

ISTUD



**MASTER IN RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE (2015-2016)  
XXI EDIZIONE**

# **OUTSOURCING DELLE RISORSE UMANE**

**CASSARINO ALESSANDRA  
CHINNICI GABRIELLA  
TINI RAFFAELE  
TOCCAGNI SIRO LUIGI**

## INDICE

Introduzione	p. 3
<b>1.I SERVIZI DI OUTSOURCING PER LA GESTIONE OPERATIVA DELLE RISORSE UMANE</b>	<b>p. 4</b>
1.1. Le ragioni alla base dell'HRO	p. 4
1.2. HRO: approcci teorici	p. 7
1.3. Il modello attuativo dell'HRO	p. 8
<b>2. L'IMPATTO DELLE ICT SULLE FUNZIONI HR</b>	<b>p. 10</b>
2.1. Nuovi scenari competitivi: gli E-HRM	p. 13
2.2. LinkedIn Referral Program	p. 14
<b>3. BENEFICI E RISCHI CONNESSI ALL'OUTSOURCING</b>	<b>p. 15</b>
3.1. Benefici dell'HRO	p. 15
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Riduzione dei costi</i></li><li>• <i>Razionalizzazione del personale e riduzione del time consuming</i></li><li>• <i>Focalizzazione sulle cosiddette "core activities"</i></li><li>• <i>Accesso a competenze specialistiche</i></li></ul>	
3.2. Svantaggi dell'HRO	p. 17
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Riduzione dei costi inferiore alle aspettative</i></li><li>• <i>Erogazione di un servizio di livello inferiore a quanto prospettato</i></li><li>• <i>Dipendenza tra impresa e provider</i></li><li>• <i>Perdita del controllo</i></li><li>• <i>Problemi di compatibilità tra impresa e fornitore</i></li></ul>	
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>p. 21</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>p. 22</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>p. 23</b>

## INTRODUZIONE

Il seguente lavoro si propone di analizzare il fenomeno sempre più rilevante dell'outsourcing di attività di competenza del comparto Risorse Umane (HRO), ovvero dell'esternalizzazione di attività e di processi di gestione dello human capital dell'impresa. L'espansione del fenomeno, sia a livello europeo che statunitense, ha reso tali pratiche di particolare interesse e attualità, spingendo la letteratura scientifica a dedicarsi alla questione con interesse sempre maggiore.

In via preliminare, prima di esaminare nello specifico il complesso tema dell'HRO, è necessario formulare alcune considerazioni riguardanti il fenomeno dell'outsourcing più in generale. Per questa ragione, il primo capitolo verrà dedicato a una breve introduzione al concetto di outsourcing in ambito aziendale, mentre successivamente, si focalizzerà l'attenzione su come tale fenomeno abbia impattato sul settore HR. In tal senso si avrà modo di evidenziare quali siano le principali ragioni che spingono le imprese a esternalizzare le proprie attività e quali gli ambiti HR maggiormente interessati dal processo in esame. Particolarmente rilevante risulterà la distinzione tra le cosiddette attività core e non-core e come le aziende tendano ad orientarsi principalmente sull'esternalizzazione di queste ultime, preferendo gestire "in house" attività ritenute strategiche per il business aziendale.

Sempre all'interno del primo capitolo, si prenderanno in considerazione le principali teorie sviluppate dalla letteratura scientifica riguardanti i modelli di esternalizzazione e verrà brevemente descritto il processo alla base del fenomeno in esame.

Successivamente, all'interno del secondo capitolo, si analizzerà come la rivoluzione informatica abbia avuto impatto sui processi di esternalizzazione delle attività imputabili all'area HR d'impresa. I principali strumenti informatici alla base di tale fenomeno sono rappresentati dallo sviluppo di sistemi di social networking, dalle potenzialità del web 2.0 nonché dal cloud-computing. Per questo motivo all'interno di tale capitolo si analizzerà il rapporto tra IT e Risorse Umane e si mostrerà l'importanza delle tecnologie digitali nell'odierna economia aziendale, soprattutto per ridisegnare i processi di gestione e di sviluppo delle risorse umane. In particolare, si focalizzerà l'attenzione sul caso Illy Cafè e su come l'azienda abbia colto l'importanza di usufruire delle opportunità offerte dall'innovazione in ambito tecnologico-informatico, andando a selezionare quei prodotti dell'innovazione particolarmente adatti allo snellimento e alla semplificazione delle attività HR. Si guarderà, inoltre, al caso Accenture LinkedIn per comprendere quanto oggi i network personali siano importanti per alcune attività dell'area HR tra cui in particolare l'attività di recruiting.

Infine, nel terzo capitolo verranno esaminati i benefici e i rischi derivanti dalla pratica di outsourcing. Innanzitutto, si vedrà come il principale beneficio derivante alle imprese dall'HRO è rappresentato da una considerevole riduzione dei costi delle attività imputabili all'area HR. Affidarsi ad un provider professionale comporta, inoltre, per l'impresa il vantaggio di beneficiare di un servizio reso da un soggetto il cui core business è rappresentato proprio dall'erogazione di servizi HR. Si vedrà, poi, come il vantaggio di costo derivante dall'esternalizzazione di tutte quelle attività considerate non strategiche, consenta all'impresa, a parità di altre condizioni, di poter sviluppare, traendone maggior profitto, le proprie core activities.

La decisione dell'impresa di esternalizzare non è, tuttavia, esente da rischi. Come si avrà modo di mettere in luce, talvolta, i costi effettivi possono risultare superiori ai costi stimati e lo stesso servizio erogato può risultare di qualità inferiore rispetto a quella attesa. Da ultimo, la scelta di concedere in outsourcing determinate attività può portare a un rischio di perdita di controllo sulle stesse, nonché a un elevato grado di dipendenza dal provider che potrebbe condizionare negativamente il business dell'impresa nel momento in cui il fornitore del servizio fosse in difficoltà o non erogasse un servizio adeguato agli standard richiesti.

## 1. DEFINIZIONE DI OUTSOURCING

L'outsourcing<sup>1</sup> o "esternalizzazione", è un modello di gestione dei processi operativi aziendali che consiste nell'affidamento a terze parti di processi e attività di servizio precedentemente realizzate su di un modello d'impresa a integrazione verticale.

Il fenomeno si inquadra in un periodo di lungo termine, non ancora conclusosi, avviatosi con lo "snellimento" e con la "flessibilizzazione" delle grandi aziende a partire dagli anni Novanta. Casi macro-topici di esternalizzazione sono quelli offerti da Nike, Ikea e IBM<sup>2</sup> o da altri grandi gruppi di produzione industriale, nell'ottica di un'ottimizzazione della struttura aziendale. L'outsourcing trova spazio di applicazione in aree definite "non strategiche" o "non-core" verso le quali l'impresa prova scarso interesse poiché considerate economicamente svantaggiose o richiedenti competenze altamente specifiche. L'outsourcing, quindi, è diventata una delle "one best way" per raggiungere obiettivi strategici di lungo termine, nonché vantaggi competitivi nei rispettivi mercati di riferimento.

### 1.1. Le ragioni alla base dell'HRO

Il settore delle Risorse Umane è stato coinvolto nella generale ottica di focalizzazione del "business aziendale" e del proprio perimetro d'azione. L'HRO può riguardare il trasferimento della totalità, o di singole parti, delle attività imputate all'area Risorse Umane a un fornitore esterno attraverso un rapporto contrattualizzato. Negli ultimi sei anni, secondo uno studio condotto da IDC, l'HRO è stato testimone di una crescita esponenziale del 70% a livello mondiale, per un valore di mercato stimato in 162 milioni di dollari nel 2015<sup>3</sup>. Il fenomeno non è passato inosservato ed è stato seguito con interesse anche dalla comunità non-scientifica<sup>4</sup> considerato il forte impatto sul mercato del lavoro. Inizialmente, la ricerca scientifica si è sviluppata in senso molto più ampio sulle ragioni economiche della scelta. La riduzione dei costi era e rimane la ragione più stringente e per questo più visibile dai risultati prodotti dalle esternalizzazioni. Non è un caso che una società di servizi nordamericana, come la CBR, incentri gli sforzi della propria attività di consulenza alla riduzione dei costi, in quanto i clienti a cui rivolge i suoi servizi, piccole e medie imprese, non possono: «financially justify the costs of handling benefits, insurance, payroll, taxes, workers' compensation, constantly varying regulations and other overwhelming HR tasks»<sup>5</sup>. Solo più tardi, in un'ottica maggiormente ragionata, si è iniziato a parlare di scelte strategiche oltre che a livello operativo e finanziario.

---

<sup>1</sup> Il termine è stato usato per la prima volta alla fine degli anni 80' per definire l'esternalizzazione dei contratti IT. Cfr. Espino-Rodríguez T. F. / Padrón-Robaina V., "review of outsourcing from the resource-based view of the firm", *International Journal of Management Reviews* Volume 8, issue 1, 2006 p. 50.

<sup>2</sup>Leavy, B. (2004), "Outsourcing strategies: opportunities and risks", *Strategy & Leadership*, Vol. 32 No. 6, pp. 20-25, e Tompkins A. James, Simonson W. Steven, Tompkins W. Bruce, *Logistics and Manufacturing Outsourcing: Harness Your Core Competencies*, Tompkins Press 2005, pag.51

<sup>3</sup> "When 122 European and North American companies with revenues of at least \$1 billion were surveyed, 76 per cent of them had already outsourced one or more major HR function and 80 percent said they would do it again." Cit. in Outsourcing and HR, Human Resource Management *International Digest* Volume 13 Number 3 2005 Emerald Group Publishing Limited, p.18.

<sup>4</sup>Ad esempio la stampa non specializzata. "L'ufficio del personale? Fuori sede" vds. [http://www.corriere.it/economia/13\\_maggio\\_10/ufficio-personale-fuori-sede\\_44014fa8-b943-11e2-a28f-ca192031e3e7.shtml?refresh\\_ce-cp](http://www.corriere.it/economia/13_maggio_10/ufficio-personale-fuori-sede_44014fa8-b943-11e2-a28f-ca192031e3e7.shtml?refresh_ce-cp)

<sup>5</sup> <http://cbri.com/>

Un modello organizzativo volto al controllo e al raggiungimento dell'efficacia può non essere sufficiente a rispondere alle esigenze di adattabilità e creatività che vengono imposte da un mercato globale sempre più concorrenziale: «Il vantaggio competitivo che dura più a lungo è quello che deriva dall'innovazione del modo di gestire le aziende [...] in questo scenario, il ruolo di un imprenditore dell'outsourcing è a un tempo quello di operatore culturale che motiva le imprese a organizzarsi per processi e di specialista che sfida i clienti sul loro stesso perimetro di conoscenza. Nella convinzione che i clienti vogliono di più rispetto ai risultati concordati e che possono apprezzare l'originalità di soluzioni innovative, non standardizzate, gli imprenditori dell'outsourcing ridefiniscono le tecnologie, i ruoli e le competenze per alzare il livello di personalizzazione dell'offerta e dei risultati attesi»<sup>6</sup>.

