

PERSONALE E LAVORO

672

ANNO LX - N.12
DICEMBRE 2024

Rivista di cultura delle

RISORSE UMANE



60 ANNI di evoluzione e cultura delle RISORSE UMANE

ISPER

CORSO DANTE 124/A - 10126 TORINO



COMITATO DI DIREZIONE

Dr. Gian Piero BARRA

*Responsabile Amministrazione Personale Italia
FERRERO Management Services Italia*

Dr.ssa Chiara BELLON

*Direttore Risorse Umane e Organizzazione
Gruppo Veritas*

Dr. Carlo BIASCO

Direttore Centrale Risorse Umane INAIL

Dr. Alessandro CAMILLERI

*Direttore Centrale Personale e Organizzazione
Gruppo Hera*

Dr.ssa Marella CARAMAZZA

*Direttore Generale Fondazione ISTUD per la cultura
d'impresa e di gestione*

Dr. Giuseppe CONTE

direttore centrale Risorse umane di inps

Dr.ssa Isabella COVILI FAGGIOLI

Già Presidente Nazionale AIDP

Dr. Giuseppe DE RITA

*Presidente CENSIS
Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali*

Dr. Giancarlo DURANTE

Consigliere FBA Fondo Banche Assicurazioni

Prof. Franco FONTANA

Direttore LUISS Business School

Prof. Pietro ICHINO

*Professore Ordinario di Diritto del Lavoro Università
Statale di Milano*

Dr. Filippo PALOMBINI

*Responsabile Risorse Umane e Organizzazione
Tper Trasporto Passeggeri Emilia-Romagna*

Dr. Stefano PASSERINI

*Direttore Settore Lavoro, Welfare e Capitale umano
ASSOLOMBARDA*

Dr. Franco PORRARI

*Già Direttore del Personale di INPS
Istituto Nazionale della Previdenza Sociale*

Dr. Giuseppe ROMA

*Segretario Generale e fondatore dell'Associazione per
le città italiane RUR Rete Urbana delle Rappresen-
tanze*

Già Sen. Dr. Maurizio SACCONI

Presidente dell'Associazione Amici di Marco Biagi

Dr. Francesco SANTI

*Presidente AIAS
Associazione professionale Italiana Ambiente e Sicu-
rezza*

Prof. Tiziano TREU

*Professore Emerito di Diritto del Lavoro Università
Cattolica - Milano - Roma
Già Presidente CNEL*

Direzione e Redazione: ISPER -  Corso Dante 124/A - 10126 Torino -  Tel. 011.66.47.803

 Internet: www.isper.org -  E-mail: isper@isper.org

Gli articoli sono originali ed inediti; riproduzione consentita ad aziende abbonate ai Servizi ISPER, citando: "da rivista PERSONALE E LAVORO dell'ISPER - Istituto per la Direzione del Personale" ed inviando due copie a ISPER - Torino.

Protezione dei dati personali

Egregio lettore di "Personale e Lavoro", ai sensi della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali (Regolamento UE n. 679/2016 - "GDPR" e D.Lgs. 10 agosto 2018 n. 101) La informiamo che: i suoi dati personali, se non da Lei direttamente forniti, ci sono stati comunicati dall'azienda in cui opera al solo fine di informarla sui servizi a cui ha diritto come cliente ISPER e riguardano esclusivamente l'ambito aziendale. I dati sono conservati su supporto elettronico al fine di inviarLe le comunicazioni di suo interesse in base alle indicazioni forniteci. Il conferimento dei dati ha natura facoltativa e il rifiuto a fornirli non ha altra conseguenza se non la mancata informazione sui servizi ISPER a cui può accedere o a cui ha diritto. Lei ha diritto a conoscere quali sono i dati trattati che La riguardano e a ottenerne l'aggiornamento, la rettifica, l'integrazione o la cancellazione facendo riferimento al titolare del trattamento di seguito riportato. Titolare del trattamento è ISPER Istituto per la direzione del personale - Corso Dante, 124/A - 10126 Torino - E-mail: isper@isper.org. I dati non saranno né comunicati né diffusi al di fuori dell'ISPER, le sole persone che ne verranno a conoscenza sono gli incaricati al trattamento dei dati, nell'ambito delle attività di gestione dei rapporti con i clienti.



L'uomo, la macchina e il lavoro: un'epopea di 60 anni

Nel 1965, mentre l'Italia si preparava a un boom economico, la Direzione del Personale si andava strutturando e nasceva l'ISPER. In questi 60 anni, abbiamo assistito a un'epopea che ha visto l'uomo e la macchina intrecciare un rapporto complesso, in continua evoluzione. Dall'alba dell'automazione alle sfide dell'intelligenza artificiale, il mondo del lavoro è stato plasmato da un'interazione profonda, fatta di opportunità e di interrogativi.

L'IA, con il suo potere di analisi e di autoapprendimento, sta ridefinendo i confini del lavoro, aprendo nuovi orizzonti ma sollevando anche timori per il futuro. La sfida umanistica diventa cruciale: come conciliare l'efficienza delle macchine con la dignità del lavoro umano? Come garantire che la tecnologia sia al servizio dell'uomo e non viceversa?

L'ISPER, in questi 60 anni, ha accompagnato questo percorso, fornendo strumenti e analisi per comprendere e gestire le trasformazioni del mondo del lavoro. La Direzione del Personale, a sua volta, si è evoluta, passando da un ruolo amministrativo a uno strategico, diventando un motore di innovazione e di crescita.

Oggi, più che mai, è necessario un approccio olistico, che guardi all'uomo e alla macchina come due elementi complementari. La sfida del futuro è quella di creare un sistema di lavoro sostenibile, inclusivo e incentrato sulla persona, dove l'IA sia uno strumento per liberare il potenziale umano, non per sostituirlo. Le macchine possono ottimizzare processi e analizzare dati, ma è il pensiero critico, l'empatia e la creatività umana che danno senso alle decisioni.

In questo cammino, l'ISPER e la Direzione del Personale saranno, come sempre, al fianco delle aziende e dei lavoratori, per costruire un futuro di progresso e di benessere per tutti.

In questo numero

Francesco Donato Perillo

La sfida umanistica alle macchine intelligenti

Francesco Rotondi

IA e mondo del lavoro: nelle pieghe di un fenomeno complesso

1965-2025

60 anni di Personale e Lavoro - 60 anni dell'ISPER

La sfida umanistica alle macchine intelligenti

Francesco Donato Perillo¹

Docente di Persone, Macchine e Organizzazione nella trasformazione digitale all'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa di Napoli. Laurea in Filosofia, ex dirigente d'azienda nel gruppo Finmeccanica (oggi Leonardo), Saggista, formatore e consulente manageriale

Luci ed ombre sull'IA

Tante luci accese sull'intelligenza artificiale, ma anche tante ombre. Come se, emulando e potenziando la capacità generativa umana e superandone enormemente le capacità di calcolo, essa scavasse anche nell'inconscio collettivo delle nostre paure più profonde.

Il timore più grande non è tanto nella minaccia di sostituzione del lavoro umano, ma che la stessa incredibile e velocissima capacità di autoapprendimento delle "macchina sapiens" giunga ad elaborare algoritmi in grado sostituire la responsabilità umana in ogni decisione che comporti un impatto dell'uomo sull'uomo: nelle decisioni aziendali, in quelle giudiziarie, bancarie, informative, sanitarie, politiche, e finanche nelle manovre della vettura a guida autonoma, quando per salvaguardare le persone a bordo davanti a un'auto che arriva fuori controllo in contromano, la macchina sceglie di investire e uccidere un'anziana donna che si accinge ad attraversare la strada. In tempo reale il calcolo decide che la sua vita vale meno di quella dell'equipaggio a bordo, magari solo perché la sua età biologica è più alta. L'Intelligenza Artificiale può ottimizzare la gestione del traffico nelle nostre metropoli, ma anche gestire un ospedale, decidendo quale paziente meriti di essere ricoverato in terapia intensiva e quale invece lasciato al suo destino, solo perché la sua patologia è considerata meno trattabile. E nella gestione del personale, a fronte di una crisi, definire sulla base di un mero criterio di utilità, quali lavoratori licenziare e quali no.

Necessità di etica gestionale

Oltre la produttività, oltre le prestazioni del calcolo, nell'era digitale deve esistere perciò la trascendenza di un'etica gestionale: una trascendenza che è al di là delle applicazioni tecnologiche e ne è del tutto indipendente. Non riducibile alla sola questione della "Algoretica", l'etica della progettazione, dell'uso e delle applicazioni della tecnologia, che con il Papa in testa, oggi tanto appassiona il dibattito.

Una sfida umanistica

Siamo davanti ad una sfida umanistica ed epocale alle macchine, alla necessità di sottrarsi all'algocrazia, per poter affermare le modalità di una risposta al loro possibile dominio sull'uomo.

Una risposta che richiederebbe innanzitutto una improbabile cooperazione con la politica planetaria da parte dell'oligopolio dei produttori. Ma intanto un primo passo può partire da ciascuno di noi nella cultura e nella consapevolezza, facendo opinione, smontando l'ipocrisia intellettuale di chi ritiene che tutto si possa risolvere con la tecnologia. Perché anche di fronte alla sfida dell'Intelligenza artificiale serve invece autenticità. Le macchine processano quantità infinite di dati e producono soluzioni, ma agli umani tocca interrogare quelle soluzioni, assicurarne la trasparenza e la tracciabilità, verificarne la compatibilità col nostro bios.

¹ Autore di *Algocrazia - L'intelligenza artificiale è la fine del management?* Guerini Next, Milano 2024

Mondo aziendale e IA

Autenticità è un modo di essere e non di avere, direbbe Erich Fromm: non è una competenza, ma una virtù contrapposta alla falsità, che è la maschera di chi nasconde il volto per ostentare il ruolo, la facciata dietro cui si nascondono gli interessi e i giochi di potere.

Autenticità è anche rifiutare d'inoculare nell'informazione e nei social il velenosissimo virus delle "fake" così facilmente producibili con i sistemi di Intelligenza Artificiale. Non saranno le leggi e le regolamentazioni a orientare la tecnologia verso il benessere evitando agli umani il malessere. Serviranno i comportamenti quotidiani di chi la progetta, la produce, la vende, la usa.

L'azienda, il mondo della fabbrica, è sempre stato il primo terreno di sperimentazione della tecnologia. Come accadde già nella prima rivoluzione industriale e anche nelle successive fino alla nostra quarta rivoluzione, la preoccupazione generale si concentra sempre sul doppio tema dell'occupazione minacciata dalla tecnologia, e sulle nuove professionalità di cui sarà necessario disporre.

In gioco c'è però un altro aspetto di cui si discute ancora poco: quello dell'organizzazione del lavoro in grado di cambiare il modo stesso di fare impresa, di plasmare le relazioni tra i collaboratori, tra loro e i manager, tra questi e le macchine cui tutti sono interconnessi.

Non abbiamo certezze davanti allo scenario indotto dalle applicazioni dell'Intelligenza Artificiale, ma sappiamo due cose importanti: che la partita tra umani e macchine comporta necessariamente l'ibridazione e la cooperazione degli uni con le altre, nella direzione di una inevitabile coevoluzione; che, se è vero che la tecnologia non possiamo fermarla, è vero anche che possiamo formarci per non soccombere ed essere al passo del cambiamento.

Formarsi alle competenze digitali dunque?

No. La formazione digitale non può limitarsi all'acquisizione di un linguaggio, di una tecnica o di nuove procedure, ma richiede l'acquisizione di consapevolezza e conoscenza tanto dei "bisogni" delle macchine con cui interagiamo, quanto delle potenzialità e dei rischi presenti o latenti nell'ambiente altamente informatizzato e automatizzato in cui ci si troverà ad operare.

