



KapitaleUmano

Opinioni, riflessioni, curiosità

Editoriale

Maurizio Decastri

Dati di fatto

Marco Valerio Morelli

Angolo Soft

Laura Borgogni

Angolo Hard

Gabriele Gabrielli

La parola disvelata

Marta Trotta

Visto da Occidente

Sergio Caredda

QUESTA

VISTO DA OCCIDENTE

I confini labili del lavoro

di Sergio Caredda

Gli ultimi due decenni hanno visto una rapida evoluzione del lavoro, da forme contrattuali rigide e ben definite a modalità più fluide di collaborazione tra chi ha necessità di una prestazione e chi può fornirla. Molto spesso questa problematica viene vista, soprattutto in Italia, solo dal lato dello sfruttamento e della precarietà per il lavoratore. Pochi si soffermano invece sulla sfida organizzativa che la gestione di tanti di questi rapporti produce per le aziende. La realtà è che oggi, all'interno del processo di produzione di valore di un'azienda, intervengono una miriade di soggetti che contribuiscono alla produzione o all'erogazione di un servizio, e che intrattengono con l'organizzazione rapporti di natura giuridica variabile. L'azienda stessa assume una connotazione a "perimetro incerto", a seconda di cosa consideriamo come patrimonio stesso dell'azienda.

Il caso delle software house rende l'idea

Un esempio fra tutti. Per tante aziende che oggi producono software, in particolare attraverso meccanismi più o meno *open source*, è un dato di fatto che il processo di scrittura del codice, testing, implementazione, revisione di bug ecc., non avviene solo attraverso personale dipendente. Anzi, nella maggior parte di queste aziende assistiamo a un numero elevato di "prestatori di conoscenza" che contribuiscono al software stesso, e che intrattengono relazioni più o meno giuridicamente definite con l'azienda. Abbiamo

quindi dipendenti veri e propri, collaboratori, free-lance (tre categorie i cui rapporti contrattuali comunque afferiscono al concetto di "lavoro"). Ma abbiamo anche i partner esterni (società che implementano magari il sistema verso propri clienti), fino addirittura agli utilizzatori finali. Basta dare un'occhiata ai forum di assistenza di un qualsiasi software provider per notare quante delle risposte a problemi riscontrati dai clienti vengano... da altri clienti.

Gli Hr gestiscono solo la metà dei rapporti...

Da diversi anni ormai il mondo delle Risorse Umane sta cercando di trasformarsi in una funzione in grado di gestire e sviluppare il processo di creazione della conoscenza interna. E proprio quando in una gran parte delle aziende questo obiettivo sembra raggiunto, ecco che una parte del processo stesso sfugge, non essendo gestito dall'azienda stessa. Molto spesso nelle imprese quello che succede è infatti che l'area R.U. si occupi del personale *dipendente*, al massimo gestendo le forme contrattuali parasubordinate più semplici. Gli altri rapporti sono spesso gestiti dal business, magari attraverso l'ufficio legale. O spesso non sono gestiti affatto. In una recente ricerca sviluppata dal Mit, si afferma che il 40% delle competenze usate da un'azienda per lo sviluppo dei propri prodotti, è esterna all'azienda, e soprattutto *non è legata a rapporti di lavoro con l'azienda*. Molto di questo è dovuto anche ai processi di *outsourcing* sviluppati in particolare

nell'ultimo decennio. Il problema è che in una situazione nella quale la più grande sfida per le aziende oggi risulta essere la gestione dei talenti e delle competenze, sembra quasi che il punto di partenza sia che in qualsiasi caso ne possiamo gestire e sviluppare poco più della metà.

Presidio delle core competencies e delle relazioni

Aggiungiamo che una delle caratteristiche della nuova generazione che sta entrando nel mondo del lavoro, sia la richiesta di maggiore indipendenza. Ecco perché l'area Risorse Umane deve iniziare a dotarsi di strumenti di gestione delle competenze e sviluppo dei talenti che possano agire, a geometria variabile, sull'intero *continuum* che va dal dipendente "puro" al free-lance, al fornitore, financo al cliente. Nel contempo, l'azienda deve prendere coscienza di effettuare scelte relative a come preservare le *core competencies* in maniera strategica, anche attraverso la scelta delle forme di "lavoro" più opportune, stando attenti a non privilegiare unicamente ragionamenti tattici legati al "costo" della prestazione. La sfida è dunque chiara: se la tecnologia permette sempre più di avvicinarci a un'azienda "virtuale", dobbiamo ora attrezzare il nostro contesto organizzativo per gestire e sviluppare la rete delle relazioni che creiamo.



Sergio Caredda
è Hr Director Retail Emea
Vf International