

## STRATEGIE



**GESTIONE HR.** Il processo di evoluzione strategica della direzione del personale

# Pmi, sfida risorse umane

**Con un'oculata operazione di esternalizzazione, i vantaggi per le aziende possono essere significativi sia in termini economici che organizzativi**

La domanda di servizi di outsourcing nel campo delle risorse umane è destinata ad aumentare. Le aziende di tutte le dimensioni, per ragioni diverse, cercano partner specializzati che sappiano dare un servizio di qualità per un'area certamente strategica per l'azienda, ma la cui amministrazione e gestione richiede tempo e denaro. L'esternalizzazione dei servizi non è certo una novità, ma il mercato ha ancora molte potenzialità di crescita. Da una parte si affacciano nuovi prodotti e modalità di erogazione e dall'altra nuove tipologie di clienti. Se, infatti, pensate che l'outsourcing sia questione che riguarda solo le grandi aziende, dovrete ricredervi. Una recente ricerca di Adp Byte ha messo in luce alcune tendenze interessanti. «Fino a poco tempo fa le aziende che sceglievano l'outsourcing erano quelle tra i 200 e i 5.000 dipendenti, oggi anche le piccole e le grandi ne fanno sempre più richiesta - spiega **Fabien Breget**, general manager Outsourcing Services Adp Byte -. Le piccole aziende che si affidavano ai consulenti del lavoro cercano ora società che offrono anche sistemi informativi, mentre le grandi con strutture interne dedicate stanno cedendo quest'attività ad aziende come la nostra». Concorde anche **Piero Ricaldone**, direttore commerciale Inaz: «Nel corso degli ultimi dieci anni il mercato è cambiato molto. Oggi non c'è un comparto più coinvolto di altri. A seconda delle dimensioni si ottengono benefici diversi: se le grandi aziende, utilizzando applicazioni in outsourcing, diminuiscono i costi, per quelle medie e piccole conta di più il miglioramento tecnologico».

## Obiettivi economici, strategici e organizzativi

Da una ricerca svolta da Aidp, Ismo e Politecnico di Milano, emerge che

l'outsourcing delle risorse umane viene considerato una tappa del processo di evoluzione strategica della direzione delle risorse umane; un processo che, a differenza di quanto si possa pensare, responsabilizza e richiede l'acquisizione di nuove competenze manageriali.

Gli obiettivi che si vogliono raggiungere con questa attività cambiano come ordine di priorità a seconda delle dimensioni e della complessità dell'organizzazione. «Gli obiettivi perseguibili attraverso l'outsourcing amministrazione del personale vengono tradizionalmente individuati in obiettivi economici con la riduzione dei costi, attraverso eliminazione costi diretti e indiretti di gestione interna degli applicativi software - spiega **Alberto Macchi**, managing director Hr Capital -. Ci sono poi obiettivi strategici con il ricorso a professionisti e miglioramento della qualità e dell'efficienza della funzione dei processi. Infine, obiettivi organizzativi: riorganizzazione

## Principali obiettivi delle aziende

	Multinazionali	Internazionali	Nazionali
	Obiettivo segnalato	Obiettivo segnalato	Obiettivo segnalato
1	Focalizzazione del committente su attività strategiche	Riduzione dei costi	Focalizzazione del committente su attività strategiche
2	Riduzione dei costi	Accesso a competenze specialistiche e tecnologie avanzate	Riduzione dei costi
3	Razionalizzazione del personale interno	Focalizzazione del committente su attività strategiche	Razionalizzazione del personale interno
4	Incremento flessibilità	Razionalizzazione del personale interno	Accesso a competenze specialistiche e tecnologie avanzate

Fonte: Ricerca Aidp, Ismo e Politecnico di Milano

## STRATEGIE



della funzione amministrazione del personale ed eliminazione della "gestione del problema" interna, per consentire al cliente di concentrarsi maggiormente sul proprio core-business sollevandolo dal doversi occupare dell'amministrazione personale». Sempre secondo la ricerca Aidp, sul fronte dei fornitori, sembra che la sfida maggiore sia quella di essere all'altezza delle aspettative dei clienti e di creare una vera partnership che rassicuri sul pericolo di perdere il controllo dei propri processi interni.