È per questo che la relazione e la responsabilità restano i due pilastri alla base di un comportamento organizzativo in grado di valorizzare e guidare la tecnologia, sfruttandone a pieno le potenzialità oltre gli schemi, al di là degli standard e orientandola all'innovazione.

I necessari pilastri organizzativi

La trasformazione digitale comporta perciò anche una trasformazione umana mediante quell'azione in grado di cambiare gli schemi mentali e comportamentali, che solo la formazione può svolgere, soprattutto a partire dallo sviluppo di una indispensabile leadership personale.

Servono manager dalle capacità "aumentate", capaci di uscire dagli schemi del Novecento (l'orario di lavoro, la gerarchia, il controllo) per coinvolgere persone e team nella comune sfida di riuscire ad assicurare un senso al lavoro, nonostante la pervasiva azione degli algoritmi.

È un lavoro che comincia da se stessi, mettendo in discussione la valenza del corredo degli strumenti cognitivi e gestionali utilizzati finora, e aprendosi invece ai nuovi paradigmi imposti dall'era digitale: non più prestazioni regolate da procedure e incatenate dal controllo, non più stile direttivo e cultura

della colpa, non più comunicazione top down, ma demolizione di qualunque cosa sia rigida e ostacoli flessibilità e agilità. Perché sarà indispensabile che i manager comprendano che nell'era digitale conta la leggerezza e non la struttura.

Sappiano che è il giunco e non la quercia a sopravvivere alla tempesta.

Davanti al rischio della "Algocrazia", la domanda che occorre porci non è perciò quanta occupazione potrà distruggere l'intelligenza artificiale, perché sappiamo che nella storia umana il lavoro, in un tempo più o meno lungo, si è sempre trasformato.

E neppure insistere nel chiedersi come rendere etici gli algoritmi dei sistemi intelligenti, perché non potremo stabilire mai chi decide quali siano i codici etici universali e assoluti da adottare.

Possiamo invece chiederci - e con molta umiltà - se siamo all'altezza di avvalerci in modo costruttivo e benefico di queste nuove incredibili capacità che i sistemi "intelligenti" ci mettono a disposizione.

La risposta coinvolge ognuno che abbia una responsabilità gestionale o professionale nelle organizzazioni umane, aziende, uffici, scuole, ospedali.

A patto di abbracciare la convinzione che in esse si gestisce un servizio e mai un potere: serve una rivoluzione umana e non solo digitale.

È qui la sfida etica alle macchine.

Parole chiave

- Digitale
- Etica
- Management



IA e mondo del lavoro: nelle pieghe di un fenomeno complesso

**Francesco
Rotondi**

Giuslavorista, Name Partner di LabLaw Studio Legale Rotondi & Partners

In una precedente occasione mi ero già cimentato nel tentativo di rappresentare il legame e gli impatti dell'intelligenza artificiale col mondo del lavoro.

In quell'occasione mi ero limitato ad immaginare quale dovesse essere l'approccio metodologico corretto ed in quali settori questo salto epocale avrebbe maggiormente influito, focalizzando l'attenzione sui diversi assetti organizzativi e sulle diverse branche dell'ordinamento coinvolte. (Ndr: articolo pubblicato in "Personale e Lavoro" n. 663 di Febbraio 2024).

A distanza di qualche mese e dopo aver curato il volume dal titolo "*il lavoro non sarà mai più come prima*" che ha visto coinvolte voci delle istituzioni, del mondo accademico ed i responsabili delle risorse umane di diverse multinazionali - in una sorta di think-tank scritto - sono giunto alla conclusione che alcune delle questioni poste al principio di quel lavoro, a distanza di solo pochi mesi, sono state superate o hanno assunto una diversa connotazione.

La ragione di quest'affermazione è facilmente spiegata nella misura in cui l'individuazione degli ambiti in cui l'introduzione massiva dell'IA nel mondo del lavoro è un tema che tende ad essere superato dalla rapidità con cui questa tecnologia si evolve e "infiltra" nei diversi ambiti della vita lavorativa e dell'organizzazione dell'impresa.

**IA: alcuni
interrogativi**

Ecco, quindi, che la frontiera dopo solo qualche mese va già spostata in avanti per porsi più profondi interrogativi, che vanno dalle intrinseche motivazioni del timore dell'individuo nei confronti di questi strumenti, alla redistribuzione della maggiore produttività che dovesse risultarne, all'etica nell'utilizzo degli strumenti tecnologici, fino a possibili articolazioni del concetto di responsabilità sociale d'impresa, e perfino alla possibile mutazione del concetto di subordinazione.

Questioni, tutte particolarmente complesse che in questa sede potranno essere solo accennate senza trovare una compiuta ed esaustiva trattazione per molte ragioni non ultima l'incessante ed inesorabile evoluzione tecnologica.

La prima questione e forse la più "intima" è quella relativa alla ragione per cui le intelligenze artificiali destano così tanti timori sebbene, essendo una delle tante evoluzioni tecnologiche che si sono avvicinate nella storia, ciò non dovrebbe accadere.

**I timori delle
persone**

La risposta a questi interrogativi è che mentre le altre rivoluzioni tecnologiche si sostanziano nell'evoluzione o l'introduzione di un qualcosa all'interno del contesto sociale o lavorativo, in questo caso siamo di fronte ad "*un qualcosa che assomiglia ad un qualcuno*": metafora quasi cinematografica che esprime l'idea di qualcosa che travalica le capacità decisionali e previsionali umane in misura tale da indurre il timore di una incomprensibilità dell'output (cd. "explainability").

**Rapporto
tecnologia/uomo e
codici etici**

È questa la ragione profonda del timore: trovarsi innanzi ad una tecnologia che tende ad essere emulativa del pensiero razionale, ingenerando nell'individuo una sorta di impulso alla deresponsabilizzazione, delegando la responsabilità delle decisioni alla macchina.

A ben vedere, nell'intelligenza artificiale convergono grandi aspettative ma anche grandi timori per lo più legati ad un'idea, per certi versi insita nella natura dell'uomo, per cui prima o poi nel corso della storia potrebbe arrivare un elemento, un fenomeno, una rivoluzione che intaccherà il governo effettivo ed efficace dell'essere umano sul mondo che ci circonda.

L'intelligenza artificiale ha per molti versi innescato in una parte di noi questa sorta di meccanismo di protezione, di auto-conservazione, generando quindi una serie di dubbi sul futuro, su cosa accadrà e su cosa potrebbe accadere.

Ecco che allora si discute del se e che tipo di limiti porre agli strumenti: normativi? Organizzativi? Etici?

Vero è che, al di là di quello che è "l'innescò" del meccanismo di auto-difesa, occorre porsi innanzi ad un fenomeno così dirompente delle dinamiche sociali con un approccio il più possibile analitico senza alcun pregiudizio o timore preconcepito, muovendo dalla consapevolezza che la diffusione e lo sviluppo di questo genere di strumenti è un passaggio inevitabile rispetto al quale - al netto dei citati timori e dello spirito di autoconservazione - occorrerà guardare alle opportunità, oltre che ai rischi.

In questo contesto, occorre fissare delle regole che aiutino il rapporto fra tecnologia e uomo, che non necessariamente si esauriscono in norme giuridiche che fissano limiti, controlli, procedure o sanzioni, occorre muoversi su un piano superiore che è quello dell'etica.

La questione del rapporto fra uomo e macchina deve essere in primo luogo inquadrata sul piano dell'etica ovvero sulla scelta di individuare delle regole generalmente condivise su quali debbano essere i confini nell'utilizzo della IA e quale parte dell'attività o della sfera dell'individuo deve rimanere di competenza umana, quale può essere demandata alle IA, ed ancora quale deve vedere la compresenza delle due componenti fissando chiare e condivise regole d'ingaggio.

Solo un approccio di questo tipo può evitare le disarmonie derivanti da approcci incontrollati all'utilizzo di questi strumenti.

In questo contesto è del tutto evidente che la costruzione di codici etici interni dedicati a questi delicati equilibri è la strada da percorrere.

Il tutto - ove possibile - con il più ampio grado di condivisione anche con le parti collettive presenti in azienda.

Sotto questo profilo deve valere un approccio "tailor made" dello strumento regolativo posto che ogni organizzazione deve potere modulare l'utilizzo ed i limiti a questi strumenti sulla base della propria organizzazione.

**IA e responsabilità
sociale
dell'impresa**

Strettamente connesso al tema dei codici etici sull'intelligenza artificiale vi è quello del rapporto fra intelligenza artificiale e responsabilità sociale dell'impresa.

Da quando si discute di intelligenze artificiali nel mondo del lavoro, uno dei temi di più grande risalto è stato quello di assumere una posizione

sull'effetto sostitutivo che dovesse derivare da questa rivoluzione tecnologica.

Ebbene, su questo punto le varie analisi hanno sostenuto posizioni diametralmente opposte.

Infatti, si è assistito a rappresentazioni di un futuro catastrofico nel quale si sarebbero persi (o si perderebbero) milioni di posti lavoro a livello globale, a più ottimistiche previsioni che vedono nell'avvento dell'intelligenza artificiale un'occasione di incremento dei posti di lavoro.

La realtà ad oggi - e senza alcuna pretesa di definitività - è che i dati non hanno dato ancora conforto né all'una né all'altra previsione.

Al momento l'introduzione della IA non ha generato eclatanti fluttuazioni del numero degli occupati o comunque è - in assenza di dati precisi - immaginabile che il numero di lavoratori "vittime" della rivoluzione tecnologica di cui si discute sia stata in larga parte sostituita da altri lavoratori che, con mansioni differenti magari legate all'introduzione della IA, hanno avuto accesso al mercato.

Il punto però è se l'introduzione dell'IA imponga nuovi orizzonti nella responsabilità sociale dell'impresa.

Il termine responsabilità sociale d'impresa è spesso abusato nella misura in cui in esso si fa rientrare anche una sorta di obbligo dell'impresa di farsi carico del mantenimento di una determinata forza lavoro o di ricollocare i dipendenti espulsi da un determinato sistema produttivo a seguito di riorganizzazioni o cessazioni di attività.

Invero, esiste anche una accezione costituzionale, e giuridicamente più vincolante, della responsabilità sociale dell'impresa, dal quale promanano le azioni poste in essere dall'imprenditore a tutela del lavoratore nell'ambito dello svolgimento della prestazione (es. la tutela della salute e della sicurezza, protocolli di legalità, programmi di welfare aziendale, implementazione di procedure trasparenti di gestione del personale ecc.).

L'introduzione dell'IA potrebbe ampliare questi concetti essendo per un verso uno strumento utile a perseguire gli scopi sociali di cui si è accennato.

Sotto diverso profilo occorre immaginare una forma di responsabilità dell'impresa finalizzata alla tutela della posizione del lavoratore, non tanto dagli effetti sostitutivi dell'IA, ma dall'utilizzo incontrollato di quest'ultima e dalle potenzialità di questo strumento di invadere la sfera privata del lavoratore.

Non può essere nemmeno sottaciuto il tema della redistribuzione della maggiore produttività che dovesse derivare dall'introduzione massiva dell'IA sul luogo di lavoro.

Anche in questo caso occorrerà comprendere - soprattutto attraverso il confronto con le OO.SS. - attraverso quali strumenti è immaginabile redistribuire e sotto quale forma i vantaggi della maggiore produttività.

Sotto questo profilo occorre rilevare che non si è innanzi ad un tema solo retributivo in senso stretto ma di una politica redistributiva che può essere interpretata in diversi modi (Total reward, ESG - Welfare contrattuale - Responsabilità sociale ecc.).