Tutte le attività che competono all'area aziendale delle Risorse Umane sono state analizzate, interpretate a livello teorico e rappresentate schematicamente in base a particolari aspetti strategici per le imprese e in base alla loro natura.

Lawler (1995), ad esempio, ha sviluppato una tripartizione dei ruoli e delle attività svolte dall'area HR in azienda:

- ✓ HR Management: la parte delle attività di natura amministrativa.
- ✓ Business partner: la parte delle attività volte alla creazione di pratiche sistemiche a supporto delle strategie di business aziendale.
- ✓ Strategic partner: attività volte alla valorizzazione dello Human Capital<sup>7</sup>.

È possibile dividere le attività di competenza in attività "core" e "non core". Schematicamente vi sarebbero quindi delle attività-principali<sup>8</sup>, che creerebbero un valore unico, e delle altre non-principali<sup>9</sup>.

Le attività "non core" risulterebbero, secondo questo modello, le più coinvolte dalle pratiche di HRO ed esse comprendono: recruiting, formazione, valutazione delle "performance", sistemi di "total rewards", relazioni con i dipendenti, amministrazione, paghe e contributi, servizi assistenzialistici e, infine, la gestione dei dati e delle informazioni raccolti durante lo svolgimento delle diverse funzioni<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> Cit. Denise di Pasquale, Presidente Progetto Lavoro. vds. <http://www.zetaservice.com/>. Paradossalmente è possibile vedere in prospettiva il fenomeno HRO comparando a livello internazionale l'evoluzione economica dei Paesi. I Paesi di recente industrializzazione presentano, generalmente, un basso tasso di HRO. Nei Paesi emergenti il fenomeno è ancora poco sviluppato ed appannaggio delle grandi multinazionali. Nei Paesi di più antica industrializzazione, invece, il discorso è esattamente il contrario. La caratteristica principale, che viene specificata in Ferrari et alia (2012) è la presenza di operatori ad alto livello di professionalità. Mentre Stati Uniti e Canada, anche favoriti dai sistemi giuridici vigenti, sono leader nelle esternalizzazioni delle funzioni Hr, l'Europa ha cominciato a crescere solo di recente. La Cina, all'inizio quasi assente, dopo il boom economico, non solo a livello numerico, si è imposta nelle statistiche di settore. Le aziende cinesi primeggiano nel ruotare in altri ruoli non-HR i loro talenti, ma non esternalizzano i servizi di assistenza al personale semplicemente perché non esistono fornitori esterni. Lawler e Boudreau *Effective Human Resource Management*, cit..pp.60/96. cit. in Lawler e Boudreau *Effective Human Resource Management*, cit.. pp. 98/22-27 Edward E. Lawler III and John W. Boudreau, *Effective Human Resource Management A Global Analysis*, Stanford University Press, 2012.

<sup>7</sup> Lawler e Boudreau *Effective Human Resource Management*, cit., pp.1-5

<sup>8</sup> Transazionali: attività standard e/o altamente specializzate cfr. Ulrich, (1998), Carrig (1997) e Wright et al. (1997) et alia.

<sup>9</sup> Trasformazionali: attività ad alto valore strategico cfr. Ulrich, 1998. Carrig (1997) e Wright et al. (1997) et alia.

<sup>10</sup> Da uno studio condotto dall' "HR Department Benchmarks and Analysis 2007 U.S.A" citato in Seth e Sethi (2011) risultano che nella "top five" delle attività Hr esternalizzate in Nordamerica spiccano: in prima posizione l'"Employee assistance/counseling", seguito dalle "Pension/retirementplans", quindi l'"Other employee benefits (Health, Medical, Life insurance, cafeteria, etc)", e il "Training". Sestadella "top five" "Payroll". Cfr. Manisha Seth and Dr. Deepa Sethi, *Human Resource Outsourcing: Analysis Based On Literature Review*, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 2, April 2011. In particolare, in Italia si può vedere quanto conti anche il criterio dimensionale dell'impresa nella valutazione delle pratiche HR. Nelle imprese al di sotto dei 50 dipendenti le attività maggiormente esternalizzate risultano il recruiting, processi di formazione e sviluppo di carriera, l'amministrazione del personale e le attività

Attraverso l'analisi delle principali aree di interesse delle operazioni di cui si occupa l'HRO possiamo individuare tre parole chiave: Risorse finanziarie, Personale e Processi.

L'esternalizzazione di attività non-core per un'organizzazione rende possibile, per il soggetto che utilizza tali pratiche, di usufruire, grazie alla riduzione dei costi, di risorse finanziarie maggiori da poter allocare nello sviluppo e nell'implementazione di nuove strategie. Secondo un rapporto ADP<sup>11</sup> il costo annuale relativo al settore HR in Europa sarebbe pari a circa 1500€ per dipendente a tempo pieno (200€ per il libro paga e 250€ per l'amministrazione del personale). Da un'indagine condotta in Francia su aziende che impiegavano sistemi interni per il "payroll" è emerso come il costo mensile per dipendente fosse di 37€ reali, rispetto ai 17€ percepiti, con un costo imprevisto per dipendente di 240€ annui. La flessibilizzazione di questi costi fissi ottimizza le risorse aziendali prima di tutto da un punto di vista finanziario, quindi coinvolge anche il capitale umano. La crisi attuale, infatti ha portato molte aziende a scaricarne i costi, in termini di risposta a breve termine, proprio sul capitale umano, paradossalmente aumentando il rischio di non superare l'attuale fase di recessione<sup>12</sup>.

La maggior parte delle attività svolte internamente all'HR aziendale, secondo il predetto studio condotto da ADP<sup>13</sup>, consisterebbe in processi facilmente esternalizzabili: «i team HR di aziende di media grandezza impiegano circa metà del tempo (45%) in una combinazione di attività relative alla gestione degli stipendi (18%), all'amministrazione delle Risorse Umane (14%) e dei benefici (13%). I dipartimenti HR che dedicano tanto tempo a tali operazioni amministrative non giocheranno certamente un ruolo strategico nello sviluppo delle proprie organizzazioni, non concentrandosi sulle reali attività che favoriscono il raggiungimento degli obiettivi legati al core business aziendale» (lo studio considera la tendenza, iniziata negli anni Novanta, di dedicare sempre più risorse a ruoli strategici dell'attività svolta dal settore HR)<sup>14</sup>.

La propensione alla destinazione di maggiori risorse verso le attività strategiche dell'area HR, a parità di budget a disposizione dell'area stessa, fa sì che i processi passibili di automatizzazione vengano esternalizzati, affidandoli a partner specializzati in grado di guadagnare economie di scala consistenti.

L'area HR è così più libera di focalizzarsi sul proprio compito strategico e sulla produttività ottenendo prestazioni più performanti; le società specializzate in HRO possiedono il "know-how" che rappresenta la loro fonte principale di vantaggio competitivo.

---

legate alla parte legale dell'HR (salute e sicurezza dei luoghi di lavoro). Nelle imprese, invece, con più di cinquanta dipendenti le attività maggiormente esternalizzate sono l'amministrazione del personale, il recruiting e la parte legale HR. Nelle imprese con più di mille dipendenti le attività maggiormente esternalizzate risultano essere l'amministrazione del personale, il recruitment e la rilevazione presenze. Cfr. R. Ferrari, U. Frigelli, C. Tronconi, "HR Outsourcing, L'esternalizzazione dei processi di gestione delle Risorse Umane tra rischi e benefici", cit., pp. 64-67.

<sup>11</sup> White Paper ADP 'Payroll Outsourcing in Europe' fonteEB\_executive summary\_7-2012\_IT.indd

<sup>12</sup> Oltre ad una perdita di competenze e talenti, lo "snellimento" viene percepito in un'ottica di sfiducia dal personale e di incertezza per il futuro. Purtroppo, come viene notato in Harrison (1996) 13, le "organizations downsized first and managed later".

<sup>13</sup> HR Outsourcing Redefined: Options for Workforce Management fonteEB\_executive summary\_7-2012\_IT.indd

<sup>14</sup> Lawler e Boudreau *Effective Human Resource Management*, cit., pp. 1-5. Viene fatto notare per gli Stati Uniti, inoltre, quanto il ruolo strategico dell'HR sia cresciuto nel tempo, ma allo stesso tempo che: "It remains a function that spends the majority of its time on services, controlling, and record-keeping. This is true in the U.S. and in the other countries studied [Europa Occidentale, Australia e Cina]. Once again HR executives report that they are spending more time providing strategic services, but our longitudinal data do not show any change." cit. in Lawler e Boudreau (2012) pagg. 98/22-27 Edward E. Lawler III and John W. Boudreau, *Effective Human Resource Management A Global Analysis*, Stanford University Press, 2012.

## 1.2 HRO: approcci teorici

Per quanto concerne gli approcci al processo di esternalizzazione delle attività la cui competenza spetta all'area delle Risorse Umane, la letteratura scientifica ha sviluppato tre principali teorie.

Ciascuna delle teorie elaborate circa l'esternalizzazione delle core activities dell'area HR altro non fa che occuparsi della definizione delle diverse attività che di volta in volta risultano essere economicamente convenienti da esternalizzare per l'impresa; tra queste:

- La "Transaction Cost Economics" è la cosiddetta teoria dei costi di transazione. Tali costi sono correlati alla relazione cliente-fornitore nella sua interezza e, in particolare, comprendono i costi di ricerca e selezione dei potenziali fornitori, della comunicazione delle specifiche del bene o del servizio oggetto della transazione e quelli relativi alla negoziazione in termini contrattuali con i diversi fornitori. Sulla base della teoria in esame l'impresa sceglie, a parità di costo per servizio, l'opzione che tenda alla minimizzazione dei costi di transazione. Questa teoria, introdotta inizialmente alla fine degli anni 30' da Coase e successivamente sviluppata da Williamson negli anni 70', è ancora considerata centrale negli studi odierni condotti in ambito HRO. Secondo tale teoria le attività HR a elevato livello di standardizzazione e operatività, quali il payroll, lo screening dei curricula, la manutenzione dei sistemi e-HRM, risultano le più coinvolte nel processo di esternalizzazione.

