

## La Governance delle Risorse Umane

*Per Ezio Chiapasco, Business Unit HR Services Sales Manager di T-Systems Italia, «le banche sono un settore con una urgente necessità di “outsourcing” dei processi di gestione di HR».*

*Le risorse umane stanno evolvendo da un'attività amministrativa a una strategica...*

Oggi la direzione risorse umane è sempre più chiamata a svolgere un ruolo di partner strategico per la direzione generale. In un mercato dove vi è una forte competitività, le risorse umane hanno necessità di selezionare i migliori collaboratori, di sviluppare le loro competenze e di trattenere i talenti. Per questo devono concentrarsi su un aspetto di carattere qualitativo. Lo sviluppo e la gestione dei talenti richiedono grande attenzione. Anche la mobilità internazionale, pensiamo alla ricerca di candidature interne per le aziende multinazionali, richiede un'attenzione molto focalizzata sui talenti. Spesso l'azienda si ritrova addirittura a non conoscere le proprie risorse interne. La conoscenza dei talenti non può essere portata all'esterno. Per questo la gestione dei compiti meno strategici può essere esternalizzata.

*Il processo di evoluzione normativa nel campo del diritto del lavoro ha subito una grande accelerazione. Quale impatto assume nella dimensione dell'“outsourcing” delle risorse umane?*

L'Italia vede il contesto a più alta complessità normativa d'Europa, a questo si aggiunge un'evoluzione rapidissima. La parte normativa e quella contrattuale assumono un aspetto sempre meno standardizzato e perciò richiedono una dedizione e un'attenzione tutta particolare. Allo stesso tempo le aziende chiedono soprattutto una forte riduzione dei costi di gestione dell'organizzazione amministrativa del personale. L'unica risposta a questa complessità è un processo di razionalizzazione ed esternalizzazione. La gestione in esterni è un fattore innegabile di efficienza grazie alla specializzazione e anche alla motivazione di chi opera il servizio che non ha più semplicemente un dovere, come chi lavora dall'interno, ma un vero e proprio interesse all'efficienza della gestione come fattore di fidelizzazione del rapporto con l'azienda.

*Qual è l'effetto del processo di M&A nel processo di gestione delle risorse umane?*

In determinati momenti le grandi aziende non riescono ad avere un controllo coerente del numero dei dipendenti effettivamente in forza in un determinato giorno. Due società con mille dipendenti ciascuna che decidono di fondersi, si ritrovano – dal punto di vista amministrativo – in condizioni di ridondanza, a questo punto il fatto di esternalizzare la funzione amministrativa consente all'azienda di essere più snella, potendo assorbire l'acquisizione senza doppiare i costi fissi e pagando al fornitore un costo unitario per dipendente che si adatta alle dimensioni del personale. Se devo amministrare mille dipendenti pago per mille, se devo amministrare 500 dipendenti pago per cinquecento. Una struttura più snella consente di affrontare e modificare le proprie strutture in funzione degli scenari di continuo cambiamento.

*In termini di M&A il sistema bancario non sembra essere inferiore a nessuno...*

Le banche sono un settore con una urgente necessità di *outsourcing* di processi di gestione di HR proprio per il grande dinamismo che le contraddistingue in questi ultimi anni. La quotazione in Borsa e la richiesta di competitività sul mercato sono indicatori di come ormai le banche debbano dotarsi di tutti gli strumenti possibili per una autentica “governance” delle risorse umane. Pensiamo al contesto bancario dove il ricorso all’*outsourcing* delle HR era praticamente assente. Solo da pochissimi anni le direzioni risorse umane delle banche hanno cominciato a confrontarsi con l’opportunità offerta dall’*outsourcing*.

*L’“outsourcing” di un processo delicato come le HR richiede un alto grado di coinvolgimento con il proprio partner...*

Per garantire il successo di un processo di *outsourcing*, occorre penetrare all’interno dell’azienda, imparando a dialogare con essa. Occorre proporre modelli e soluzioni ulteriori senza replicare ciò che veniva fatto precedentemente dall’azienda stessa. L’*outsourcing* non è un’operazione meramente contabile di spostamento da costi fissi in variabili, è un “evento” che deve essere appoggiato e seguito dal management dell’azienda, solo così è possibile condividere valori e strategie. Nelle aziende spesso incontriamo persone competenti ma troppo abitudinarie, troppo legate a una prassi consolidata e restie al cambiamento dei processi di lavoro. Per questo occorre ricordare come lo strumento tecnologico debba essere implementato in una generale revisione dei processi organizzativi.

*Intervista a cura di Vittorio Raschetti*