L'ultimo tema, non certo per importanza è quello del rapporto fra

Il concetto di subordinazione

l'introduzione dell'IA ed il concetto di subordinazione.

L'idea dominante per decenni era quella di considerare il concetto di subordinazione, nelle sue varie declinazioni, legata allo scambio fra un soggetto lavoratore che riceve direttive - normalmente nella comune presenza in un luogo di lavoro - da un altro soggetto di parte datoriale con tutto quello che da ciò consegue.

L'intelligenza artificiale altera questo schema di "scambio diretto".

Il lavoratore potrebbe sempre di più, ed in alcuni casi ciò già accade, essere destinatario di indicazioni, esclusivamente, da parte di un sistema automatizzato che opera con logiche autonome sulla base di un algoritmo i cui contenuti potrebbero essere non noti o non completamente noti, non solo al lavoratore, ma ai suoi stessi superiori che di quella prestazione sono in qualche misura responsabili.

Questa idea di futuro è già realtà ed è stata già sottoposta al vaglio della giurisprudenza con riferimento alla peculiare fattispecie dei riders ma anche nel settore degli appalti al fine di individuare il soggetto datore di lavoro effettivo (quindi "interponente") nei cd. "appalti tecnologici". In questo caso si potrebbe parlare di una interposizione tecnologica.

La domanda è, però, se cambia qualcosa rispetto al modello del concetto di subordinazione.

Una risposta strettamente tecnica dovrà essere probabilmente negativa poiché gli elementi caratterizzanti della subordinazione, per quanto alterati dalla frapposizione della macchina fra datore e lavoratore, rimangono uguali a sé stessi.

Il cambiamento - non da poco - riguarda l'intervento della macchina - o meglio l'esercizio dei poteri datoriali per il tramite (e non "da parte", come spesso impressionisticamente si dice) della macchina - fa diventare la subordinazione più profonda ed in una certa misura più celata alla vista. Si potrebbe arrivare ad una condizione paradossale per la quale *"sei subordinato pur pensando di essere più autonomo"*.

Tuttavia, questo esercizio dei poteri datoriali "mimetizzato" dietro uno strumento di lavoro che veicola istruzioni datoriali, se assimilato senza residui alla eterodirezione dell'art. 2094 cod. civ., porta con sé tre conseguenze:

- La prima conseguenza è l'appiattimento della nozione di subordinazione su quella di etero-organizzazione, che il Jobs Act e la stessa Corte di Cassazione tengono distinte.
- La seconda attiene alla tematica degli appalti cd. "tecnologici", che rischiano di diventare illeciti per definizione: esemplari in tal senso sono quelle sentenze che hanno accertato l'interposizione di manodopera non solo e non tanto per la circostanza che il software era di proprietà della committente, ma perché il predetto software "esercitava" i poteri direttivi dei dipendenti dell'appaltatore in luogo del committente.
- La terza possibile conseguenza di questa alterazione della dinamica della subordinazione è che il potere direttivo tende a sfumare verso il potere di controllo, con tutto quanto ne discende in termini di limitazione dei controlli a distanza.

Sotto questo profilo, quindi, ciò che emerge non è la necessità di cambiare le categorie o gli strumenti di indagine, ma di verificare se ed in che misura l'intelligenza artificiale, seppure in modo occulto, esercita i poteri che sono propri del datore di lavoro.

Parole chiave

- Digitale
- Etica
- Relazioni Sindacali

In ultima analisi, è possibile sostenere che “la cassetta degli attrezzi” dell'interprete non cambia negli strumenti di base ma forse ha bisogno solo di un aggiornamento, utilizzando quel visore per la realtà virtuale di cui si diceva in precedenza.



.....
.....



1965-2025

60 anni di *Personale e Lavoro* - 60 anni dell'ISPER

Per festeggiare i 60 anni di Personale e Lavoro e dell'ISPER riproponiamo, aggiornandolo, quanto fatto in occasione dei 50 anni: presentare una storia parallela della Direzione del Personale e dell'ISPER.

Gli autori dei capitoli di questo sessantennale percorso sono variati nel tempo e sono stati figure rilevanti nella storia della Direzione del Personale e dell'ISPER, vogliamo ricordarne due in particolare: Carlo Actis Grosso, fondatore dell'ISPER nel 1965, e Franco Ferrero, che ha seguito l'ISPER e la rivista dal 1966 al 2021.

La storia è suddivisa in capitoli paralleli relativi a periodi variabili:

1965 - 1980 Dal Paternalismo al Pansindacalismo

1981 - 1990 La svolta e gli "Anni Tranquilla"

1991 - 2005 Nella Globalizzazione e oltre

2006 - 2010 I "Secondi 40 Anni"

2011 - 2020 Il Decennio dei Traguardi ISPER e della svolta generazionale nelle aziende

2021 - 2024 4 anni intensi tra crisi sanitaria, guerre e l'irrompere dell'*Intelligenza Artificiale*.

1965 - 1980 - DAL PATERNALISMO AL PANSINDACALISMO

Gli "anni dell'ascesa" delle risorse umane, si è detto.

Iniziati, nel mondo, con la fine "anagrafica" del dopoguerra e l'irruzione di una generazione totalmente nuova (il sessantotto ovunque).

Delimitati, in Italia, da due *date-simbolo*:

- **15 luglio 1966**, la legge sulla *giusta causa*, cioè la formalizzazione di una diversa "dignità" dell'uomo al lavoro;
- **14 ottobre 1980**, la marcia dei *quarantamila*, cioè la drammatizzazione dell'esigenza di un diverso modo, non solo conflittuale, di gestire le persone nelle organizzazioni.

In mezzo, fra *eventi-simbolo* pesantissimi (il 1968 del maggio francese e non solo; il 1969 dell'autunno caldo; il 1970 dello statuto dei lavoratori...) l'intrecciarsi di due *percorsi*:

- uno, *tecnico-produttivistico*, che va oltre l'empirismo gestionale ed i comportamenti gerarchici degli anni precedenti; quello della sociopsicologia del lavoro, degli studi manageriali, degli strumenti "all'americana";
- l'altro, *politico-conflittuale*, delle rivendicazioni, del confronto, dei rapporti di forza; quello del sindacalismo onnipervasivo.

Troppo timido o troppo poco condiviso, il primo *modello* cederà progressivamente al secondo, agli anni di piombo, dentro e fuori azienda.

1965 - LA NASCITA DELL'ISPER

Nel **dicembre 1965** viene fondato l'ISPER - Istituto per la Direzione del Personale, per iniziativa di Carlo Actis Grosso, allievo nel 1955 dell'IPSOA di Torino, poi assistente e docente per la materia "Relazioni Umane", con esperienza operativa di alcuni anni alla STIPEL (attuale Telecom) dove per la grande apertura mentale del Direttore Generale Ing. Curà e del Dr. Ghiglione (Segretario Generale a cui riferiva la funzione Personale) e del Dr. Asteriti da allora uno dei massimi esponenti del personale in Italia, ha potuto sperimentare tecniche assolutamente innovative per l'Italia (analisi e progettazione delle strutture, analisi e valutazione delle mansioni, perequazioni retributive, valutazione dei meriti, comunicazioni con il personale, giornale aziendale, bollettino per i capi, sistemi dei suggerimenti, sondaggi di opinione, analisi del clima, formazione professionale).

Inoltre dal 1957 docente di Organizzazione e Direzione e coordinatore dei corsi "Personale" di Milano e Torino dell'Università Internazionale degli Studi Sociali.

Contemporaneamente alla costituzione, l'ISPER pubblica il primo numero della rivista "Direzione del Personale". Il termine direzione, anche se allora è stato percepito come un livello, una speranza ed una prospettiva per l'"Ufficio del Personale" generalmente inserito nella direzione amministrativa o nella segreteria generale, era la traduzione di "management" semplicemente come funzione.

1966 - 1979 - AL CROCEVIA

L'Istituto opera al crocevia dei due percorsi (tecnico-produttivistico e politico-conflittuale), continuamente tentando - secondo la sua vocazione - di ricondurre il secondo entro la logica del primo: conflitto anche duro, ma con "ragioni", con strategie, con tecniche e strumenti.

Sono anni di "prime volte", di temi emergenti, di novità, di "anticipazioni":

- Il primo numero di *Direzione del Personale*

1965 - L'"UFFICIO DEL PERSONALE" FRA PATERNALISMO E TECNICISMO

L'Italia è in pieno boom economico; grandi masse si sono trasferite al nord creando e acquisendo ricchezza, ma quanti problemi sociali; nelle aziende si eleggono le Commissioni Interne come rappresentanze dei lavoratori, la pace sociale è diffusa, l'emancipazione dal bisogno attutisce altre esigenze, il lavoratore è disposto a monetizzare la salute, è consentito il licenziamento ad nutum, la magistratura del lavoro opera ancora secondo i canoni dell'ordinamento corporativo.

La funzione personale nelle aziende non è molto considerata e strutturata. La denominazione più ricorrente è "ufficio del personale" le cui funzioni principali sono l'amministrazione del personale ed i servizi sociali; le relazioni sindacali hanno scarsa importanza, le tecniche del personale sono adottate in piccola parte solo da aziende molto grandi (selezione psicoattitudinale, analisi e valutazione delle mansioni), organizzazione, sicurezza ed incentivi sono funzioni della produzione; la gestione dei dirigenti e dei quadri è del tutto empirica.

Gran parte del budget della funzione personale è dedicato ai servizi sociali. L'estrazione degli uomini del personale è essenzialmente legale, militare. Esistono alcuni corsi a Milano, Roma e Torino organizzati dalla UISS (attuale LUISS) di preparazione degli addetti alla funzione personale.

L'Avv. Garino alla FIAT, il Dr. Polese alla Pirelli, sono fra gli uomini del personale più influenti e rappresentativi.

La letteratura è incentrata sui problemi giuridici del lavoro. Le sole riviste che trattano i problemi della funzione personale ma solo marginalmente sono: Organizzazione (ETAS), Produttività (Comitato Nazionale per la Produttività), Fattore Umano (IAI -Istituto Addestramento Industria), Organizzazione Scientifica (Comitato Italiano del Comitato Internazionale per l'Organizzazione Scientifica), Tecnica e Organizzazione (Comunità Olivetti).

Un editore intraprendente e coraggioso Fran-

(poi *Personale e Lavoro*) che contiene alcuni temi emblematici:

- L'evoluzione della Direzione del Personale in Italia
- Il CSAVAM, Centro Studi sull'Analisi e la Valutazione delle Mansioni dell'ISPER
- Ricerca sulla Direzione del Personale in Italia
- Cosa leggono i capi e gli addetti al Personale.
- Il volume iniziale di ISPER Edizioni, *Il Lavoro di Gruppo* (1965) uno dei primi in Italia dedicato al tema.
- Volumi su:
 - *l'Ergonomia, l'Uomo e il Lavoro* (1966)
 - *la Professione del Capo* (1973)
 - *l'Esame delle Responsabilità Sociali della Direzione Aziendale* (1973).
- La strutturazione di *Gruppi Tecnici e Gruppi di Studio* su tutte le funzioni del Personale.
- La messa a punto del *Piano Nazionale di Analisi e Valutazione delle Mansioni* e di quello per *Quadri e Dirigenti* con i relativi *Manuali* (1969).
- Un *Corso Residenziale* di Formazione sui *Problemi del Lavoro* (nel 1967, fra i discenti, il dott. Callieri).
- Corsi, convegni, giornate di studio, seminari su temi quali:
 - il *Time Span of Discretion* (1968 e, a precedere e seguire, quattro libri ed un manuale)
 - *l'Assenteismo* (1969)
 - lo *Statuto dei Diritti dei Lavoratori* (1970)
 - il *REL (Tecnico delle Relazioni sul Lavoro, 1970)*
 - *la Riforma del Salario* (1977)
 - il *Controllo Sindacale sul Management* (1977)...