Tuttavia, alcuni autori hanno mosso delle critiche alla teoria sopra esposta, in quanto essa risulta essere poco efficiente a causa della presa in considerazione di aspetti meramente economico finanziari, senza che vengano al contempo esaminati i risvolti sugli aspetti organizzativi e le risorse non economiche<sup>15</sup>.

- La "Core Competence View": sviluppata da diversi autori nel corso degli anni 80' e 90'<sup>16</sup>, la teoria prende in esame la competitività di un'azienda correlandola alla capacità della stessa di sviluppare e mantenere, nel lungo periodo, tutte quelle competenze strategiche atte al raggiungimento degli obiettivi aziendali. La finalità è ottenere, rispetto ai competitor, un vantaggio di costo e un vantaggio in termini di tempo. Sulla base di questa teoria le aziende trarranno beneficio dallo svolgimento in-house delle attività core e dall'esternalizzazione di quelle attività che per il proprio modello di business sono da considerarsi non-core. L'esternalizzazione delle attività non-core, infatti, permette alle imprese che si avvantaggiano di tali pratiche di ridurre i costi e, quindi, a parità di altre condizioni di godere di maggiori risorse finanziarie da poter dedicare alle proprie core-competence<sup>17</sup>(la definizione dei vantaggi e degli svantaggi derivanti dall'attività di outsourcing saranno analizzati all'interno del terzo capitolo)<sup>18</sup>.

- La "Resource Based View": secondo tale teoria non tutte le risorse di cui le aziende dispongono sono tali da essere strettamente funzionali all'ottenimento e al mantenimento di un vantaggio competitivo nello svolgimento di attività specifiche. Le risorse da considerarsi strategiche per il raggiungimento di tale obiettivo devono

---

<sup>15</sup> Espino- Rodríguez/ Padrón-Robaina, "review of outsourcing from the resource-based view of the firm" cit., p. 50.

<sup>16</sup> ibidem

<sup>17</sup> Per approfondimento cfr. Prahalad & Hamel, "The core competence of the corporation" ,*Harvard Business Review*, (1990).

<sup>18</sup> R. Ferrari, U. Frigelli, C. Tronconi, "HR Outsourcing, L'esternalizzazione dei processi di gestione delle Risorse Umane tra rischi e benefici", cit., pp. 55-56 e Dorothea Alewell, Katrin Bähring, Anne Canis, Sven Hauff and Kirsten Thommes *Wer nutzt HR-Outsourcing? Zentrale Strukturvariablen und ihr Einfluss auf die Nachfrage nach Personaldienstleistungen*, Zeitschrift für Personalforschung, Jahrg. 22, H. 4 (2007).

necessariamente presentare le seguenti caratteristiche: rarità, non imitabilità, valore, non sostituibilità. Ai fini dell'esternalizzazione le attività da destinare a processi di outsourcing vanno selezionate in base all'impiego di risorse che presentino o meno le sopraccitate caratteristiche.

Le attività richiedenti l'impiego di risorse considerate strategiche, in base alla descrizione precedente, per questa teoria non sono da considerarsi esternabilizzabili e devono pertanto essere gestite in-house, al fine di permettere il raggiungimento del vantaggio competitivo oggetto delle strategie aziendali.

Al contrario, è auspicabile l'esternalizzazione di tutte quelle attività impieganti risorse che non presentino le caratteristiche delle prime poiché non risultano essere un fattore critico di successo per l'azienda<sup>19</sup>.

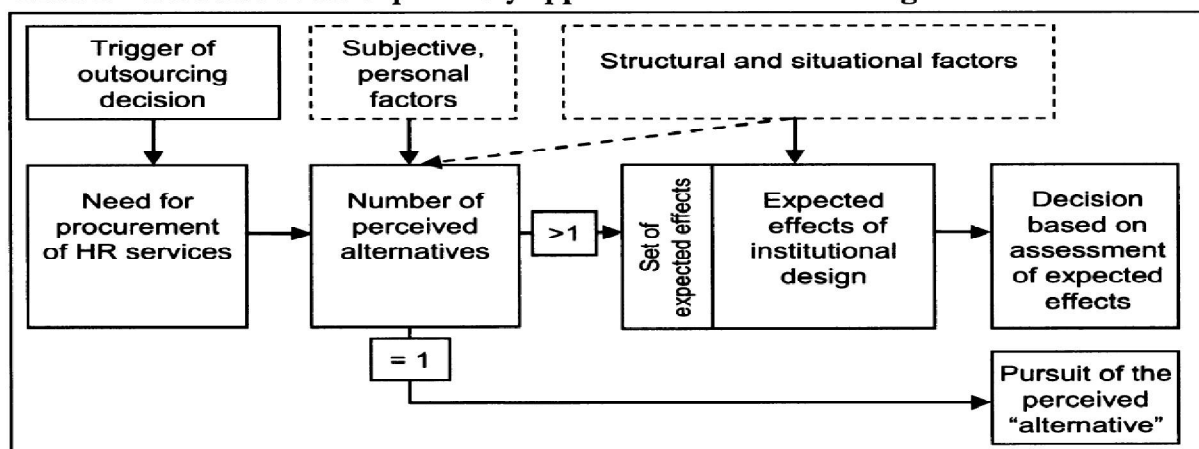
### 1.3 Il modello attuativo dell'HRO

Dopo aver brevemente esaminato i tre principali approcci teorici alla base dell'HRO, appare ora opportuno formulare alcune considerazioni circa le modalità di attuazione del processo di esternalizzazione.

La valutazione riguardante l'utilizzo delle pratiche di esternalizzazione prende in considerazione variabili misurabili in termini di efficienza, efficacia e impatto sull'organizzazione.

Le variabili prese in considerazione per la valutazione circa l'utilizzo delle pratiche di outsourcing vengono citate anche all'interno di sintetizzazioni grafiche dei processi decisionali proposte da diversi autori tra cui Alewell nel 2007:

**Chart 1: Modules of the explanatory approach to the outsourcing of HR functions**



20

Nonostante nella fase decisionale vengano considerate variabili quantitativamente definibili, il top management tiene in considerazione, sebbene in minor misura, altre variabili non definibili in termini oggettivi (tali variabili sono riferibili a fattori più soggettivi che possono essere compresi, ad esempio, nell'ampia sfera dell'etica).

Il buon esito dell'operazione di outsourcing è valutato a posteriori attraverso il confronto tra l'incontro delle aspettative e delle previsioni<sup>21</sup>. Attraverso l'analisi delle concordanze e discrepanze tra aspettative pre e post operazione possiamo ricavare i dati relativi ai

<sup>19</sup> Nell'ottica della RBV, l'HrO è stato anche analizzato anche attraverso la "Knowledge BasedViewTheory". Questa teoria, sviluppata negli anni 90' riprendendo la RBV pone in enfasi i processi di creazione valore basati sulla conoscenza. Le conoscenze Hr che rappresentano un vantaggio competitivo per l'impresa verranno tenute in-house, mentre le altre saranno esternalizzate.

<sup>20</sup> Fonte: Alewell et al. "Wernutzt HR-Outsourcing?" Cit. pp. 275.

<sup>21</sup> "The company outsourcing the work has to stay involved in a day-to-day relationship with the outsourcer to ensure that the work unfolds in a way that meets expectations on both sides" Lawler e Boudreau, *Effective Human Resource Management*, cit..pp. 168.



processi conclusi positivamente e non, riuscendo ad estrapolare da tale analisi dati statistici relativi alle pratiche considerabili di successo sul totale di quelle avviate.

Una volta presa la decisione di affidarsi all'HRO, le imprese possono scegliere fra una serie di soluzioni, le une più selettive, le altre più complete. Il contratto di fornitura dovrà indicare con precisione i termini di livello del servizio offerto e delle modalità di erogazione, ed in particolare prevedere indicatori di performance significativi basati sulla logica KPI<sup>22</sup>.

Per soluzioni selettive<sup>23</sup> si intendono quelle operazioni che esternalizzano soltanto alcune attività specifiche e ben individuabili<sup>24</sup>.

Da questo principio può prendere avvio un processo che includa progressivamente maggiori porzioni di aree aziendali, orientandosi verso pratiche complete di esternalizzazione coinvolgenti intere aree funzionali d'impresa<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup>Ferrari et al., *HR Outsourcing*, cit., p. 79.

<sup>23</sup> Per citarne alcune soluzioni dalle più funzionali alle più complete: il Software as a Service (SaaS), l'Application Management Outsourcing (AMO), l'Application Service Provider (ASP), il Managed Services e il Comprehensive Outsourcing Services.

<sup>24</sup> I sistemi informatici HR (Human Resource Information Systems o HRIS) sono i più coinvolti nelle soluzioni selettive. Il dato è di grande importanza, visto l'alto valore raggiunto dalla parte IT, cresciuta sin dagli anni Novanta. Nel 2010, solo per citare un dato, il 66% delle aziende statunitensi affermava che la maggior parte dei propri processi HR fosse basata sull'IT. Lawler e Boudreau *Effective Human Resource Management*, cit., pp. 102.

<sup>25</sup> La Professional Employer Organization (PEO) e il Business Process Outsourcing (BPO) sono invece le più comuni soluzioni complete. Con la Professional Employer Organization (PEO), i servizi integrati del vendor offrono la possibilità di gestire i dipendenti Hr in "co-employment". Nel 2015 più di 3 milioni di lavoratori statunitensi erano coperti da quasi 1000 PEO, con un trend in continua crescita (Secondo uno studio NAPEO, settembre 2015, vds. <https://www.napeo.org/docs/WhitePaper3Sept2015.pdf>). La PEO è soprattutto sviluppata nel mercato nordamericano del lavoro. Nell'Unione Europea, data la diversa normativa, risultati simili alla PEO si possono raggiungere attraverso delle "staffing company", perdendo però il controllo diretto sui dipendenti e in definitiva i vantaggi offerti dalla PEO. La ITES-Business Process Outsourcing (Information-Technology-Enabled-Service BPO) offre invece soluzioni tecnologiche e servizi dedicati tipici delle economie di scala. In questo caso viene lasciata al partner la direzione dell'intera gamma Hr. È un servizio integrato, comprensivo del trasferimento di rischi e responsabilità al fornitore (quest'ultimo fattore è la maggior discriminante tra un servizio funzionale ed un servizio integrato completo).

