

RISORSE UMANE

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLE RISORSE



Antonio Angioni

I processi di riorganizzazione, che seguono di norma i M&A, piuttosto che il riposizionamento che molte aziende, costrette dalla crisi, hanno operato e stanno operando, per non parlare della volatilità di questi mesi, stanno riportando in auge un'attività che in realtà è meno episodica di quello che possa sembrare ma è sempre stata parte integrante del modo di fare business. Nel corso di questi decenni si è modificata semmai in funzione della percezione della forza lavoro e del talento. Nell'**industrial age** caratterizzata da un'abbondanza di forza lavoro questa ultima era percepita alla stregua di un semplice costo, di cui dovevano essere conosciute tutte le variabili costitutive quali il numero delle teste, il salario diretto ed indiretto, il turnover. Nell'**informational age** si è progressivamente affermata l'idea del talento quale risorsa costitutiva del vantaggio competitivo per cui il processo di pianificazione è divenuto più articolato, cominciando ad arricchirsi con la costruzione di scenari legati sia al turnover sia alla stessa composizione delle particolari competenze richieste. Sia pure con fatica nelle aziende ha cominciato a farsi strada l'idea che non ci si dovesse limitare ad attrarre ed a trattenerne gli high potential ma a sviluppare una politica di gestione che avesse un effetto moltiplicatore nel resto dell'intera organizzazione. Nell'**Human age** (vedasi il precedente contributo sul tema comparso nel numero di Giugno della rivista), in un contesto dove si fa sempre più evidente il mismatch dei talenti, si rende necessario un processo che non si limiti più al breve (12/24 mesi) ma prenda in considerazione periodi più lunghi (5/10 anni) e

soprattutto proceda ad un'accurata segmentazione delle risorse, basata sull'effettiva criticità. Questo comporta una distinzione tra le risorse critiche e quelle non critiche, per poi procedere a distinguere nell'ambito delle risorse critiche quelle strategiche da quelle core e tra quelle non critiche le risorse rilevanti da quelle non-core. Dove per:

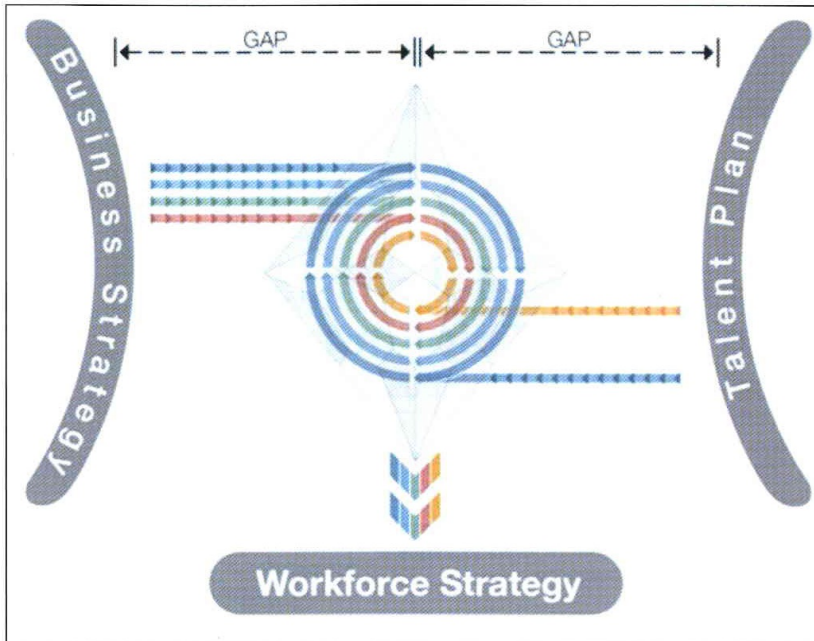
- **risorse strategiche** si intendono quelle che si renderanno indispensabili nel medio lungo termine, che assicureranno il vantaggio competitivo;
- **risorse core** quelle che sono indispensabili nell'immediato per il perseguimento del business;
- **risorse rilevanti** quelle che sono necessarie ma non insostituibili, potendosi provvedere anche ricorrendo ad alternative (si pensi per esempio alle soluzioni in outsourcing);
- **risorse non-core**, di cui si potrebbe fare a meno da subito.

La complessità del processo richiede ovviamente che si prenda le mosse dalla strategia di business per chiarire tutte le possibili variabili, per poi passare ad analizzare le componenti organizzative e le soluzioni possibili per finire con l'analisi delle competenze disponibili adesso ed in futuro nell'ambito aziendale.

Il processo di segmentazione di cui sopra diventa così la fase finale che non si esaurisce in una semplice classificazione semantica ma comporta alcune conseguenze. Il livello di criticità riconosciuto richiede, infatti, l'adozione di specifiche misure sul piano gestionale apparendo evidente che:

- per le risorse critiche, si dovranno adottare iniziative di sviluppo e di consolidamento;
- per le risorse core, iniziative di protezione;
- per le risorse rilevanti, iniziative di ma-

RISORSE UMANE



nutrizione e di semplificazione;

- per le risorse non-core, iniziative di ricollocazione.

Non solo ma come l'estrema volatilità di questi tempi ha mostrato, tale esercizio non può limitarsi ad un solo scenario ma deve essere condotto prevedendo scenari alternativi visto che il contesto può evolversi rapidamente. Da qui la necessità di saper valutare contemporaneamente alternative di mantenimento, di crescita come di declino per poter poi costruire ed aggiornare una mappa nella quale sintetizzare sia i risultati di questo assessment interno sia i gap, per poter decidere anche gli investimenti in funzione delle priorità evidenziate dal talent gap ma anche i tempi e le forme dei disinvestimenti.

Si tratta di un approccio metodologico che richiede un aggiornamento continuo in funzione della complessità del periodo che stiamo vivendo, i risultati del quale non possono non avere un impatto diretto nella gestione delle risorse, nell'Employee Value Proposition, nella comunicazione interna.

Pur riconoscendo l'importanza di questo approccio metodologico, spiace dover constatare come sia persistente una certa riluttanza ad affrontarlo in forma sistematica, soprattutto in un periodo come quello attuale dove molte aziende affrontano ristrutturazioni senza una prospettiva di lungo periodo, correndo il rischio di perdere risorse e professionalità di cui potrebbero avere bisogno in periodi successivi.

Mentre laddove tale approccio è stato sperimentato, non si procede di conseguenza, visto che ha finito per prevalere l'erronea convinzione che declinare poi nella gestione aziendale tali decisioni siano lussi propri dei tempi andati. I risultati delle people survey che ci vengono sottoposte mostrano invece come vi sia un'elevata attesa da parte dei collaboratori. La reputazione di molte aziende è stata sicuramente influenzata dallo stile con il quale si è gestita (e si gestisce) la fase recessiva. Le scelte che si operano nei tempi difficili sono quelle che influenzano e caratterizzano la sopravvivenza ed il futuro delle aziende. ■