Confermando nei fatti:

co Angeli, pubblica in alcuni anni libri sulla funzione personale; classico il libro di Sferza "Sistematica della direzione del personale". La formazione dei capi nelle aziende, avviata all'inizio degli anni '50 con il metodo TWI (Training Within Industry di importazione americana) è in profonda crisi non avendo trovato un terreno vasto nelle aziende italiane.

L'IPSOA di Torino, la prima Business School, nata in Italia per iniziativa di Valletta ed Olivetti, ad imitazione della Harvard Business School è in crisi e sta per cessare l'attività. Muove i primi passi l'ANDCP (Associazione Nazionale Direttori e Capi del Personale, l'attuale AIDP).

1966 - 1970 - SI AVVICINA LA BUFERA

I favolosi anni '60 declinano dal 1966 (legge sulla giusta causa); nel '68 il maggio francese, la contestazione; l'autunno caldo del '69, lo statuto dei lavoratori del '70. Lo scenario del lavoro è cambiato radicalmente.

La "torta" di Di Vittorio era diventata abbastanza grossa, era giunta l'ora di dividerla. Ma forse era stata sovrastimata.

Il lavoro che per quasi cento anni non aveva avuto dignità nella azienda, lo acquistava formalmente quando ormai non serviva più. Le vecchie pacifiche "commissioni interne" lasciano il posto alle rappresentanze sindacali più varie; la conflittualità si estende su tutti i problemi all'interno delle aziende, una legislazione del lavoro sempre più strutturata e rigida, una giurisprudenza imprevedibile e tracotante, una latitanza del governo ed un agnosticismo nei partiti lasciano la direzione del personale nelle aziende in balia degli eventi, schiacciate dai sindacati che le considerano "servi del padrone", dalle direzioni che le colpevolizzano per non riuscire a controllare la situazione, dal personale che si abbandona a utopie (egualitarismo assoluto, conflittualità permanente, lavoro come variabile indipendente, servizi sociali non paternalistici ma affidati all'ente pubblico).

Sono anni travagliati per la funzione personale; in essa sussistono ancora più anime: legale, assistenziale, militare, produttivistica, generalmente male amalgamate, e talvolta in contraddizione.

- la sua strategia: *anticipare, conoscere, operare,*
- e la sua formula: "*ricerca documentazione formazione assistenza*".



Segue

La crisi del taylorismo, dell'organizzazione del lavoro e nuove teorie sociologiche trasformano la funzione organizzazione che da funzione tecnica diventa di risorse umane. Nasce la funzione come tertium genus, "Personale e Organizzazione".

1971 - 1979 - SOPRATTUTTO RELAZIONI SINDACALI

I primi anni '70 sono caratterizzati da una crescente conflittualità all'interno delle aziende, da una diffusa lotta sociale all'esterno con scioperi nazionali continui per le ragioni più disparate e generali, da una contestazione dell'azienda accusata di sfruttare, di creare bisogni artificiali, di inquinare, di adottare modelli di direzione gerarchici.

I dirigenti aziendali più anziani non riescono a capire questi fenomeni, si scoraggiano e guardano alla pensione. Molti imprenditori rinunciano e trasferiscono i loro capitali all'estero, le multinazionali ritengono il rischio Italia troppo elevato e non investono più o disinvestono. Il mestiere più ambito e gratificante è quello di sindacalista.

Si diffonde il pansindacalismo per cui il sindacato si sente legittimato ad intervenire su tutti i problemi economici, sociali ed anche politici.

I capi intermedi abituati da decenni, sia pure con alterne vicende e con diversi metodi, a "comandare" vengono dileggiati dai sindacati e dal personale, deresponsabilizzati dalle direzioni, paralizzati nella gestione del personale.

I difficili anni '70, gli anni di piombo, i primi capi del personale sequestrati a Torino (Amerio della FIAT) e gambizzati (Boffa della Singer), la presidenza Agnelli della Confindustria, l'accordo Agnelli-Lama sulla contingenza, questi eventi spazzano via le tecniche del personale che vengono tutte quante contestate: niente analisi delle mansioni perché immorale, niente selezione perché discriminatoria, niente retribuzione in funzione dei meriti perché "capitalistica", niente partecipazione ma conflittualità permanente; lotta continua su tutto e per tutto; scompaiono i cottimi, la salute non viene più monetizzata, l'assenteismo cresce continuamente fino a raggiungere livelli del 20% ed è considerata una "naturale difesa dei lavoratori" di fronte alle condizioni di lavoro.

La produttività che per cento anni era sempre aumentata, decresce.

I capi del personale che avevano vissuto i tempi difficili della guerra e del dopoguerra e gli anni entusiasmanti del miracolo vanno in pensione. Scompaiono i capi del personale delle varie estrazioni e si afferma un nuovo capo del personale che dedica l'80% del suo tempo alle relazioni sindacali; corre continuamente in tutti i reparti e gli uffici dove scoppia la minima conflittualità; tratta giorno e notte, si trasferisce con auto blindata o con scorta ed armato. Le direzioni aziendali "calano continuamente le brache", i tecnici si spaventano e rimangono immobili.

Tra i sindacati e i direttori del personale i rapporti sono aspri, la conflittualità esasperata, il confronto duro, ma si sviluppano su una base di autenticità, di dura selezione dei migliori. Si formano in quegli anni i migliori direttori del personale della storia della funzione.

Le teorie di Mc. Gregor, Maslow, Herzberg, Bennis, Likert aiutano a capire perché la gente contesta, non vuole più lavorare in certe condizioni, danno una chiave di lettura della situazione, una prospettiva, indicano una via di uscita dal tunnel.

Verso la metà degli anni '70 si "provano" anche i direttori del personale ingegneri, non causidici, non sociologi, non politicizzati.



1980 - 1990 LA SVOLTA E GLI "ANNI TRANQUILLI"

Dal prepotere dei vertici a quello delle basi potrebbe essere il sigillo di quegli anni settanta: un'ascesa conflittuale che, poco a poco, è andata rivendicandosi da sola e progressivamente ha prodotto reazioni sempre più forti.

Così, l'ottobre 1980 è stato l'avvio simbolico (ma non solo) di un'altra stagione, che potremmo definire "autunno freddo".

E, contemporaneamente, la certificazione di un mutamento di scenario profondo e rapido, di un salto quasi mortale dal preindustriale (con i suoi vecchi valori) al postindustriale (con i suoi nuovi problemi).

Fra i quali, un diverso ruolo dell'azienda e delle sue risorse umane.

La "semina" dell'ISPER (e di molti altri naturalmente) sembrava aver dato i suoi frutti.

LA STORIA DELL'ISPER...

1980 - 1990 - QUALE LAVORO DOMANI?

I due percorsi si sono confusi, o meglio, quello conflittuale ha lasciato il posto ad approcci in cui le risorse umane acquistano per la prima volta una dimensione non strettamente rivendicativa e "quantitativa".

Sulla scala di Maslow, si va oltre i primi gradini; ai bisogni primari subentrano altri, più "solisticati", quelli sociali e dell'io.

E i temi maggiormente alla ribalta non sono più quelli amministrativi, normativi, negoziali, ma di *sviluppo*. Dunque, retribuzione (ma di merito) pianificazione, formazione, psicologia, motivazione.

Con due novità importanti, una strumentale, l'*informatizzazione*, l'altra "filosofico-gestionale", la *qualità totale*.

L'ISPER concentra le sue attività entro questa logica. E allora, ricerca, documentazione, formazione, assistenza su:

- *Le Risorse Umane nella Pianificazione Aziendale* (1981).
- *La Pianificazione delle Carriere* (1982).
- *La Retribuzione (Retribuzione 80, già nel 1978, Sistemi Incentivanti per Quadri e Dirigenti, 1980).*
- *La Psicologia del Lavoro negli Anni 80* (1980); e *l'Automatic Testing per la Selezione del Personale* (1989).

...E DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

LA SVOLTA E LA CONVERSIONE: LA STRATEGIA DELLE RISORSE UMANE

Negli anni '70 si verifica una crisi generale in Europa (mancato sviluppo economico, conflittualità sociale, calo della produttività, dissesti aziendali, inflazione a due cifre). Si attribuisce generalmente alla crisi petrolifera quello che in realtà era dovuto ad invecchiamento, obsolescenza del modo di vivere e di lavorare degli europei.

Nelle aziende l'organizzazione del lavoro, gli stili di direzione, le relazioni sindacali, la concezione della vita, i valori erano rimasti quelli degli anni '20, '30, o pressappoco, mentre il mondo era cambiato profondamente a causa di altre civiltà emergenti e delle grandi innovazioni tecnologiche.

La cultura marxista dominante negli anni '70, e che tramonterà definitivamente alla fine degli anni '80, un paleocapitalismo ancorato a schemi ottocenteschi, avevano impedito di capire dove stava andando il mondo. Nell'80 la svolta, avvenuta non si sa se per la forza della disperazione (il pesce quando è nella rete comincia a riflettere) o per l'intuizione, l'intelligenza di pochi coraggiosi ed onesti (sono sempre state le Elite a cambiare il mondo). Emblematica di questa è la marcia dei quarantamila della FIAT con tutto quanto l'ha contornata. Troppa enfasi è stata data a questo evento che comunque sottendeva profondi cambiamenti avviati ed attuati nel lustro '80-85.

Si era scoperto poco per volta che la vera risorsa strategica era l'uomo, non i capitali, non

- L'Analisi Transazionale (dal 1981 in poi).
- *Motivazioni del Personale e Modelli Direzionali* (dal 1980 in poi).
- *Le Relazioni con il Personale* (1982).
- *La Valutazione del Personale ("base zero", "obiettivi vite senza fine")*.
- *La Formazione* (due Manuali generali e poi *Informatica e Formazione*, *l'Autoformazione* 1989, *l'Abc dell'Imparare Facendo*, 1989).
- *Orari e tempi di lavoro e qualità della vita* (dal 1988).
- *La Qualità: dal 1982, i Circoli, l'Impresa Zero Difetti* (1990) e poi seminari, documenti, numeri speciali, rubriche.
- Un nuovo "primo" *Corso di Specializzazione* non più sui "problemi del lavoro", ma dedicato alla *Gestione delle Risorse Umane* (1989).

Ad aprire e chiudere il periodo, due riflessioni e proposte "professionali", sulla strutturazione della Funzione (*Dalla Direzione del Personale alle Relazioni Aziendali*, 1980) e sull'evoluzione del lavoro (*Quale lavoro domani?*, 1990)

Iniziative e temi che (insieme a molti altri) confermano il mutato "clima":

- spazio meno ampio alla normativa ed agli aspetti sindacali;
- risorse umane non solo da ottimizzare, ma da "sviluppare" in quanto variabili primarie, se non strategiche.



Segue

la tecnologia, non la finanza, non la produzione o le vendite. L'uomo come condizione per la valorizzazione dei capitali, per l'innovazione tecnologica, per la produttività e la redditività delle imprese, per l'efficienza e la qualità della produzione, per il successo delle vendite.

In questi anni avviene, in coerenza con la strategia delle risorse umane, una conversione prima nella testa della gente in generale ma in particolare nelle imprese, (i politici si adattano, la pubblica amministrazione rimane sostanzialmente ai margini) e poi nei comportamenti e nell'organizzazione. È il periodo delle grandi ristrutturazioni; avvengono più cambiamenti nelle aziende in questi cinque anni che nei venti precedenti.