## 2. L'IMPATTO DELLE ICT SULLE FUNZIONI HR

La crescente rilevanza dei sistemi informatici a tutti i livelli aziendali impone ai fini della presente trattazione di considerare come l'introduzione degli stessi abbia giocato un ruolo decisivo anche in materia di HRO.

La tecnologia del Cloud Computing appare essere una delle più grandi rivoluzioni dell'area IT. A sostenere la crescita del fenomeno è stato lo sviluppo tecnologico che ha velocizzato i processi di comunicazione tra le imprese e modificato gli strumenti impiegati per la gestione e il controllo delle singole *business unit*, nonché dei rapporti di collaborazione interaziendali. Il cuore di questa rivoluzione consiste nel mettere insieme un nucleo di tecnologie ben precise che permettano a una realtà aziendale di semplificare la propria struttura hardware e software attraverso la fruizione di servizi distribuiti, ovvero sparsi per la rete<sup>26</sup>. Questa evoluzione non può prescindere dall'affermazione di nuove tecnologie di connessione a banda larga quali sistemi in fibra ottica, ADSL, Wi-Fi, Wi-Max, che consentono una fruizione di contenuti e servizi remoti.

Il cloud computing è un servizio che fornisce risorse informatiche flessibili, *on-demand* cioè a richiesta o qualora ve ne sia bisogno. Ricorrendo a una definizione formale il Cloud Computing, dunque, è «a model for enabling convenient, on-demand network access to a shared pool of configurable computing resources (e.g., networks, servers, storage, applications, and services) that can be rapidly provisioned and released with minimal management effort or service provider interaction»<sup>27</sup>. Sempre più imprese ricorrono al cloud poiché permette di aggregare diversi vantaggi quali l'innovazione e la flessibilità; in particolare, il flusso di informazioni che viaggia in rete aumenta l'efficacia e l'efficienza dell'azienda. Questa tecnologia viene utilizzata in larga misura da imprese come *Google*, *Amazon* e da social network come *Twitter*, *Facebook* e *Linked-In*, i quali sono importanti contenitori di informazioni.

Nelle forme di commercio B2B, "*business to business*", l'impresa, che ha bisogno di prodotti o servizi esterni, inserisce la propria commessa in rete, affidando l'ordine all'impresa in grado di offrire le migliori condizioni. Appare chiaro dunque che lo sviluppo di tecnologie internet ha favorito il fenomeno dell'*outsourcing*. Secondo il centro di ricerca Osscom<sup>28</sup>, che ha condotto un'indagine sulla comunicazione social su un campione di aziende, Facebook è il social network privilegiato seguito da YouTube e Twitter, mentre risulta in calo la scelta aziendale di mantenere un blog<sup>29</sup>.

Uno dei grandi successi delle piattaforme di social network deriva dal fatto che all'interno di essi gli utenti trovano tutti i tools digitali necessari per comunicare senza doversi spostare da un servizio all'altro e usufruire di servizi diversi. Le nuove tecnologie informatiche, che possono essere indicate con il termine *web 2.0*, hanno trasformato il modo in cui le persone intrattengono relazioni, hanno moltiplicato i ruoli e modificato quelli esistenti, hanno influenzato i flussi comunicativi. Il neologismo *web 2.0* nasce in seguito a una conferenza tenuta da Tim O'Reilly e Dale Dougherty<sup>30</sup>, in cui si è discusso dei cosiddetti servizi internet di seconda generazione come i social network, le piattaforme wiki, i blog e tutto ciò che il nuovo web può offrire. Lo sviluppo tecnologico è così veloce e immediato che diventa sempre più difficile rimanere al passo con i tempi e possedere tutte le informazioni.

È cambiato non solo il modo di lavorare, ma anche il rapporto con lo spazio e il concetto di tempo e proprio per questo «diventa necessario rivedere le proprie politiche e i propri strumenti di comunicazione, di formazione, di change management, di relazione con il territorio e le comunità. In una parola, la propria *cultura d'impresa*. La capacità di

---

<sup>26</sup> *Cloud Computing*, "nuvola informatica", indica la nuvola di nodi che compongono internet.

<sup>27</sup> P. Melle T. Grance (2009), *The NIST Definition of Cloud Computing*, National Institute of Standards and Technology (NIST), <http://csrc.nist.gov/groups/SNS/cloud-computing/>.

<sup>28</sup> Centro di ricerca sui Media e la comunicazione.

<sup>29</sup> Università cattolica del Sacro cuore, Osservatorio Brands e Social Media, [http://centridiricerca.unicatt.it/osscom\\_2083.html](http://centridiricerca.unicatt.it/osscom_2083.html).

<sup>30</sup> Cfr., Vito di Bari, *Internet è cambiato e voi?, I consigli dei principali esperti italiani e internazionali per affrontare le nuove sfide*, Milano, Il sole 24 ore, 2007.

comprendere la natura *conversazionale e web based di questa svolta epocale* è essenziale per la sopravvivenza stessa delle aziende»<sup>31</sup>. Dunque se nell'economia pre-web 2.0 le aziende erano impegnate ad assumere le persone migliori, motivarle e gestire le carriere per trattenere le risorse più importanti, oggi questo non è più sufficiente. Sono superati i modelli organizzativi a struttura gerarchica e si rivela necessario ridurre il livello di gerarchie e dare la possibilità a più persone di influire sulle decisioni e i servizi da produrre<sup>32</sup>. Non è un caso che l'introduzione di nuove tecnologie modifichi l'organizzazione del lavoro incentrato sul concetto di *team working*, all'interno del quale vi sono personalità con competenze differenti che interagiscono per la creazione o per lo sviluppo di un certo servizio. Per ottenere la massima flessibilità si ricorre infatti alla «*formazione trasversale dei membri, che consiste nel formare competenze piuttosto ampie in modo che sappiano svolgere qualsiasi compito affidato al gruppo*»<sup>33</sup>.

In altre parole, accanto alle competenze trasversali, cioè quelle competenze che risultano utili per l'efficacia e l'efficienza dell'azienda, si sviluppano le *digital skills*, cioè «l'insieme di competenze messe in atto nell'uso di strumenti digitali. In esse si distinguono competenze Hard: tutte quelle capacità che concernono l'uso dei device, delle piattaforme Web e degli applicativi. Soft: capacità di tipo relazionale e comportamentale in ambito digitale, queste consentono alle persone di utilizzare efficacemente i *digital tool*, cioè di gestire le informazioni e la presenza online per i propri fini (es. networking, comunicazione, conoscenza e apprendimento, creazione di contenuti, *empowerment*)»<sup>34</sup>.



35

<sup>31</sup> Marco Minghetti, *Humanistic Management 2.0*, <http://marcominghetti.com/humanistic-management-2-0-per-le-aziende/>.

<sup>32</sup> Cfr. Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick R. Wright, *Gestione delle risorse umane seconda edizione*, Apogeo edizioni, Settembre 2012, pp.44-45.

<sup>33</sup> Ivi., p. 42.

<sup>34</sup> Ferdinando Castellano - Alessandro Antonini, *La trasformazione social-digital dell'impresa*, cit., p.

31.

<sup>35</sup> Marco Minghetti, Nova100, Il sole 24 ore, <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2015/05/27/la-direzione-hr-diventa-leader-della-digital-trasformatio/>

Appare evidente che le competenze interpersonali quali la capacità di ascolto e di comunicazione con i clienti, sviluppatasi soprattutto in funzione di garantire il soddisfacimento di questi ultimi, divengono importantissime e proprio per questo occorre gestire il processo di empowerment dei collaboratori<sup>36</sup>.

Sempre più aziende italiane, infatti, sono alla ricerca di talenti con strong *Digital Capabilities*, cioè di personalità in grado di ravvisare e di interpretare il cambiamento nel giusto modo. Aprirsi permette di rimanere all'avanguardia cercando di utilizzare l'intero bacino di talenti disponibile al di fuori dell'azienda.

Un esempio di come l'utilizzo di tecnologie guidi l'innovazione è rappresentato da *Illy Café*, società in forte crescita dagli anni '80, che si è rivelata lungimirante non rimanendo indifferente a tale processo e guardando a nuovi mercati attraverso strategie di espansione e consolidamento. Infatti, nel 2011, Illy imprime una svolta al comparto IT attraverso un piano volto a modificare l'infrastruttura tecnologica e la programmazione di un nuovo obiettivo strategico. In particolare, i sistemi informativi vengono rinnovati per permettere ai "business users" di rispondere al meglio alle esigenze dei clienti. Illy, infatti, ha riconosciuto l'importanza del ruolo di CIO, *Chief Innovation Officer*, figura che ha il compito di analizzare e sviluppare la cosiddetta "helicopter vision" o visione di insieme dell'azienda<sup>37</sup>. A spiegare i motivi che hanno portato Illy a guardare all'outsourcing strategico è Paolo Daperno, direttore sistemi informativi e organizzazione processi di Illy café, il quale spiega che «In particolare, l'architettura tecnologica esistente legata all'Erp (*JD Edwards di Oracle*), non risultava più al passo con le esigenze di performance, scalabilità e compatibilità della nuova versione dell'applicazione gestionale»<sup>38</sup>. Illy, dunque, ha dato in outsourcing la gestione dei database e dei data center in loro possesso, andando così ad imporre a tutte le diverse aree aziendali, tra cui l'area HR, l'utilizzo dei servizi offerti dalla società gestore dei database ora gestiti esternamente.

La scelta di innovazione perseguita da Illy non è stata priva di criticità, infatti, oltre a dover fare i conti con il cambiamento, rivelatosi necessario a causa della velocità con cui si è espanso il business, l'azienda ha dovuto prendere in considerazione i costi, i livelli di servizio di outsourcing e la qualità del servizio offerto dal provider. In particolare, la soluzione adottata da Illy Café è stata quella di commissionare su misura a *Engineering*, leader in Italia nel software e nei servizi IT, un nuovo database Oracle e un ambiente misto con piattaforme Intel e Unix/Aix.