«Le principali preoccupazioni quando si pensa all'outsourcing Hr sono legate a una minore flessibilità in termini di minore controllo sui dati e sulla loro sicurezza - sottolinea **Luca Saracino**, regional managing director di NorthgateArinso -. Chi si occupa esclusivamente di Hr Management possiede in realtà strumenti tecnologicamente all'avanguardia per garantire l'integrità e la disponibilità di dati Hr in un contesto di sicurezza informatica e conformità normativa. Avanzati sistemi di crittografia dei dati, opzioni di disaster recovery e, soprattutto, il rispetto degli standard internazionali per la valutazione dei controlli interni delle aziende di outsourcing (Sas70) permettono, anzi, all'azienda di usufruire di importanti reportistiche che definiscono gli scopi e i relativi obiettivi dei controlli specificatamente per quella organizzazione».

### Intervenire in logica strategica

Chi si avvia su questa strada è bene che tenga conto che un progetto di outsourcing avrà successo se rafforza le competenze della funzione Hr, se le

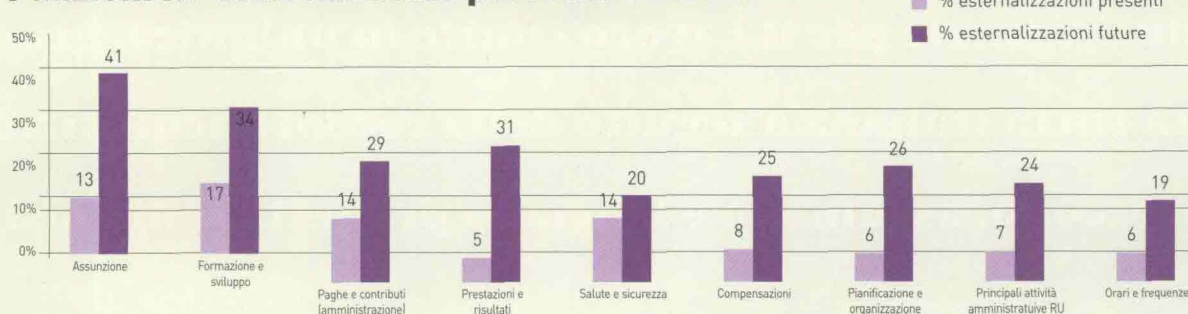
soluzioni arrivano con tempestività, se vengono coinvolte anche altre funzioni aziendali come quella It e se vengono sviluppate le relazioni di fiducia tra cliente e fornitore.

E, alla prova dei fatti, chi sceglie l'outsourcing ottiene effettivamente una maggiore focalizzazione sulle attività core e strategiche, uno snellimento della struttura organizzativa con riduzione del personale interno. Nell'opinione di Saracino la gestione del personale in outsourcing fa solitamente parte di una più ampia strategia aziendale, che mira a riorganizzare i processi interni per migliorare l'efficienza, influenzando direttamente i risultati di business. «I grandi benefici dell'Hr Outsourcing per l'azienda derivano dalla possibilità di affidare all'esterno la gestione amministrativa del personale che, vista la complessità della materia e il grande dispendio di risorse che la sua gestione richiede, permettono alla funzione delle Risorse Umane di focalizzarsi su ciò che è importante e strategico per l'organizzazione. Un partner che si occupa solo di gestione Hr permette inoltre di poter misurare, tramite il costante controllo dei livelli di servizio e l'utilizzo di cruscotti del personale, l'efficienza Hr e il suo reale contributo al business, offrendo un servizio altamente scalabile e flessibile che permette al cliente di scegliere il livello di outsourcing che più si adatta alle proprie necessità».