Cambiano l'atteggiamento verso il lavoro, gli stili di direzione, la cultura verso l'impresa; non più il male della società ma la fonte di ricchezza e di sviluppo; i sindacati vengono di fatto emarginati, la giurisprudenza del lavoro è più comprensiva delle esigenze delle imprese; crolla l'assenteismo, riprende lo sviluppo della produttività, i bilanci aziendali tornano in attivo; tramontano i miti dell'egualitarismo, del lavoro come variabile indipendente, della conflittualità permanente.

È il nuovo miracolo italiano, il vero passaggio da una civiltà contadina e vetero industriale, ad una civiltà industriale proiettata verso il post-industriale. Sono i cinque anni più innovativi, più emozionanti, più fecondi degli ultimi decenni.

La funzione personale e organizzazione che era stata protagonista ma in posizione di difesa nel decennio delle relazioni sindacali, rimane protagonista ma su nuove problematiche ed all'attacco. L'Italia che aveva la fama di avere la legislazione del lavoro più rigida, la magistratura del lavoro più feroce, scopre che con la fantasia, il coraggio, l'onestà, la coerenza si può fare tutto quello che sembrava impossibile.

Grandi masse di dipendenti cambiano lavoro, azienda; il lavoratore viene considerato per la prima volta nella storia adulta, non ha bisogno di eccessive tutele.

La direzione del personale, ridotto l'impegno nelle relazioni sindacali, finita l'ubriacatura psicologica, si dedica seriamente alle risorse umane come fattore strategico.

L'impegno si sposta dalla "manutenzione" allo sviluppo. Il capitale umano come capitale richiede di essere valutato, sviluppato, valorizzato, curato.

Funzioni attuate in passato in modo episodico, disorganico, vengono attuate con consapevolezza e coerenza (selezione, formazione, prestazioni, potenziale, carriere, comunicazioni, sistema informativo, ecc.).

Nelle direzioni del personale si affacciano nuove leve di esperti di sviluppo delle risorse umane non condizionate dal passato, con una buona professionalità, entusiaste ed attive.

Gli obiettivi della direzione del personale sono: ridurre gli organici eccedenti, recuperare flessibilità della forza lavoro, ridurre drasticamente conflittualità ed assenteismo, recuperare spazi di manovra e di discrezionalità, rivalutare il merito, sviluppare un sistema di relazioni interne, di dialogo diretto fra azienda e personale.

Il merito e l'efficienza della direzione del personale si misurano con le percentuali di riduzione del personale attuate ogni giorno, ogni settimana, ogni mese, ogni anno.

Ad attuare le ristrutturazioni sono ancora in gran parte gli uomini che avevano retto l'urto violento delle relazioni sindacali, ma di fronte alla faccia feroce si presenta una nuova faccia, dolce, suadente, ammiccante: lo sviluppo delle risorse umane.

Il direttore del personale che negli anni '70 dedicava l'80% del suo tempo alle relazioni sindacali, si trova poco per volta del tempo libero che spesso non sa come utilizzare; si riducono gli addetti alle relazioni sindacali cambiando mestiere o andando anch'essi in pensione e pochi riescono a convertirsi.

La tecnologia, l'informatizzazione entrano prepotentemente nelle aziende; l'automazione con i "Cipputi" scarica dalla porta tutti i vecchi problemi che avevano assorbito per decenni le direzioni del personale; crollano alcuni miti che negli anni '70 avevano creato l'illusione di poter risolvere i problemi del lavoro nelle aziende: i gruppi di lavoro autonomo (isole) gli stili direzionali, la direzione per obiettivi, la formazione comportamentale, la partecipazione, la gestione del conflitto, i centri di profitto, la responsabilizzazione, la divisionalizzazione, la pianificazione a lungo termine.

Si riscoprono vecchie tecniche della fase produttivistica degli anni '60 (analisi delle mansioni, potenziale, prestazioni, carriere, comunicazioni, incentivi), si predicano vecchi verbi: il lavoro di gruppo, la creatività, ma questa volta più interiorizzati, più sofferti (per la loro impraticabilità negli anni '70), più sistematizzati, più autentici e soprattutto come scelta consapevole e convinta delle alte direzioni aziendali; ai vecchi miti subentrano dei nuovi: destrutturazione, flessibilità, internazionalismo, innovazione, e si affaccia la qualità.

Fra le funzioni del personale primeggia la formazione in tutti i suoi contenuti (tecnico professionali, comportamentali, manageriali) in tutte le forme (interna, esterna, con metodi tradizionali o innovativi e sofisticati).

Non c'è azienda grande media o piccola che non investa in formazione. Esplode il mercato dell'offerta: università, scuole, istituti, società di consulenza, associazioni imprenditoriali. Molta formazione si rivela un buon investimento ma c'è molto spreco, è comunque questo un modesto prezzo da pagare rispetto agli enormi costi della conflittualità permanente; meglio la formazione permanente.

1986 -1990 - GLI ANNI TRANQUILLI

Il più lungo periodo di boom economico internazionale, che ha preso avvio nell'82, si protrae, tranne un fulmine a ciel sereno (borsa americana) per tutto il quinquennio.

I valori sviluppatasi negli anni precedenti si consolidano spesso degenerando. Aumenta la produttività, i bilanci aziendali presentano risultati positivi strepitosi, la conflittualità è quasi inesistente, i sindacati tacciono, la contrattazione aziendale è limitatissima, l'assenteismo è sui livelli fisiologici.

I valori delle imprese dominano la cultura generale, il mercato è il grande protagonista dell'economia, anche lo stato assistenziale viene messo in dubbio ed in crisi. Ma quanta finanza! Si spezzano e si ricompongono le aziende con plusvalenze favolose, arriva alla borsa anche Cip-

puti. Il trionfalismo domina nelle aziende. Con gli anni '89 e '90 crolla il mito del socialismo reale, anche all'est si scoprono il mercato, l'impresa, la produttività, il profitto, il merito, le disuguaglianze.

I facili anni '80!

Sulla scena internazionale un paese è emerso progressivamente ma prepotentemente: il Giappone. Il paese con il più alto tasso di sviluppo, con la più alta produttività, con il più elevato tasso di innovazione. E la gestione delle risorse umane? L'azienda giapponese considerata in passato talmente diversa da non meritare di essere conosciuta e tanto meno imitata, comincia ad essere presa in considerazione. Si scopre il Giappone come nuovo maestro. Francia, Inghilterra, Germania che nel secolo scorso e nei primi decenni del '90 erano stati considerati i paesi guida nella direzione aziendale, avevano ceduto il posto agli Usa dal '30 al '70, ma questi lo cedono al Giappone negli anni '80. La sufficienza con cui si era guardata la gestione delle risorse umane nelle aziende giapponesi, lascia il posto in un primo tempo ad una più attenta considerazione e riflessione; si imitano i giapponesi pedissequamente come per i circoli della qualità, falliti miseramente come le americane "cassette delle idee" degli anni '50 e '60; i direttori del personale ad un viaggio in Usa preferiscono un viaggio in Giappone in cui guardano con invidia come le risorse umane sono veramente il fattore strategico, il vero capitale aziendale, il più importante investimento. E intanto a livello mondiale il tema della qualità, ad imitazione del Giappone, diventa il tema di attualità, la strategia del futuro.

Un nuovo ruolo per la direzione del personale? L'eccessivo trionfalismo degli ultimi anni '80 ha appiattito le menti, la creatività, l'innovazione, "quieta non muovere", sembra il filo conduttore; se tutto va bene perché cambiare.

Spesso si è saputo vincere ma non gestire la vittoria. Molti problemi non sono stati risolti; il benessere ha assopito, addormentato. I bisogni dell'uomo, diceva Maslow, non sono solo quelli legati alla sopravvivenza, ma tanto più questi sono soddisfatti tanto più si avvertono i bisogni dell'io: sociali, di stima, di autorealizzazione.

Su questa strada c'è ancora molto cammino da fare. Le due sfide che alla fine degli anni '80 verso il '90 sembrano coinvolgere di più la direzione del personale sono le comunicazioni con il personale o relazioni interne e la qualità.

Concepire le relazioni interne come manipolazione delle risorse umane è un grosso passo indietro, molto pericoloso, e la qualità solo come una necessità per far fronte alla concorrenza senza una valenza culturale, sociale ed umana è insufficiente ed inefficace.

Qualità del lavoro per sopravvivere negli anni '90 e 2000, richiede anche qualità della vita di lavoro e della vita.

Questa è la vera sfida delle imprese in cui sappiamo che c'è molto da fare, ma cosa fare è ancora da scoprire.

Certamente gli anni facili sono finiti.

Nel lustro '85-'90 la funzione personale è relativamente poco sollecitata dall'ambiente.

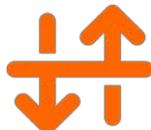
La strategia delle risorse umane è entrata nella cultura imprenditoriale e manageriale: non c'è imprenditore, dirigente, quadro, studioso che non parli e la dia per scontato anche se talvolta è più una espressione formale che sostanziale. Paga di essere formalmente considerata come la funzione per eccellenza per la strategia delle risorse umane la direzione del personale non fa che consolidarsi sulle problematiche emerse nei primi anni '80.

Due sono comunque i cambiamenti di ruolo.

Il primo riguarda la funzione organizzazione che, tranne per i problemi di struttura e di organici, si stacca nuovamente dal "personale" e questa riprende la sua classica denominazione "Personale", abbandonando quella di Organizzazione e Personale (non sono significative diverse denominazioni frutto più di situazioni specifiche che di elaborazioni concettuali).

Il secondo riguarda il ruolo nella gestione globale della qualità. Si riconosce generalmente che la qualità è fondamentalmente un problema di risorse umane e di cultura, per cui si dovrebbe dedurre un ruolo primario della direzione del personale; questo non è avvenuto per incapacità della funzione e degli uomini che la rappresentano o per difficoltà obiettive?

Non è stata invece una innovazione il ruolo di comunicazioni col personale o di relazioni interne; essa è sempre stata una funzione del personale più o meno strutturata, più o meno ben attuata; essa negli anni '90 è stata notevolmente enfatizzata, sistematizzata ed organizzata.



1991 - 2005 NELLA GLOBALIZZAZIONE E OLTRE

Nel 1989 il segnale che il mondo è cambiato un'altra volta.

Crollano, con il muro di Berlino molti altri muri, costruiti su vecchi "squilibri" e vecchie "incertezze".

È un nuovo "dopoguerra" con un solo vincitore, nuovi squilibri e nuove incertezze.

Crisi economiche strutturali e congiunturali (taglio delle spese per la difesa) riportano in rosso i bilanci delle aziende e respingono un'altra volta al margine le risorse umane, non più strategiche, ma nuovamente costi da ottimizzare.

È tempo di globalizzazione e di flessibilizzazione (vera o falsa) ma anche di responsabilità sociale (vera o falsa).

LA STORIA DELL'ISPER...

1991 - 2005 - LA SFIDA DELLA COMPLESSITÀ

Le organizzazioni si sono rivelate come le avevamo immaginate: conglomerati di diversità.

In questa compresenza delle diversità, la "sfida della complessità" si fa sempre più complessa.

Alla gestione sono necessari tutti gli strumenti disponibili messi a disposizione dalle tecniche, ma anche modelli, griglie, schemi di interpretazione, per cogliere le uniformità nella frammentazione, le costanti nell'aleatorietà.

Ed è in questa direzione che l'ISPER concentra ulteriormente la sua attenzione e tenta di guardare ancor di più alle risorse umane in una prospettiva dinamica (passato e futuro) ed allargata (addetti ai lavori e no):

- di esplorazione/riflessione, con documenti
- di storia (*La Direzione del Personale fra Politica e Professionalità*, 1992)
- di rievocazione (*Professione Personale*, 1992)

...E DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

1991-1995 - PAROLA D'ORDINE: RIDURRE IL PERSONALE

"La festa è finita" la celebre frase dell'avv. Agnelli può essere l'emblema del quinquennio 91-95.