Come emerge dalla ricerca 2015 dell' "Osservatorio HR Innovation Practice" della School of Management di Milano la *Digital transformation* investe tutti i settori e, in particolare, le figure maggiormente richieste sono *e-CRM & Profiling Manager*, *Digital Marketing Manager* e *Chief Innovation Officer*, mentre il profilo più difficile da reperire sul mercato è il *Chief Digital Officer*<sup>39</sup>. In particolare l'e-CRM è l'acronimo di *Customer Relationship Management*, vale a dire quella figura che si occupa di migliorare la relazione con i clienti, seguita dal *Digital Marketing Manager*, la figura che gestisce e ottimizza le interazioni digitali con i customers attraverso l'utilizzo delle piattaforme social, web e mobile. Un caso a sé stante è rappresentato da *Chief Digital Officer*, figura che sovrintende e coordina le figure dei canali digitali. Per la ricerca di queste figure viene utilizzato lo sviluppo interno attraverso una formazione interna che possa soddisfare le richieste di business.

---

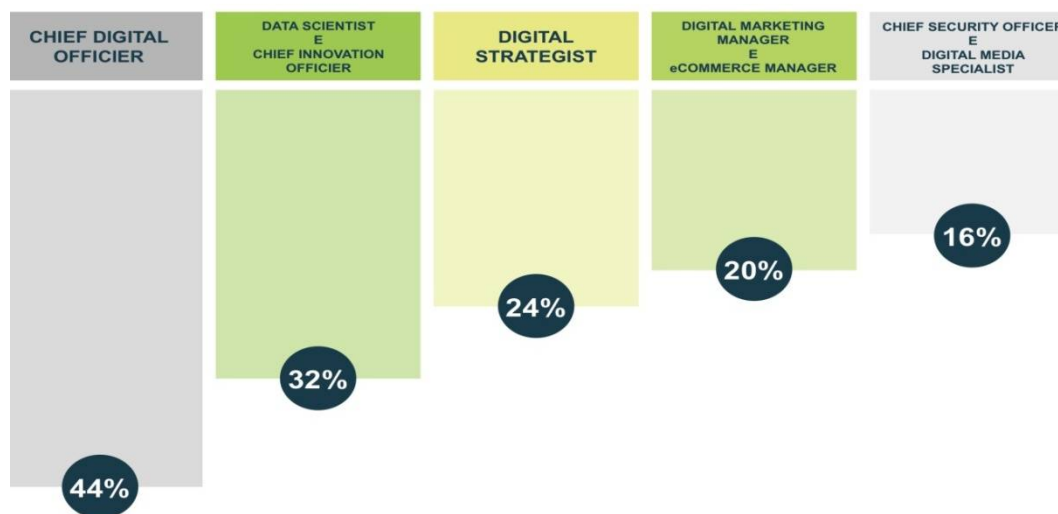
<sup>36</sup> Si pensi alla customizzazione. Dall'inglese *customization* che significa «fare o modificare sulla base di specificazioni personali di un utente». Il processo di empowerment consiste nel trasferimento al personale dipendente della capacità e autorità di prendere decisioni. Cfr. Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. R. Wright, *Gestione delle risorse umane*, p. 19.

<sup>37</sup> <http://www.datamanager.it/rivista/l-innovazione-di-illycaff-46877.html>.

<sup>38</sup> <http://www.zerounoweb.it/approfondimenti/servizi-it/la-modernizzazione-dei-sistemi-business-critical-passa-dall-outsourcing-strategico.html#>

<sup>39</sup> School of Management – Politecnico di Milano, [https://s3.amazonaws.com/iprs/files/attachments/20155/a7d7268d-b242-4da9-8488-4be21bd3ae8c\\_\\_O.pdf](https://s3.amazonaws.com/iprs/files/attachments/20155/a7d7268d-b242-4da9-8488-4be21bd3ae8c__O.pdf).

## LE PIÙ DIFFICILI DA REPERIRE?



40

### 2.2 Nuovi scenari competitivi: gli E-HRM

Le tecnologie digitali svolgono un ruolo non indifferente nell'economia aziendale di oggi e proprio per questo i manager HR più lungimiranti puntano allo sfruttamento di queste ultime per ridisegnare i processi di gestione, nonché di sviluppo delle risorse umane. Uno degli strumenti digitali maggiormente utilizzati dalle aziende è il cosiddetto RMS, vale a dire *Recruitment Management Software*, un web-support integrato con i canali aziendali<sup>41</sup>. Quest'ultimo fornisce gli strumenti di reclutamento che semplificano il lavoro dei reclutatori, attraverso l'automatizzazione e il monitoraggio dell'intero processo di assunzione di reclutamento permanente, dall'identificazione dei candidati e pre-screening fino alla qualificazione, la selezione, la gestione e l'offerta on-boarding. Grazie a questa tecnologia il candidato può offrire spontaneamente la propria candidatura rispondendo agli annunci pubblicati su tutti i canali web in maniera assolutamente autonoma. Si evidenzia come nel campo della gestione delle risorse umane si faccia sempre più utilizzo di sistemi di elaborazione e trasmissione digitale definiti come e-HRM<sup>42</sup>. Ad esempio l'azienda *Tre Italia*, leader nei servizi di comunicazione mobile, è in grado di gestire tutte le operazioni legate all'amministrazione del personale attraverso procedure informatiche<sup>43</sup>. *Tre* si è affidata a uno dei più grandi protagonisti sul mercato italiano, *Data Management – Human Resource Management*, società che si occupa della fornitura e della gestione dell'outsourcing di vario livello. Il massimo sviluppo di soluzioni ICT infatti si riscontra nelle attività di amministrazione del personale, nonché la gestione di pratiche

<sup>40</sup>M. Minghetti, nova100, il sole 24 ore, <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2015/05/27/la-direzione-hr-diventa-leader-della-digital-trasformatio/>

<sup>41</sup>Marco Minghetti, nova100, il sole 24 ore, <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2013/01/18/hr20-gli-applicant-tracking-system/#more>.

<sup>42</sup> e-HRM è l'acronimo utilizzato per indicare "eletronic human resourcemanagment", cfr. *Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick R. Wright, Gestione delle risorse umane*, p. 45.

<sup>43</sup>Data manager online, Case History – *A Data Management HRM l'Outsourcing delle risorse umane in 3 Italia*, <http://www.datamanager.it/rivista/servizi/case-history-data-management-hrm-l-outsourcing-delle-risorse-umane-3-italia>.

payroll e gestione delle ferie dei dipendenti. Le tecnologie ICT rappresentano sicuramente una grande potenzialità per le imprese, ma ancora sono in fase di definizione. Nella maggior parte dei casi è vero che l'impresa utilizza tali soluzioni relativamente alla gestione dei dati fornendo un identikit computerizzato dei dati aziendali, ma è altrettanto vero che tali informazioni devono essere continuamente interpretate. Pertanto, non può essere ignorata la dimensione valoriale umana. L'utilizzo delle ICT è un'opportunità, ma allo stesso tempo un rischio, poiché ciò potrebbe portare a una perdita della salvaguardia dei processi riservati all'HR. Sebbene questa considerazione sia necessaria, permane comunque l'idea che l'utilizzo di tali risorse tecnologiche entrerà prepotentemente a pieno titolo nella funzione HR del domani.

### 2.3 Linked-In Referral Program

Il rapporto fra IT e Risorse Umane diviene fondamentale per poter operare un recruiting che si sposti sui social media e per individuare le caratteristiche necessarie per attirare le giuste competenze.

Accenture, agenzia riconosciuta leader mondiale nell'outsourcing dei processi aziendali (BPO) relativi alle risorse umane, per gestire al meglio il processo di selezione all'interno della propria azienda, si è affidata all'uso di LinkedIn. Questa scelta, spiega Thomas Mulder, Direttore RU della filiale olandese di Accenture, è dovuta alla complessità e alla maggiore difficoltà di reperire e assumere personale con esperienza lavorativa piuttosto che giovani laureati. L'azienda, per ovviare a questa problema, aveva già sperimentato un sistema che consentiva agli stessi dipendenti la possibilità di segnalare nuove risorse da inserire nell'organico aziendale. Per favorire l'inserimento delle risorse Accenture, dunque, provvedeva ad erogare bonus al dipendente nel caso in cui la persona da lui segnalata fosse riuscita a ottenere un colloquio e un incentivo aggiuntivo nel caso in cui la persona in questione venisse addirittura assunta.

Accenture e LinkedIn, sulla base di questa precedente sperimentazione e motivati dalla volontà di diffondere questo metodo in tutto il mondo, nel mese di marzo 2011 lanciano un programma noto come *LinkedIn Referral Engine*. Grazie a quest'ultimo il personale iscritto a LinkedIn riceve periodicamente, nella casella di posta elettronica fornita da Accenture, i nominativi dei contatti LinkedIn che potrebbero coincidere con il profilo di un nuovo incarico presso Accenture, incoraggiando così i dipendenti a segnalare queste persone. LinkedIn inserisce i dettagli della job position che Accenture desidera occupare e il software si occupa di individuare le corrispondenze tra le parole chiave presenti nella job description confrontandole con le parole chiave menzionate nei dettagli dei contatti.<sup>44</sup>

Il motore di ricerca interno al gestionale invia e-mail periodiche contenenti nuove proposte di lavoro alla casella di posta elettronica dei dipendenti iscritti e consente loro, tramite la homepage personale di LinkedIn, di individuare potenziali conformità al fine di valutare l'idoneità del candidato e decidere chi segnalare concludendo il processo sulla homepage dell'*Employee Referral Program*.<sup>45</sup> Attraverso questo nuovo metodo circa il 33% dei nuovi assunti è segnalato dall'interno e, come spiega Mulder, la maggior parte di essi tende a rimanere più a lungo in azienda.

---

<sup>44</sup><http://www.it-adp.com/assets/vfs/Family-27/Newsletter-Inside-ADP/N4/Vincere-la-guerra-dei-talenti.pdf>, pag 31

<sup>45</sup> *Ibidem*.

### 3. BENEFICI E RISCHI CONNESSI ALL'HR OUTSOURCING

Ai fini della disamina del fenomeno dell'outsourcing delle risorse umane, appare ora opportuno soffermarsi sui principali benefici e opportunità derivanti dal fenomeno dell'esternalizzazione e, successivamente, sui rischi che le imprese si trovano a dover affrontare nell'intraprendere tale scelta. Si procederà di seguito, innanzitutto, con una disamina dei principali vantaggi correlati all'HRO.