### Dalle paghe alla formazione

Nell'immaginario comune parlare di outsourcing delle risorse umane equivale a parlare dell'elaborazione delle paghe,

## Funzioni Hr esternalizzate presenti e future

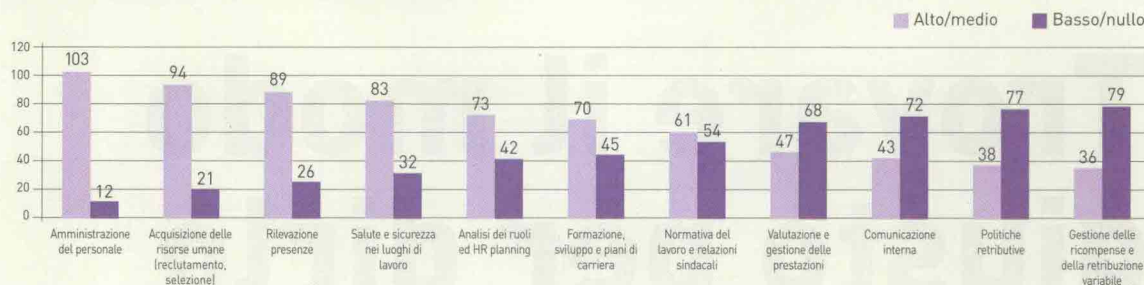


Fonte: Adp Byte

## STRATEGIE



## Grado di esternalizzabilità dei processi Hr



Fonte: Ricerca Aidp, Ismo e Politecnico di Milano

ma questo è l'elemento più ovvio e scontato dell'amministrazione del personale. Si possono trasferire all'esterno la gestione delle presenze e assenze, la richiesta delle ferie e dei permessi, la gestione delle note spese, oltre alla contabilità del personale e del budget del personale. «Il cedolino paga è un punto di partenza, per questa attività il mercato è oramai maturo - sottolinea Ricaldone -. Ci sono numerose attività relative all'amministrazione del personale che possono essere esternalizzate, si pensi alla gestione delle note spese, compresa la verifica del rispetto delle policy aziendali o della congruenza delle spese, oppure alle relazioni con le terze parti come i fondi pensioni, l'Inps, l'Inail. Sta emergendo sempre di più l'interesse verso le attività di recruitment e di formazione in outsourcing - incalza Berget -. In particolare, una nostra recente indagine ha evidenziato che il 29% dei direttori Hr stanno valutando di terzialisare l'amministrazione del personale. Questo fenomeno è accelerato dalle numerose opportunità che offrono le soluzioni web recenti come il cedolino on line oppure il self service portale che consente al dipendente di accedere o modificare le sue informazioni amministrative e gestire le sue ferie con processi di workflow».

#### Quanto conta la flessibilità del servizio

Secondo **Silvia Bolzoni**, amministratore unico Zeta Service, c'è ancora molto da lavorare per far comprendere l'utilità di alcuni servizi come la gestione delle presenze e delle note spese. «Noi ci

stiamo concentrando nell'informare le aziende e raccontare loro i vantaggi di cui i nostri clienti stanno già beneficiando da tempo. Attraverso il Servizio di Gestione Presenze e delle Note Spese infatti l'ufficio del personale abbandona una serie attività operative fortemente time consuming (scarico timbrature, implementazione e manutenzione profili, quadratura e giustificazione dati presenza, creazione report, creazione file per paghe, pubblicazione on line/stampa cartellino, controllo, quadratura e reportistica di supporto per le note spese) e le affida a noi che garantiamo l'assistenza continua di un referente dedicato. Non solo, la tecnologia proposta consente di distribuire, grazie al modulo workflow (sia per presenze che per note spese), i processi autorizzativi ai vari responsabili senza così intasare l'ufficio del personale con richieste dei dipendenti». Secondo Macchi la possibilità di personalizzare il servizio secondo le caratteristiche aziendali, ha permesso che sempre più aziende, negli ultimi anni, abbiano optato per le applicazioni meno note. La flessibilità del servizio è certamente uno degli aspetti che attirano di più i clienti che sembra conoscano a fondo i vantaggi dell'outsourcing. «Certo qualche timore permane rispetto alla fase di start up e alla scelta del partner ideale - ammette Bolzoni -, ma è proprio compito del fornitore presentare all'azienda delle evidenze concrete (referenze, case history dichiarazioni dei clienti ecc.), che possano tranquillizzarla rispetto alle proprie modalità di gestione dei servizi».

Letizia Olivari