Con la caduta del muro di Berlino è cambiato completamente lo scenario internazionale e di riflesso anche quello italiano.

Alla guerra fredda segue una apertura della ed alla sfera ex sovietica con prospettive di pace e di sviluppo economico. Ma al lungo boom degli anni '80 segue una crisi economica mondiale in parte fisiologica in parte dovuta alla riduzione delle spese per la difesa.

Dopo cinquanta anni di riferimenti ideologici precisi ed indiscussi si diffonde un largo disorientamento sul piano delle idee, dei valori, delle cause per cui val la pena di lottare.

Le società e le persone si ripiegano in se stesse, diventano importanti valori che sembravano secondari sul piano politico, sociale, individuale.

- di "critica" (*La Gestione Complessa delle Risorse Umane*, 1995);
- di visione dall'esterno/interno, con
 - ricerche sugli *Scenari* (da fonti dentro ed anche fuori del mondo aziendale) o sui *Bilanci* (da documenti formali, operativi all'interno ed informativi per l'esterno)
 - riviste "strategiche" (*Risorse Umane Focus*, per i direttori generali, 1992) e "professionali" (*Docu/per*, per i direttori del personale, 1992);
 - di approccio "concentrico", gli incontri *Multifocus*; nei quali interessi, esperienze e professionalità differenziate si "incrociano" intorno a temi a contenuto differenziato; qualche titolo: *I Fringe Benefits, Misurare il Capitale Umano, Privacy e Direzione del Personale, Valorizzare i Talenti e le Conoscenze, Il Mobbing*

Senza naturalmente perdere di vista l'attualità: strumenti informativi e formativi sui temi via via di interesse; fra gli altri,

- la rilevazione del clima,
- la sistematizzazione delle retribuzioni,
- il trattamento dei lavoratori stranieri,
- la previdenza integrativa,
- gli orari di lavoro,
- l'euro.

E, accanto, due attenzioni costanti, le tecnologie del futuro e... il futuro:

- *l'informatizzazione*: è ormai totalmente informatizzata tutta la documentazione (periodici, documenti, edizioni...) e molta della ricerca, ad esempio, i *Benchmark Lampo sulla Direzione del Personale*; il reperimento delle informazioni e dei testi di interesse è stato reso più agevole e razionale con un sistema di *parole-chiave*;
- la *Fondazione ISPER* ("per una cultura delle risorse umane") istituita soprattutto per "guardare avanti", è attenta ed attiva; il suo ultimo convegno, del novembre 2004, è stato dedicato al tema che consideriamo cru-

I cambiamenti in Italia sono prima lenti e poi sempre più rapidi e travolgenti. Sul piano politico scompaiono vecchi partiti e la classe politica che ha dominato nel decennio precedente è travolta, ma lo scenario in continua trasformazione non apre orizzonti chiari. L'incertezza e la confusione dominano.

La crisi economica mondiale provoca profonde ristrutturazioni di molte e mitiche aziende multinazionali per la prima volta toccate da queste problematiche. Per le aziende italiane abituate alle crisi periodiche, le ristrutturazioni non preoccupano più di tanto. I floridi bilanci degli anni '80 si trasformano in "rossi" pesanti.

La riduzione dei costi, di ogni costo e ad ogni costo è la via seguita; la riduzione del personale un imperativo.

Addio investimenti in risorse umane; addio sviluppo, sistemi premianti, cultura aziendale e tutto quanto di innovativo era stato fatto dalle aziende negli anni '80.

Per la prima volta le ristrutturazioni toccano pesantemente i dirigenti, i quadri, gli impiegati, tradizionalmente considerati l'alter ego dell'imprenditore. La Cassa integrazione aumenta, la disoccupazione - specialmente giovanile - cresce e contemporaneamente si affacciano per la prima volta sul mercato del lavoro italiano masse di immigrati dall'est e dal terzo mondo.

La crisi economica accelera un processo inevitabile e già in corso: il ridimensionamento dello stato sociale.

Nuove problematiche si presentano alla direzione del personale: a quale età si andrà in pensione? a quali condizioni? Il problema esploso nell'autunno '92 si protrae con esasperanti conflitti fino all'estate '95.

In questi anni di travaglio i sindacati rimasti marginali per oltre due lustri riacquistano un ruolo determinante in particolare con l'accordo sul costo del lavoro e nella riforma del sistema pensionistico.

Il 1992 rappresenta un anno storico, di svolta, che verrà ricordato e sempre più enfatizzato nei prossimi decenni.

Dopo secoli di sviluppo economico e di miglioramento delle condizioni di lavoro, per la prima volta le rivendicazioni e le prospettive non sono

ciale per l'Italia di oggi e di domani: *Quali Risorse Umane per la Competitività*.



di "ottenere di più" ma di "perdere di meno".

Diminuiscono i salari reali, aumenta il lavoro nero e la disoccupazione, si riduce la previdenza e l'assistenza sociale, peggiora la qualità della vita sotto ogni aspetto.

Sul piano tecnologico la rivoluzione informatica e delle comunicazioni trasforma profondamente l'organizzazione del lavoro sia tecnico che amministrativo rendendo obsolete molte risorse umane e professionalità, riducendo fortemente i costi, consentendo processi organizzativi impensabili fino a pochi anni fa. La cultura della qualità sviluppatasi alla fine degli anni '80 produce effetti abbastanza positivi sui prodotti, sui servizi, nei rapporti.

Nell'indiscriminato processo di riduzione dei costi vengono travolte molte politiche e tecniche del personale.

Anche il numero degli addetti alla funzione si riduce.

La formazione attraversa il suo sesto ciclo di crisi degli ultimi cinquanta anni: è forse la crisi più pesante.

Il 1995 vede ancora l'ennesimo "miracolo italiano". I bilanci tornano in attivo, le esportazioni volano. Ma quante incognite: l'inflazione? il potere di acquisto delle retribuzioni? l'occupazione? la qualità della vita di lavoro? l'organizzazione dei tempi di attività e ludici? la mobilità, la previdenza? chi trarrà benefici da questi cambiamenti e dalle sfide dei prossimi anni? chi sarà penalizzato?

Forse pochi i primi, certamente molti i secondi.

La grande opportunità di valorizzazione della funzione personale per l'introduzione e la gestione della qualità nelle aziende, in particolare in quelle di servizio, dove mancava assolutamente una tradizione, sia pure con filosofia e metodologie diverse, come nelle aziende di produzione, sfuma gradualmente fino a "perdere definitivamente il treno".

Le cause sono fondamentalmente due:

- 1) il forte impegno nella riduzione del personale assorbe le energie dei direttori del personale e toglie spazio per promuovere la cultura della qualità;
- 2) il fenomeno qualità, tranne pochi casi significativi, si rivela una moda passeggera, anche se ha dato un contributo ad una riflessione sul ruolo delle risorse umane nelle aziende.

Anche la denominazione della funzione cambia in molte aziende, specialmente in quelle soggette a ristrutturazioni, dove per "pudore" si parla meno di risorse umane. Ritorna a prevalere la tradizionale "Direzione del Personale" mentre nell'opinione pubblica e nella stampa l'"ufficio del personale" viene presentato come la faccia cattiva dell'azienda.

Vanno in crisi le funzioni sviluppo e formazione, ricupera ruolo la funzione sindacale, si complica la funzione amministrazione del personale.

Per l'attuazione delle direttive europee in materia di sicurezza, una complessa legislazione pone grossi problemi tecnici e gestionali negli anni 94-95.

Non è agevole il ruolo della funzione personale in questo contesto.

Ma affascinante è la sfida.

1996-2000 - DALLA OLD ALLA NEW ECONOMY

Dal 1997 si fa avanti anche in Italia una nuova forma di lavoro: quello interinale che, dopo un avvio lento, prende significativamente piede: le aziende ancora terrorizzate dalla "rigidità", stregate dalla parola d'ordine "flessibilità", preferiscono inserire risorse esterne "interinali", ad un costo superiore a quello del personale dipendente ma il problema è gestito da altri.

Analogamente hanno un grande sviluppo le forme di lavoro cosiddette "atipiche", in particolar modo la collaborazione coordinata e continuativa.

Inoltre sempre più robusti sono i processi di esternalizzazione di funzioni aziendali (in particolare l'EDP).

Per quanto riguarda la direzione del personale si affidano spesso all'esterno, a società di servizi esterne o di gruppo, in particolare l'amministrazione del personale e la formazione.

Lavoro interinale, lavoro atipico, esternalizzazione e tanti altri provvedimenti sono la via tutta italiana che porta il mondo del lavoro ad essere il più rigido e contemporaneamente il più flessibile tra quelli occidentali; scavando nelle pieghe delle centinaia di leggi, decreti, circolari è praticamente possibile fare di tutto e il contrario di tutto. Resiste (per quanto?, con quali conseguenze?) ancora il caposaldo dell'impossibilità al libero licenziamento.

La flessibilità si associa alla precarizzazione.

Dopo anni di spezzettamento delle aziende, si assiste a un massiccio fenomeno di fusioni, incorporazioni, aggregazioni che porta in alcuni ambiti quale quello bancario ad esempio, alla creazione di veri e propri colossi che ormai superano come numero di risorse umane le più grandi realtà industriali.

Alla fine del quinquennio esplode il fenomeno rivoluzionario di Internet che permea la vita di tutti e anche il mondo del lavoro.

Come in tutte le rivoluzioni nascono decine di aziende che vanno a costituire la cosiddetta "new economy", aziende in cui i paradigmi classici di gestione delle risorse umane vanno rivisti e rivoluzionati.

Dopo aver "perso il treno" della qualità, la Direzione del Personale all'inizio del quinquennio è ancora prevalentemente assorbita in tagli e razionalizzazioni.

Perde quindi, nelle realtà non industriali, anche il treno della sicurezza del lavoro, che in questo tipo di aziende avrebbe dovuto vederla come attore principale.

Gli aspetti di comunicazione e formazione sono prevalenti in queste aziende rispetto a quelli tecnologici.

In un ambito in cui le innovazioni in materia di organizzazione e sviluppo delle risorse umane sono pressoché assenti, in cui le relazioni sindacali sono "tranquille", in cui la consistenza numerica della funzione si è ridotta avendo esternalizzato molte funzioni, che ruolo svolge la Direzione del Personale?

È in effetti alla ricerca di un ruolo.

In assenza di innovazione ovunque si cerca il confronto con gli altri (benchmarking).

In alcune realtà, specie della new economy, si concentra sul problema della gestione delle risorse ad alto potenziale cercando nuove forme economiche (stock options) e non, per trattenere e sviluppare queste risorse umane strategiche per forza.

In altre aziende cerca di assumere un ruolo, già abbastanza presente in alcuni paesi, di consulente strategico dell'alta direzione.

Ovunque è comunque alle prese con una polarizzazione molto netta delle risorse: da un lato i pochi o molti "alti potenziali", dall'altra una crescente massa di lavoratori non strategici per l'azienda o addirittura non direttamente dipendenti dalla stessa.

In alcune aziende comincia a essere presente e a dover essere gestito un problema del tutto nuovo in Italia, quello della gestione della multiculturalità, con l'inserimento crescente in azienda di lavoratori provenienti da aree culturali e religiose molto differenti da quella europea e italiana.

Si assiste comunque ad un fenomeno di "ignoranza di ritorno" all'interno delle direzioni del personale.

Dopo anni di mancanza di inserimenti di giovani e con il (pre)pensionamento di un gran numero di risorse, coloro che entrano hanno una infarinatura teorica delle tecniche di moda (una per tutte la gestione delle competenze), ma hanno spesso bisogno di imparare l'ABC delle tecniche del personale, non potendole apprendere in azienda dagli "anziani".