#### 3.1 Benefici dell'HRO

- **Riduzione dei costi**

Il primo e più evidente vantaggio derivante dall'HRO consiste nella riduzione dei costi che l'impresa dovrà sostenere. Tale beneficio è stato per lungo tempo ritenuto dalle organizzazioni, che avevano deciso di esternalizzare una o più delle loro attività HR, come la principale ragione che le aveva indotte a tale scelta e, ancora oggi, continua a essere particolarmente rilevante per numerose imprese<sup>46</sup>. In materia di riduzione dei costi, il principale beneficio economico derivante dall'esternalizzazione delle attività HR è determinato da un decremento dei costi fissi, la cui voce principale in ambito HR è rappresentata dagli stipendi del personale assunto e deputato a tale mansione. In particolare, l'outsourcing consente, nel rispetto delle norme nazionali e dell'Unione Europea in materia di tutela dei lavoratori, di operare una riduzione del personale soprattutto riguardo ad attività non soggette ad alti livelli di variabilità, correlati al mutamento delle condizioni in cui l'impresa si trova ad operare<sup>47</sup>.

Si prenda in considerazione, a tal proposito, un'impresa che si trovi nella necessità di assumere un certo numero di nuovi dipendenti. Nel caso in cui l'impresa avesse già esternalizzato la funzione di recruiting ad una società specializzata nel settore, dovrà modificare il livello di domanda con la società fornitrice senza doversi, tuttavia, accollare costi aggiuntivi; al contrario, qualora avesse deciso di assumere nuovo personale specializzato chiamato a occuparsi dell'attività di recruiting, l'impresa rischierebbe di introdurre al proprio interno risorse in sovrannumero, con il rischio di non riuscire ad ammortizzare gli ulteriori costi nei periodi successivi<sup>48</sup>. Una riduzione dei costi correlata all'HRO può, tuttavia, ravvisarsi anche relativamente ad attività soggette a bassi livelli di variabilità<sup>49</sup>. Nel caso, ad esempio, della gestione di paghe e contributi, il cui servizio si può ritenere tendenzialmente costante, il vantaggio economico dell'esternalizzazione si ha con la possibilità di acquistare un servizio esterno a un costo inferiore rispetto a quello derivante dall'esecuzione dell'attività "in-house"<sup>50</sup>. Questo vantaggio è legato essenzialmente a tre fattori: economie di scala, economie di apprendimento e delocalizzazione (o offshoring) del fornitore. Per quanto attiene alle economie di scala<sup>51</sup>, il provider, aggregando i bisogni e le richieste di più clienti, riesce a mantenere elevato il livello di saturazione delle proprie risorse, mantenendo al contempo i costi più bassi<sup>52</sup>. Il tutto si traduce in una riduzione del compenso unitario richiesto al cliente. In secondo luogo, il fornitore, potendo concentrare per lunghi periodi di tempo le proprie risorse nell'esecuzione di specifiche attività, può migliorare i propri sistemi interni di erogazione del servizio, riducendo le proprie inefficienze e fornendo servizi

---

<sup>46</sup> R. Ferrari, U. Frigelli, C. Tronconi, *HR Outsourcing*, Milano, Guerini e Associati, 2012, p. 35.

<sup>47</sup> Si possono citare in tal senso attività di formazione o di recruiting.

<sup>48</sup> R. Ferrari et al., *HR Outsourcing*, cit., p. 36.

<sup>49</sup> Si pensi all'attività di pay-roll le cui condizioni si possono ritenere tendenzialmente stazionarie.

<sup>50</sup> R. Ferrari et al., *HR Outsourcing*, cit., p. 36.

<sup>51</sup> Si ha un'economia di scala quando si verifica una riduzione dei costi medi di produzione in relazione al crescere delle dimensioni degli impianti.

<sup>52</sup> P. S. Adler, "Making the HR Outsourcing Decision", *MIT Sloan Management Review*, 2003, vol. 45 N. 01, p. 56.

a costi ridotti<sup>53</sup>. In questo modo si generano economie di apprendimento che comportano, analogamente alle economie di scala, una riduzione dei costi a carico dell'impresa.

L'ultimo fattore che deve essere preso in considerazione consiste, come accennato, nella delocalizzazione di determinati processi in Paesi il cui costo della manodopera risulta inferiore. Secondo quanto rilevato da Flat World Solutions<sup>54</sup>, le ragioni che portano a optare per l'offshore outsourcing sono fondamentalmente tre. Innanzitutto, la scelta a beneficio dell'offshore outsourcing si verifica nel caso in cui i processi che vengono esternalizzati riguardano funzioni che necessitano di essere eseguite regolarmente; in secondo luogo, viene valutata la facilità di trasferire i processi tramite internet e di avviarli nel Paese offshore; infine, ma non da ultimo, viene considerato il fattore costo che spinge a optare per la scelta dell'offshore outsourcing al fine di ridurre i costi dei processi di esternalizzazione<sup>55</sup>. Per quanto attiene ai principali Paesi maggiormente interessati dal fenomeno in esame, va rilevato come l'India rappresenti il principale fornitore di servizi di offshore outsourcing, mentre Cina e Russia vengono subito dopo, seguite da Filippine, Egitto e Bulgaria. La maggior parte di questi Paesi sono in grado di fornire servizi software di supporto, servizi di call center, servizi di programmazione e molti altri servizi di supporto<sup>56</sup>.

- **Razionalizzazione del personale e riduzione del time consuming**

L'esternalizzazione a beneficio di un provider esterno, consente all'impresa di adottare politiche di downsizing e di resizing tali da garantire una migliore razionalizzazione della propria struttura organizzativa con un conseguente miglioramento in termini di efficienza<sup>57</sup>. Il ricorso all'HRO consente, inoltre, una riduzione del time consuming di quelle attività amministrative e di routine che sono solite richiedere un considerevole assorbimento di tempo. Anche in questo caso l'affidamento a un provider esterno delle attività più frequentemente erogate comporta un miglioramento dell'efficienza dell'attività di impresa<sup>58</sup>.

- **Focalizzazione sulle cosiddette "core activities"**

Un significativo vantaggio derivante dall'HRO consiste nel fatto che l'impresa, esternalizzando alcune delle proprie attività non core, può disporre di maggiori risorse da destinare ad attività ritenute maggiormente strategiche. In altre parole, la scelta di esternalizzare consente all'azienda di meglio concentrarsi sul proprio core business o sulle proprie core competencies.

Esemplificativo in tal senso è il caso di British Petroleum Amoco<sup>59</sup> che stipulò con Exult<sup>60</sup> un contratto da 600 milioni di Dollari al fine avvalersi di quest'ultima quale provider di servizi HR in outsourcing. Questa scelta consentì a BP Amoco di poter focalizzare le proprie risorse sulla realizzazione dei propri piani strategici, usufruendo, al contempo, dei servizi resi da un provider professionale<sup>61</sup>. Nello specifico, sono tre i fattori principali che hanno contribuito al successo dell'esternalizzazione delle attività HR di BP Amoco. Innanzitutto, BP ha potuto

---

<sup>53</sup> R. Ferrari et al., *HR Outsourcing*, cit., p. 36.

<sup>54</sup> Società di consulenza per aziende operativa nel campo dell'outsourcing.

<sup>55</sup> [www.flatworldsolutions.com/articles/offshore\\_outsourcing.php](http://www.flatworldsolutions.com/articles/offshore_outsourcing.php).

<sup>56</sup> Ibidem. Inoltre, come viene puntualizzato da Ritesh Idnani, vicepresidente della Infosys BPO: "While labor arbitrage is an immediate benefit that organizations derive by moving to lower-cost geographies, most organizations are looking to transform the way they are doing a process or function. This includes not just doing it cheaply, but also doing it better and differently". Fonte <http://www.forbescustom.com/HCMPgs/HCMHRgoesOffShoreP1.html>

<sup>57</sup> R. Ferrari et al., *HR Outsourcing*, cit., p. 38.

<sup>58</sup> Ibidem.

<sup>59</sup> Società britannica operante nel settore energetico, soprattutto del petrolio e del gas naturale, nata dalla fusione tra la British Petroleum e l'American Oil Company. È oggi tra i quattro principali attori mondiali nel settore energetico.

<sup>60</sup> Società con sede a Irvine, California, fornitrice di servizi in materie di HR.

<sup>61</sup> S. Sultana M. A. Hussain, "Impact of HR Outsourcing Functions on Organisational Performance", *Journal of Exclusive Management Science* –May 2013-Vol 2 Issue 5 , p. 4.



destinare maggiori risorse al proprio core business, investendo nell'attività di ricerca ed estrazione del petrolio, piuttosto che in altre attività. In secondo luogo, BP Amoco ha fatto in modo che i propri dipendenti venissero coinvolti nel processo di outsourcing, agevolando, laddove possibile, il loro ingresso in Exult. Infine, BP Amoco ha usufruito nella prima fase del processo di esternalizzazione di un periodo di transizione che le concedesse tempo sufficiente per poter compilare, integrare e trasferire i propri dati a Exult. Inoltre, in questa prima fase, la società non ha stipulato un contratto definitivo con il provider al fine di poter valutare i servizi resi da quest'ultimo<sup>62</sup>.

- **Accesso a competenze specialistiche**

Come già accennato esaminando il caso BP-Exult, il ricorso all'HRO consente all'impresa, che decide di optare per l'esternalizzazione, di beneficiare delle competenze tecniche specifiche e delle tecnologie HR innovative di cui il provider dispone.

L'erogazione delle attività HR rappresenta il core business del provider e, quindi, questi potrà mettere a disposizione dell'azienda le proprie competenze e le proprie conoscenze in materia, fornendo servizi di qualità superiore a quella che si otterrebbe qualora i medesimi fossero erogati "in-house"<sup>63</sup>. Citando nuovamente il caso BP-Exult, si può ravvisare come l'azienda petrolifera, beneficiando delle tecnologie e delle competenze fornite dal provider, abbia conseguito un notevole miglioramento dei propri servizi HR che sono divenuti più rapidi, più convenienti e più efficienti.

### **3.2 Svantaggi dell'HRO**

Oltre ai predetti benefici, la decisione di esternalizzare le proprie attività HR comporta una serie di rischi di cui le imprese devono tenere conto al fine di non vedere gravemente compromessa la propria competitività.