2001 E OLTRE - COMPRESENZA DELLE DIVERSITÀ

Il mondo sarà unipolare e multiculturale.

Vedrà ancora crisi prevedibili (petrolio?) e inattese, alla ricerca di un nuovo ordine. La new economy continuerà a stratonare la vecchia.

L'Europa, si consoliderà, cautamente; magari si allargherà; quasi certamente incontrerà difficoltà (ancora euro?).

L'Italia non sarà l'eccezione, tra alti e bassi inevitabili e costanti obbligate: rincorsa - un po' dubbiosa - al mercato, tra privatizzazioni più o meno riuscite e riforme dello stato sociale più o meno tentate; cammino - un po' circospetto - verso l'Europa e le sue regole.

Nuovo e vecchio, consueto ed insolito in definitiva coesisteranno, in una sorta di compresenza delle diversità che sarà probabilmente il dato unificante di medio periodo: non questo o quello, ma questo e quello.

E le risorse umane? Costi critici e leve strategiche, contestualmente.

Nello stesso tempo, nella stessa organizzazione, che tenderà sempre più ad essere un conglomerato di diversità:

gerarchie e reti, regole e comportamenti, personale dipendente e no, stabile e precario, multi etnico, bassi ed alti potenziali... I primi, la maggioranza, sostanzialmente fungibili, da "flessibilizzare"; i secondi, pochi, determinanti, da valorizzare e "stabilizzare".

Come gestirli tutti, insieme? Con una Direzione del Personale (quale che sia la sua denominazione...) in grado di fronteggiare la complessità con le competenze complesse. Di mettere - come sempre - l'uomo giusto al posto giusto, ma anche di predisporre il posto giusto (risorse umane come variabili organizzative primarie) e soprattutto di operare al momento giusto (Risorse Umane non solo centrali, ma mobili ed evolutive entro strutture deboli e mutevoli).

Che gestisca secondo quantità, regole e negoziazioni e, insieme, valorizzi secondo qualità, strategie e potenziali.

Modulando tutte le sue funzioni: amministrazione e relazioni sindacali, sicurezza ed ambiente, formazione e sviluppo, pianificazione e costi.

Come in questi ultimi 35 anni, in fondo: una costante fra alti e bassi anch'essa.

Però con l'esigenza di professionalità più profonde ed articolate e con la consapevolezza di un ruolo impegnativo e determinante.

Una sfida vecchia e nuova, anche per l'ISPER.

A **posteriori** possiamo dire che quelle che erano anticipazioni (o previsioni o ipotesi) non sono state troppo smentite dai fatti.

Certo, la new economy è stata riportata ad un ruolo più aderente alla realtà; certo, gli alti e bassi si sono rivelati più bassi che alti; certo, l'Europa (e l'euro) stanno incontrando più difficoltà del previsto.

E soprattutto nessuno aveva messo in conto le torri gemelle.

Che tuttavia non hanno cambiato i problemi; li hanno semmai resi più evidenti e drammatici. E non hanno cambiato la unipolarità; la hanno semmai resa più esplicita e risoluta.

E la globalizzazione più incombente e controversa.

Ma le organizzazioni si sono rivelate come le avevamo immaginate: conglomerati di diversità.

E le risorse umane anche: diversificate e convergenti.

E così i modi per gestirle.



2006 - 2010 - I SECONDI 40 ANNI

Nel 2006 si aprono per l'ISPER i secondi quarant'anni.

Come saranno?

Entro il 2020 l'Europa perderà davvero dieci milioni di posti di lavoro e l'occupazione raggiungerà i valori del 2008, come avverte il Cedefop, e davvero le professioni più ricercate saranno legate ai nuovi strumenti tecnologici: (architetti digitali, designer di avatar, creatori di videogiochi, progettisti di androidi manutentori) come prevede The Guardian?

Davvero nel 2030 il 60% del Pil mondiale sarà prodotto dai paesi emergenti (Ocse) in particolare da due civiltà di cinquemila anni che già nel '700 cumulavano metà della ricchezza del mondo?

E come saremo? Più intelligenti? ("Nel 2025 le tecnologie informatiche saranno un miliardo di volte più potenti e centomila volte più miniaturizzate e nel 2045 i nostri cervelli aumenteranno la loro capacità di pensiero di un miliardo di volte"). E vecchissimi? ("Grazie al fatto che gli esseri umani si fonderanno con la tecnologia e diventeranno un ibrido di intelligenza biologica e non biologica, potranno vivere fino a 700 anni"). Futurologie? No, ipotesi contenute nel libro cult la Singolarità è vicina, di Raymond Kurzweil, uno scienziato che è stato un bimbo prodigio, ha creato aziende di successo, ha ricevuto premi prestigiosi da tre presidenti e, per Bill Gates, è il migliore al mondo nel predire l'evoluzione dell'intelligenza artificiale.

I dati del futuro appena trascorso (2006 - 2010) sono tutt'altro che rassicuranti: una crisi devastante, annunciata nel 2007 dai primi scricchiolii: la banca francese Bnp che deve chiudere alcuni suoi fondi di investimento specializzati in crediti immobiliari ad alto rischio improvvisamente insolventi. Esplosa poi in tre anni di crac. Con tutti gli squilibri di un modello di sviluppo trentennale che vengono al pettine: neoliberalismo acritico, tirannia della finanza sulla produzione, globalizzazione senza regole, crescenti disuguaglianze, sociali, demografiche, etniche.

LA STORIA DELL'ISPER...

2006 - 2010 - DALLE RISORSE UMANE ALLE PERSONE

Sono anni in cui l'innovazione in materia di Direzione del Personale è scarsissima.

Nell'ambito dell'Organizzazione e Sviluppo del Personale "nulla di nuovo sotto il sole".

Qualche timido cenno di innovazione in materia Sindacale.

Chi è costretta a continui "inseguimenti" è l'Amministrazione del Personale che si trova di fronte a una valanga continua di nuove norme, spesso molto confuse, ma pur sempre da applicare.

Tant'è che per la prima volta quella che era un'area in continuo "dimagrimento" riprende peso in termini di risorse impegnate.

ISPER continua a seguire con grande attenzione queste tematiche organizzando ogni anno 5-6 convegni di aggiornamento, oltre a corsi di approfondimento e specializzazione, ampliando il servizio di pareri telefonici, offrendo strumenti e software di supporto.

Ma è grazie all'impetuoso sviluppo del web che ISPER sviluppa un Portale per gli Abbonati in cui ogni persona che opera nella Funzione Personale può scegliere in modo autonomo e mirato strumenti che supportano nella crescita personale e professionale, spostando così l'attenzione dalle Risorse Umane alle "Persone".

Con migliaia di accessi annuali e decine di migliaia di scaricamenti di strumenti il portale diventa un punto di riferimento professionale per gli Abbonati.



Segue

...E DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

LA CRISI DELLA GLOBALIZZAZIONE

La crisi deflagra su un mondo non più unipolare, insieme iperconnesso e frammentato, tale da agevolare i contagi e vanificare difese e rimedi.

E su un'Italia la cui arretratezza è sì un riparo (le banche) ma anche un detonatore di tutte le "compresenti diversità", di tutte le "rincorse" fallite, di tutte le scelte non fatte.

Con un apparato produttivo sempre più polverizzato (il 90% delle aziende ha meno di 10 dipendenti; il personale di quelle medio-piccole è passato, negli ultimi 15 anni, dal 52% al 71% della forza lavoro occupata); aziende dove l'innovazione è un lusso, la contrattazione una chimera, le risorse umane invariabilmente centrali nei proclami e marginali nei fatti.

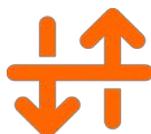
Così come le Direzioni del Personale, che ritenevamo finalmente chiamate ad un ruolo direzionale effettivo e che abbiamo scoperto forzate dalla crisi a ridiventare soprattutto "guardiani di costi".

O addirittura "inesistenti nell'80% delle 18.000 aziende che hanno almeno un dirigente" (Ferdermanager 2008). In un'Italia "arretrata di 4 anni quanto a Pil e di 8 quanto a produzione" (Centro Studi Confindustria 2009) e "di 10 quanto a occupazione" (Prometeia 2011).

Che, forse, anche per un sempre meno impossibile effetto Marchionne (il "potere" riconsegnato alla linea) ci costringerà ad arretrare ancor di più, magari fino agli anni '60, pre-Statuto dei Lavoratori.

Dunque, un avvio dei secondi quarant'anni che sembra replicare quello dei primi?

Una sfida, come allora. Più di allora, in un paese invecchiato, senza le speranze di allora e con risorse umane ben più critiche, in tutti i sensi.



2011 - 2020 - IL DECENNIO DEI TRAGUARDI ISPER E DELLA SVOLTA GENERAZIONALE NELLE AZIENDE

Nel 2010 ISPER festeggia i 50 anni di vita diventando una tra le più consolidate e storiche realtà italiane in tema di Risorse Umane.

Ma la sfida che si apre con il secondo decennio del millennio è particolarmente ardua.

Come stanno mutando le Direzioni del Personale e ancor più le Persone che operano nelle aziende?

Dai Benchmark annuali che l'ISPER svolge emerge una Direzione del Personale sempre più anziana e, spesso, demotivata. Il tutto frutto delle dissenate scelte fatte dopo la crisi del 2008 che hanno portato a trattenere in azienda risorse poco creative e motivate relegando le risorse migliori, i giovani, la loro creatività e voglia di fare, in lavoretti marginali, precari, sottopagati. Utopizzando un ridicolo ritorno all'agricoltura e offrendo il triste spettacolo di giovani costretti a girare in bicicletta per consegnare cibo e prodotti invece di essere impegnati a creare il futuro.

E all'interno delle aziende si parla di *Internal Branding* e *Retention*, quando ai più si offre solo precarietà e incertezza.

Uno spiraglio appare giusto all'avvio del secondo decennio quando i nefasti effetti della riforma Fornero cominciano a esaurirsi e le aziende sono costrette a inserire finalmente dei giovani. Aspettiamo che i Benchmark ISPER rilevino una inversione di tendenza e un calo dell'età media della funzione e delle aziende.

Ma emerge una nuova sfida: la trasmissione delle conoscenze. Esce una intera generazione di persone con elevate competenze e manca la generazione di mezzo per trasmetterle ai giovani. Nella sua attività di formazione delle Risorse della Funzione Personale, ISPER lo rileva nettamente; è di nuovo necessario erogare nozioni e fornire competenze che da anni non erano più richieste.

Tuttavia è un bel segno: entrano in azione risorse fresche anche se difficili da motivare e con un astio profondo verso le generazioni che le hanno precedute.

E infine il secondo decennio si apre con la più grossa emergenza sanitaria dai tempi della "Spagnola", giusto un secolo dopo.

Quali saranno le sfide in questo nuovo contesto, che si porterà dietro sicuramente delle grosse novità e, perchè no, opportunità, è presto per dirlo.

Ma l'ISPER in vista dei suoi 60 anni è pronta ad affiancare le Direzioni del Personale in questa sfida.

LA STORIA DELL'ISPER...

...E DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

2011 - 2020 - TRAGUARDI E INNOVAZIONE

2011 - 2020 RISORSE PLURI-UMANE ED ECO-SISTEMA

Per l'ISPER è un decennio di **traguardi significativi**

- A Marzo 2012 viene pubblicata la **Quattrecentesima edizione ISPER**
- A Maggio 2018 viene pubblicato il **numero 600 della nostra rivista Personale e Lavoro**

2010: *Neil Harbisson*, il primo cyborg "certificato" della storia, istituisce *Cyborg Foundation* per "aiutare le persone a diventare cyborg"; 2019: l'*Istituto Nazionale di Fisica Nucleare* organizza in ottobre a Torino la mostra su "*L'uomo virtuale. Corpo, mente, cyborg*" nell'ambito della manifestazione per il centenario di Leonardo.