#### **Riduzione dei costi inferiore alle aspettative**

Come si è avuto modo di vedere esaminando i benefici connotati all'HRO, uno dei principali vantaggi derivanti dalla scelta di esternalizzare è costituito dalla riduzione dei costi per l'impresa.

Può, tuttavia, accadere che i costi si rivelino, in realtà, superiori rispetto alle aspettative; la ragione di ciò risiede in alcuni casi in un'errata valutazione della complessità del processo di esternalizzazione, mentre in altri in una mancanza di trasparenza del provider riguardo i costi effettivi derivanti dal servizio<sup>64</sup>. In altre parole, in questa seconda eventualità, l'impresa si trova a dover fronteggiare costi che riteneva già inclusi nel contratto di esternalizzazione con il provider.

Esemplificativa in tal senso è una ricerca condotta da Deloitte-Consulting nel 2005, secondo la quale, su un campione di venticinque grosse imprese statunitensi, il 70% degli intervistati dichiarava di avere avuto esperienze negative nel processo di outsourcing a causa in particolare dei costi aggiuntivi che si era trovato a dover fronteggiare<sup>65</sup>.

---

<sup>62</sup> Cfr. quanto si dirà nel prosieguo esaminando i rischi correlati all'HRO ed in particolare ciò che concerne l'erogazione di un servizio inferiore alle aspettative dell'impresa.

<sup>63</sup> [www.flatworldsolutions.com/articles/offshore\\_outsourcing.php](http://www.flatworldsolutions.com/articles/offshore_outsourcing.php).

<sup>64</sup> M. Seth, D. Sethi, "Human Resource Outsourcing: Analysis Based On Literature Review", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 2, No. 2, April 2011, p. 128.

<sup>65</sup> Deloitte Consulting ([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)) "Calling a Change in the Outsourcing Market Report, 2005" in S. Sultana, M. A. Hussain, "Impact of HR Outsourcing on Organisational Performance", *Journal of Exclusive Management Science* – May 2013-Vol 2 Issue 5 - ISSN 2277 – 5684

- **Erogazione di un servizio di livello inferiore a quanto prospettato**

Un secondo svantaggio connesso all'HRO concerne il livello del servizio effettivamente offerto dal provider che spesso risulta inferiore alle aspettative dell'impresa.

Le ragioni di tale situazione consistono, innanzitutto, nella sottovalutazione di un primo periodo di tempo atto a conformare le aspettative e i bisogni dell'impresa alle modalità di fornitura del servizio da parte del provider<sup>66</sup>.

In secondo luogo, ciò dipende da una carenza nella definizione del cosiddetto "Service Level Agreement" attraverso il quale viene effettuato il controllo ed il monitoraggio del servizio reso dal provider<sup>67</sup>. La mancata individuazione di appositi indicatori idonei a verificare il servizio erogato dal provider può, infatti, determinare la fornitura di un servizio non conforme alle aspettative dell'impresa.

- **Dipendenza tra impresa e provider**

Un ulteriore aspetto critico che le imprese devono prendere in considerazione, nel momento in cui decidono di esternalizzare le proprie attività HR, consiste nel rischio di dipendenza che si può creare tra l'impresa stessa ed il provider. Va, peraltro, rilevato come questo rapporto di dipendenza può essere ambivalente e riguardare non solo l'impresa, ma anche il provider il quale, chiamato ad erogare i propri servizi verso un cliente specifico, si potrà trovare nella condizione di dipendere fortemente da quest'ultimo. I rischi, correlati alla dipendenza che si può creare tra impresa e provider, aumentano nel caso in cui le attività concesse in outsourcing richiedano attrezzature specializzate, specifiche competenze o una formazione altamente specialistica<sup>68</sup>.

Un fattore chiave in tal senso è rappresentato dall'interdipendenza tra i processi conferiti in outsourcing e le altre attività svolte dall'impresa. Maggiore, infatti, è l'indipendenza tra attività esternalizzate e attività svolte "in house", minore è il rischio che l'erogazione di un cattivo servizio reso dal provider possa condizionare in termini negativi altri processi interni all'impresa; in caso contrario, viceversa, l'erogazione di un servizio al di sotto delle aspettative da parte del provider potrà incidere in termini più ampi sulle attività dell'impresa<sup>69</sup>.

---

<sup>66</sup> R. Ferrari et al., *HR Outsourcing*, cit., p. 43.

<sup>67</sup> Il Service Level Agreement consiste in uno strumento contrattuale stipulato tra il fornitore di un determinato servizio e l'utente finale con il quale si definisce il livello del servizio previsto dal fornitore del servizio. Sebbene le metriche esatte di ciascuno SLA possano variare in base al fornitore del servizio, le aree coperte sono tendenzialmente uniformi: volume e qualità del lavoro (incluse precisione e accuratezza), rapidità, velocità di risposta ed efficienza. Attraverso la copertura di queste aree, il documento si prefigge l'obiettivo di stabilire una comprensione reciproca dei servizi, delle aree con maggiore priorità, delle responsabilità, degli impegni e delle garanzie offerte dal fornitore di servizi. La definizione del servizio deve essere specifica in ogni area in modo da consentire la valutazione del servizio e, se consentito dal contratto stesso, premiarlo o penalizzarlo. Per un approfondimento vedi il sito: [www.paloaltonetworks.it/resources/learning-center/what-is-a-service-level-agreement-sla.html](http://www.paloaltonetworks.it/resources/learning-center/what-is-a-service-level-agreement-sla.html).

<sup>68</sup> P. S. Adler, "Making the hR Outsourcing Decision", cit., p. 56.

<sup>69</sup> Va rilevato, tuttavia, come le interdipendenze presentano anche il pregio di favorire economie di scala, pertanto, quando determinate attività sono tra loro fortemente interdipendenti, l'impresa potrebbe essere poco propensa ad esternalizzarle separatamente, mentre sarebbe più facilmente disposta ad esternalizzarle insieme. Cfr. P. S. Adler, "Making the hR Outsourcing Decision", *MIT Sloan Management Review*, 2003, vol. 45 N. 01, p. 56.

- **Perdita del controllo**

La scelta di un'impresa di ricorrere all'HRO può determinare, quale possibile rischio, la progressiva perdita di controllo sulle attività HR che la stessa decide di esternalizzare. Ciò in quanto i processi di esternalizzazione richiedono un inevitabile trasferimento di personale, competenze, know-how dall'impresa al provider e una conseguente riduzione delle capacità dell'impresa di sviluppare sinergie funzionali al proprio interno e di svolgere operazioni di insourcing<sup>70</sup>.

Per questo motivo, è necessario valutare molto attentamente quali attività concedere in outsourcing. In particolare, nelle aree in cui l'impresa risulta maggiormente vulnerabile o che afferiscono ad attività particolarmente strategiche, la scelta di esternalizzare potrebbe rivelarsi particolarmente rischiosa<sup>71</sup>. Al contrario, nelle aree in cui l'attività svolta non risulta fortemente strategica, l'impresa si esporrebbe a minori rischi nel procedere all'esternalizzazione delle suddette attività<sup>72</sup>.

La scelta di esternalizzare comporta, inoltre, come conseguenza della perdita di controllo delle attività concesse in outsourcing, una maggiore esposizione dell'impresa al rischio che determinate informazioni riservate, di cui il provider deve venire a conoscenza per erogare i propri servizi, possano andare perse o finire nelle mani dei competitor. Questo rischio è maggiore laddove l'attività esternalizzata comporta l'utilizzo di tecnologie innovative la cui tutela legale è debole o incerta<sup>73</sup> e che possono essere riprodotte o imitate da imprese concorrenti<sup>74</sup>.

- **Problemi di compatibilità tra impresa e fornitore**

Un'ultima difficoltà che può sorgere nel corso del processo di esternalizzazione concerne l'eventuale incompatibilità tra le culture e i modelli organizzativi delle due organizzazioni coinvolte nel processo. Sebbene i due soggetti (buyer and vendor) diventano nella realizzazione del processo di outsourcing partner strategici, la sinergia tra i due può realizzarsi pienamente solo quando gli obiettivi di profitto vengono condivisi. Fino a quando

---

<sup>70</sup> R. Ferrari et al., *HR Outsourcing*, cit., p. 43.

<sup>71</sup> Si possono classificare come attività dotate di una relativamente bassa rilevanza strategica attività quali l'outplacement o i cosiddetti "EAP Services". Al contrario sono attività strategiche quelle che presentano una notevole rilevanza non solo in termini di costi di esercizio, ma anche per i impatti che possono avere sulla cultura aziendale di una determinata impresa. Si possono citare in tal senso le attività di compensation design o di organisational effectiveness.

<sup>72</sup> S. Harrison, "Outsourcing and the 'New' Human Resource Management", Queen's University, Industrial Relations Centre, IRC Press, 1996, p. 9.

<sup>73</sup> Una tutela in materia è prevista dalla normativa in tema di brevetti (o Patent Laws nel diritto dei Paesi di Common Law). Nell'Ordinamento Giuridico italiano l'inventore di un prodotto può chiedere all'autorità amministrativa il rilascio di un brevetto che gli garantisca il diritto allo sfruttamento economico esclusivo dell'invenzione per un periodo di vent'anni. In materia di invenzioni industriali, il diritto di esclusiva sorge solo con il rilascio del brevetto. A tal fine è richiesto che venga presentata all'autorità amministrativa una descrizione che consenta ad ogni persona esperta di poter utilizzare l'invenzione (art. 51 cod. prop. Ind.; art. 83 Conv. Brev. Eur.) nel caso in cui la descrizione risulti insufficiente il brevetto non può essere concesso e, se concesso, è nullo (art. 76, co. 1, lett. b) cod. propr. Ind.; art. 138 Conv. Brev. eur.). la descrizione viene successivamente resa pubblica in modo che una volta decorso il periodo di durata del brevetto, l'invenzione possa essere usata da chiunque. Come si è detto, il brevetto viene rilasciato per un periodo di tempo limitato, cessato il quale l'opera dell'ingegno risulta utilizzabile da chiunque. La legge vuole quindi da un lato tutelare e l'inventore, mentre dall'altro limitare il suo diritto esclusivo allo sfruttamento di un'invenzione per un periodo di tempo limitato.