Ma anche **innovazioni importanti**

Due eventi-simbolo dell'evoluzione del *Trans-*

- Nel 2012 nasce il Servizio **Sentenze e Commenti** inizialmente sotto la guida del compianto Prof. Sergio Magrini e poi del Prof. Antonio Pileggi e dell'Avvocato Maurizio de la Forest de Divonne
- Nel 2016 vengono costituiti il **Centro Studi ISPER** e l'**Academy ISPER**
- Nel 2017 ISPER diventa **Gruppo ISPER** con l'avvio di realtà dedicata alla Formazione di tutte le risorse aziendali
- Nel 2017 nasce la **Community on line degli Esperti di Amministrazione del Personale**, luogo privilegiato ed esclusivo per scambiarsi esperienze ed informazioni
- Nel 2018 viene avviato il progetto **Lavorare al Femminile**, dedicato alle Donne in azienda
- Nel 2019 viene avviato il progetto **Connessioni - Metalinguaggi per la formazione manageriale femminile**, dedicato alle Donne e alla Gender Sensitivity
- Nel 2020 nasce **Talent Management** realtà che ha per obiettivo lo "**Sviluppo delle risorse umane e dell'organizzazione facendo leva sulla valorizzazione del talento**"
- Nel 2020 per rispondere all'emergenza Coronavirus viene avviata una nutrita offerta di **Webinar Online**

... e la **prosecuzione** di servizi consolidati...

- i convegni annuali sugli "**Orientamenti della giurisprudenza del lavoro**" giunti alla **39ª edizione** e i loro *Atti*
- la ricerca "**Scenario Risorse Umane**" giunta alla **29ª edizione** la pubblicazione dei risultati nelle *Edizioni ISPER*
- I Benchmark Osservatorio sulla "**Funzione del Personale**" giunti alla **15ª edizione** la pubblicazione dei risultati nelle *Edizioni ISPER*

... supportati da una intensa attività di **ricerca e pubblicazioni** tra cui ricordiamo...

- Nel 2011 "**Vite Parallele, la Direzione del Personale e l'ISPER**" a cura di Franco Ferrero

umanesimo, una dottrina che teorizza e persegue "*il miglioramento dell'uomo con strumenti digitali*".

E che coinvolge tutti i sistemi globalizzati, compreso l'attuale (e futuro) *Sistema-Lavoro*, con le sue Risorse Umane sempre più dicotomizzate fra i cosiddetti *Attivi Digitali*, in grado di "mangiarlo", ed i cosiddetti *Algoritmi Computerrizzabili*, destinati a soccombervi. Fornendo risorse "*trans-umane*" per supportare e integrare le *umane*: i *cyborg*, appunto, la cui *popolazione*, secondo alcune proiezioni, potrebbe sopravvivere l'umana entro il 2050...

Risorse "*Pluri-Umane*": una mutazione.

Dentro la mutazione più rilevante di tutte, quella dell'*Eco-Sistema* planetario.

Nella sua edizione 2020 (la quindicesima) il *Global Risks Report*, elaborato da 750 leader ed esperti del *World Economic Forum*, indica, ai primi posti nelle previsioni a 10 anni, la crisi delle *risorse idriche* (40%) il non adattamento ai *cambiamenti climatici* (37%) le catastrofi *meteorologiche* (27%) e le *carestie* (25%).

In effetti:

- dal 1945 i *veicoli a motore* sono passati da 40 a 800 milioni; e l'*Anidride Carbonica* presente nell'atmosfera era in media 284 parti per milione nel 1832, 300 nel 1911, 350 nel 1987 ed oltre 400 nel 2016;
- nel 2015 sono state "consumate" 98,2 miliardi di tonnellate di *risorse naturali*, quantità che potrebbe raddoppiare entro il 2050;
- entro il 2050 i *rifiuti* potrebbero crescere del 70%;
- Il *ghiaccio marino artico* era di 7,2 milioni di km² nel 1979 e di 4,7 nel 2016; se la temperatura media terrestre fosse superiore a 4°C, una specie su 6 sarebbe a rischio di estinzione globale; e potrebbe accadere entro il 2100.

Anche la "specie pluri-umana" sarebbe a *rischio*?

Secondo *M.T. Max*, scrittore e giornalista: "*con gli utensili, la medicina e altre innovazioni culturali abbiamo dato il via ad una gara potenzialmente letale, che potremmo perdere a vantaggio di batteri superevoluti; ci saranno sempre*

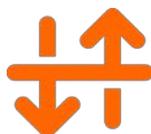
- Nel 2014 “**50 Sentenze commentate in materia di Diritto del Lavoro**”
- Nel 2018 “**Risorse Umane per l’Era Digitale**”, a cura di Franco Ferrero

Oltre alle centinaia di corsi interaziendali e in house.

Uno sforzo intenso e continuo per restare **aderenti ai bisogni concreti delle Funzioni Risorse Umane** ma sempre con uno **sguardo rivolto al futuro** per recepire i *segnali deboli* di quelle che potranno essere le necessità



Segue



2021 - 2024 - 4 ANNI INTENSI TRA CRISI SANITARIA, GUERRE E L’IRROMPERE DELL’INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Era il gennaio 2020 quando, concludendo la storia della Direzione del Personale del periodo 2011-2020, aggiungevamo una frase sibillina “*E tutto questo prima del coronavirus...*”.

Nessuno immaginava cosa sarebbe successo nei due anni successivi e quali cambiamenti avrebbe portato nel modo di lavorare e di rapportarsi.

Le piattaforme di comunicazione e formazione on line e di smart working fino a quel momento faticavano ad entrare nel mondo del lavoro e nelle abitudini di tutti.

Due anni dopo ci chiediamo come si faceva a lavorare senza questi strumenti.

Ma come tutte le innovazioni vanno poi sedimentate, cercando di ampliare gli aspetti positivi e ridurre quelli negativi.

E quando la crisi sanitaria sembrava terminata, sono le guerre, in particolare quella in Europa, a non lasciare tranquille le persone e a creare nuovi problemi economici.

Oltre a questi drammatici aspetti contingenti, un tema di più ampio respiro attraversa trasversalmente il mondo delle aziende, del lavoro e delle persone: il cambiamento climatico e il suo impatto sul modo di produrre e lavorare.

A dare un aiuto nel risolvere e, se possibile, superare questi problemi irrompe con una forza inimmaginabile il tema dell’Intelligenza Artificiale, che sembra essere una delle più grandi rivoluzioni dei tempi moderni.

Come tutte le rivoluzioni crea paure e aspettative, come tutte le tecnologie nuove andrà correttamente gestita e dominata.

E saranno le generazioni post boomer, tendenzialmente poche, qualificate, anche se con forti divari di preparazione, ad affrontare queste impegnative sfide.

E in questo le Direzioni del Personale e l’ISPER avranno sicuramente un ruolo.

LA STORIA DELL'ISPER...

2021 - 2024 - DOPO IL COVID NULLA È COME PRIMA

La pandemia per fortuna è terminata, ma ha lasciato cambiamenti permanenti nel mondo delle aziende, del lavoro e della funzione.

Fare le riunioni su piattaforma entra nel modo di lavorare di tutti.

ISPER rende un'offerta permanente i **Webinar on line** e i **Web Aperitivi**, nati per dare continuità di servizio durante il lockdown, consentendo di ampliare notevolmente l'offerta formativa.

Nascono due nuove tipologie di iniziative on line dedicate espressamente agli esperti:

- gli **Open HR Learning Café** per gli esperti di Sviluppo del Personale;
- i **Dialoghi HR** per gli esperti di Relazioni Sindacali, Diritto del Lavoro e Amministrazione del Personale

Nel 2022 prendono avvio gli incontri mensili **Rapporto di lavoro: il punto del mese di** a cura del Prof. Temistocle Bussino.

Sempre nel 2022 l'ISPER Academy si **certifica**, prima in Italia, secondo gli standard **ISO 29993 e 29994** e le sue iniziative vengono certificate come **Qualified Course** da parte di Intertek Italia.

Restando nel campo formativo, in ampio anticipo rispetto alla normativa, cresce e si sviluppa il progetto **Lavorare al Femminile**, avviato nel 2018, per offrire un ventaglio di corsi specificamente pensati e dedicati alle donne in azienda a cui si affiancano le collezioni formative **Parità di Genere e Diversity & Inclusion**.

Quando esce la norma **PdR 125** sulla parità di genere, ISPER è tra le **prime aziende in Italia a certificarsi**.

Ma non è solo l'offerta formativa a cambiare, per essere sempre aderenti alle mutate esigenze del mercato.

Nel Febbraio 2020 prende avvio **ISPER HR Review** Settimanale on line sul mondo HR e nel 2024 i blog **Letture HR** e **Certificazioni**.

...E DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

2021 - 2024 DAL CAMBIAMENTO ALLA COMPLESSITÀ NEL POST PANDEMIA

La storia della Direzione del Personale in Italia dal 2021 al 2024 è caratterizzata da significativi cambiamenti e adattamenti, influenzati da fattori economici, sociali e tecnologici.

Nel 2021, le aziende italiane si trovavano ancora a fronteggiare le conseguenze della pandemia di COVID-19.

Il lavoro da remoto è diventato una prassi comune, portando le Direzioni del Personale a rivedere le proprie politiche di gestione e comunicazione.

Questo ha richiesto un forte investimento in tecnologie digitali e nella formazione dei dipendenti.

Con l'emergere di queste nuove sfide, le aziende hanno iniziato a dare maggiore importanza al benessere dei dipendenti.

Sono state implementate iniziative di welfare aziendale e programmi di supporto psicologico, riconoscendo l'importanza della salute mentale nel contesto lavorativo.

Tra il 2022 e il 2023, c'è stata in Europa e in Italia una crescente attenzione verso la diversità e l'inclusione.

Le aziende hanno avviato politiche per promuovere un ambiente di lavoro più inclusivo, cercando di attrarre talenti da diverse origini e background.

La formazione continua è sempre più un pilastro fondamentale.

Le direzioni del personale hanno investito in programmi di upskilling e reskilling per preparare i dipendenti alle nuove competenze richieste dal mercato del lavoro, in particolare nel settore tecnologico.

Nel 2024, l'uso di analytics nel settore HR è diventato sempre più diffuso.

Le aziende hanno iniziato a utilizzare i dati per prendere decisioni informate riguardo al reclutamento, alla gestione delle performance e alla

Nell'ambito del servizio **Osservatorio HR**, nel 2024, sono oltre 15.000 le notizie presenti in **Panorama Risorse Umane** e **Quadro Normativo HR**.

Infine, la ricerca **Scenario Risorse Umane**, nel 2024, raggiunge la trentaquattresima edizione offrendo un costante sguardo al futuro che aiuta le Direzioni HR ad orientarsi e l'ISPER a cogliere le tematiche di interesse attuale ed emergenti.



Seguirà

retention dei talenti.

Le indagini più recenti evidenziano come le aziende stiano adattando le loro strategie HR per affrontare le sfide del mercato e dell'ingresso dell'AI.

E come scrive l'AI: *"In sintesi, dal 2021 al 2024, la direzione del personale in Italia ha attraversato una fase di trasformazione profonda, rispondendo a sfide senza precedenti e ponendo le basi per un futuro lavorativo più flessibile e inclusivo."*



Seguirà

I 24 SERVIZI ISPER

A SUPPORTO DI CHI OPERA NELLA FUNZIONE PERSONALE