La brevettazione svolge poi un ulteriore ruolo rilevante: facilitare la soluzione dei conflitti tra soggetti che siano giunti alla medesima invenzione in modo autonomo. In questo caso, ai fini della soluzione della controversia, non si farà riferimento alla data dell'invenzione, alla quale è spesso difficile risalire, bensì alla data in cui è stata presentata domanda di brevetto. Tra più inventori prevale perciò chi per primo abbia chiesto la brevettazione. Per un approfondimento vedi P. Trimarchi, *Istituzioni di diritto privato*, Milano, pp. 620 e ss.

<sup>74</sup>P. S. Adler, "Making the HR Outsourcing Decision", cit., p. 56.

ciò non si verifica la loro relazione va descritta più come un rapporto tra cliente-venditore piuttosto che una relazione tra partner strategici<sup>75</sup>.  
Il mancato allineamento tra gli obiettivi delle due organizzazioni può nuocere alla realizzazione del processo di outsourcing rendendo il servizio erogato dal provider non conforme alle esigenze dell'impresa.

---

<sup>75</sup>Vedi l'opinione di Lacity and Hirschheim in S. Harrison, "Outsourcing and the 'New' Human Resource Management", cit., pp. 9-10.

## CONCLUSIONI

Dall'esame dell'argomento è emerso quanto lo stesso sia complesso ed attuale e, per tali ragioni, oggetto di approfondite analisi da parte della letteratura scientifica. Sotto questo punto di vista, l'analisi scientifica si è spinta oltre i paradigmi economici, sviluppandosi anche nell'analisi strategica, sociale e organizzativa.

Negli ultimi decenni il tradizionale sistema di integrazione verticale delle aziende si è dimostrato spesso non più idoneo a soddisfare le esigenze di un mercato sempre più competitivo e dinamico e ciò, conseguentemente, ha favorito lo sviluppo delle pratiche di outsourcing.

L'implementazione, lo sviluppo e la diffusione dei processi di outsourcing interessa fortemente, come si è visto nel corso di questa trattazione, il settore HR delle imprese in un'ottica di perseguimento di maggiori efficienza ed efficacia aziendale. In questo modo, le imprese possono, esternalizzando parte delle proprie attività HR, dedicare maggiori risorse a quelle in grado di influenzare maggiormente il business aziendale.

In questo senso, appare determinante il coinvolgimento di attori esterni in grado di gestire nel modo più proficuo possibile le attività loro affidate in outsourcing, garantendo alle imprese un vantaggio in termini di costi anche in momenti di congiuntura economica sfavorevole; inoltre, ciò consente alle stesse organizzazioni di beneficiare del know-how del provider, nonché delle tecnologie specialistiche di cui questi dispone.

Sotto quest'ultimo aspetto, particolarmente significativo è il ruolo sempre più rilevante svolto dagli strumenti informatici che possiamo sicuramente ascrivere tra i fattori che hanno favorito la diffusione del processo.

I cosiddetti Human Resource Services, infatti, acquisiscono sempre più importanza grazie alle nuove tecnologie dell'ICT, aprendo così nuovi scenari competitivi. L'introduzione, all'interno dell'elaborato, della trattazione di casi aziendali, individuabili e riconoscibili come "best practice", offre un esempio applicativo delle operazioni di outsourcing e di come le innovazioni tecnologiche abbiano impattato sui processi oggetto dell'elaborato, nonché sulla loro maggior diffusione e sul loro impiego.

Sebbene, come sostenuto nel corso della trattazione e come individuato durante l'esposizione dei casi, come BP-Exult, non si possano negare i benefici derivanti dall'HRO, è importante tenere in considerazione anche i possibili rischi derivanti dall'implementazione di tali pratiche. Se, infatti, come ricordato sopra, i maggiori vantaggi derivanti dall'HRO consistono in una riduzione dei costi e nell'erogazione di un servizio qualitativamente superiore comparato allo stesso servizio reso "in house", talvolta, per le ragioni esposte nel corso del terzo capitolo, questi stessi obiettivi non si realizzano, creando un danno al business dell'impresa. Pertanto spetta al management dell'impresa decidere quali attività esternalizzare e quali no nonché a quale provider rivolgersi.

In conclusione, il fenomeno dell'HRO appare oggi come un processo irreversibile che interessa sempre più frequentemente non solo attività di natura prettamente amministrativa, ma anche attività sempre più connesse allo sviluppo delle risorse umane.

Obiettivo delle imprese dovrà essere quello di contemperare i benefici e i rischi derivanti dal fenomeno, al fine di mettere in atto i processi descritti nel corso di questa trattazione nel modo più proficuo e funzionale nell'ottica della realizzazione del business aziendale.

## SITOGRAFIA

- Case History – *A Data Management HRM l’Outsourcing delle risorse umane in 3 Italia*, <http://www.datamanager.it/rivista/servizi/case-history-data-management-hrm-l-outsourcing-delle-risorse-umane-3-italia>.
- Ferdinando Castellano - Alessandro Antonini, *La trasformazione social-digital dell’impresa*, <http://www.schema.it/wp3/wp-content/uploads/La-trasformazione-social-digital-dellimpresa1.pdf>
- [http://centridiricerca.unicatt.it/osscom\\_2083.html](http://centridiricerca.unicatt.it/osscom_2083.html).
- <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2013/01/18/hr20-gli-applicant-tracking-system/#more>
- [http://www.corriere.it/economia/13\\_maggio\\_10/ufficio-personale-fuori-sede\\_44014fa8-b943-11e2-a28f-ca192031e3e7.shtml?refresh\\_ce-cp\)](http://www.corriere.it/economia/13_maggio_10/ufficio-personale-fuori-sede_44014fa8-b943-11e2-a28f-ca192031e3e7.shtml?refresh_ce-cp)
- <http://www.datamanager.it/rivista/servizi/case-history-data-management-hrm-l-outsourcing-delle-risorse-umane-3-italia>.
- <http://www.forbescustom.com/HCMPrgs/HCMHRgoesOffShoreP1.html>
- <http://www.it-adp.com/assets/vfs/Family-27/Newsletter-Inside-ADP/N4/Vincere-la-guerra-dei-talenti>.
- <http://www.schema.it/wp3/wp-content/uploads/La-trasformazione-social-digital-dellimpresa1.pdf>
- <http://www.zerounoweb.it/appfondimenti/servizi-it/la-modernizzazione-dei-sistemi-business-critical-passa-dall-outsourcing-strategico.html#>
- Marco Minghetti, *Humanistic Management 2.0*, <http://marcominghetti.com/humanistic-management-2-0-per-le-aziende/>.
- Marco Minghetti, nova100, il sole 24 ore , <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2015/05/27/la-direzione-hr-diventa-leader-della-digital-trasformatio/>
- Marco Minghetti, Nova100, Il sole 24 ore, <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2015/05/27/la-direzione-hr-diventa-leader-della-digital-trasformatio/>
- Marco Minghetti, Nova100, Il sole 24 ore, <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2013/01/18/hr20-gli-applicant-tracking-system/#more>.P. Mell e T. Grance (2009), *The NIST Definition of Cloud Computing*, National Institute of Standards and Technology (NIST), <http://csrc.nist.gov/groups/SNS/cloud-computing/>.School of Management – Politecnico di Milano, [https://s3.amazonaws.com/iprs/files/attachments/20155/a7d7268d-b242-4da9-8488-4be21bd3ae8c\\_\\_O.pdf](https://s3.amazonaws.com/iprs/files/attachments/20155/a7d7268d-b242-4da9-8488-4be21bd3ae8c__O.pdf).
- Università Cattolica del Sacro cuore, Osservatorio Brands e Social Media, [http://centridiricerca.unicatt.it/osscom\\_2083.html](http://centridiricerca.unicatt.it/osscom_2083.html).
- [www.flatworldsolutions.com/articles/offshore\\_outsourcing.php](http://www.flatworldsolutions.com/articles/offshore_outsourcing.php).

## BIBLIOGRAFIA

- Charles R. Greer, Stuart A. Youngblood and David A. Gray, "Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision", *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 3, Academy of Management, 1999
- Dorothea Alewell, Katrin Bähring, Anne Canis, Sven Hauff and Kirsten Thommes *Wer nutzt HR-Outsourcing? Zentrale Strukturvariablen und ihr Einfluss auf die Nachfrage nach Personaldienstleistungen*, Zeitschrift für Personalforschung, Jahrg. 22, H. 4 (2008)
- Edward E. Lawler III and John W. Boudreau, *Effective Human Resource Management A Global Analysis*, Stanford University Press, 2012
- Espino-Rodríguez T. F. / Padrón-Robaina V., "review of outsourcing from the resource-based view of the firm", *International Journal of Management Reviews* Volume 8, issue 1, 2006
- Ferdinando Castellano - Alessandro Antonini, *La trasformazione social-digital dell'impresa*, [http. Journal of Exclusive Management Science](http://www.exclusive-management.com) –May 2013-Vol 2 Issue 5
- Lacity and Hirschheim in S. Harrison, "Outsourcing and the 'New' Human Resource Management", *Journal of Exclusive Management Science*–May 2013-Vol 2 Issue 5 ,
- Leavy, B. (2004), "Outsourcing strategies: opportunities and risks", *Strategy & Leadership*, Vol. 32 No. 6,
- Manisha Seth and Dr. Deepa Sethi, *Human Resource Outsourcing: Analysis Based On Literature Review*, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 2, April 2011
- Outsourcing and HR, Human Resource Management *International Digest* Volume 13 Number 3 2005 Emerald Group Publishing Limited
- P. S. Adler, "Making the hR Outsourcing Decision", *MIT Sloan Management Review*, 2003, vol. 45 N. 01
- R. Ferrari, U. Frigelli, C. Tronconi, *HR Outsourcing*, Milano, Guerini e Associati, 2012.
- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick R. Wright, *Gestione delle risorse umane seconda edizione*, Apogeo edizioni, Settembre 2012.
- S. Harrison, "Outsourcing and the 'New' Human Resource Management", Queen's University, Industrial Relations Centre, IRC Press, 1996, p. 9
- S. Sultana M. A. Hussain, "Impact of HR Outsourcing Functions on Organisational Performance", School of Managment – Politecnico di Milano, *Journal of Exclusive Management Science* –May 2013-Vol 2 Issue 5
- Tompkins A. James, Simonson W. Steven, Tompkins W. Bruce, *Logistics and Manufacturing Outsourcing: Harness Your Core Competencies*, Tompkins Press 2005