



Le imprese diventano costellazioni di persone

COME FUNZIONA STAR MATRIX



PRIORITÀ DI INVESTIMENTO

	JOB REDESIGN	PERFORMANCE MANAGEMENT	COMPENSATION	TRAINING	DEVELOPMENT	REPLACEMENT
SUPERGIGANTE BLU	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	NULLO
SUPERGIGANTE ROSSA	NULLO	MEDIO	BASSO	ALTO	ALTO	ALTO

Oltre la gestione del personale

«Con l'analisi dei ruoli in azienda prevediamo che cosa ci accadrà»

Panzerà (Sas): «Studiamo l'importanza delle singole persone nell'organizzazione per capire se è stabile, in declino o in crescita. Così riusciamo a delineare le strategie a due o tre anni

BEATRICE CORRADI

Psicologa del lavoro, Elena Panzerà è direttrice delle risorse umane per l'area centro-est Europa di Sas, la più importante azienda di analytics. Sas, che quest'anno compie 40 anni, si è specializzata nell'analisi dei dati e nell'aiutare le imprese a migliorare le performance attraverso *analytics* innovativi, software e servizi di business intelligence e data management. Ed è uno degli strumenti Sas che, nel programma Star Matrix di GiGroup, permette di visualizzare in tempo reale le «costellazioni» dell'azienda, una volta alimentato con i dati raccolti dal lavoro di analisi sui ruoli e sulle persone. Panzerà si autodefinisce una «appassionata di sviluppo personale e organizzativo» e ha raccolto la sfida: il modello Star Matrix è stato sperimentato nella sua filiale italiana e ora verrà utilizzato negli altri Paesi.

Che tipo di organizzazione gestisce?

«Le risorse umane della mia area sono 740 per 9 Paesi: differenti culture, diversi mercati, distanti modalità di business. Sas è un'azienda a capitale privato e questo ci ha permesso di crescere continuamente, con investimenti in termini di innovazione sul medio-lungo periodo. Siamo costantemente alla ricerca di nuovi profili da assumere, soprattutto tra i laureati scientifici: ingegneria, economia, fisica, matematica e ovviamente statistica. Assumiamo per noi, ma spesso capita che i nostri partner si affidino alla nostra selezione per le assunzioni: i ragazzi iniziano magari



Elena Panzerà

con un tirocinio semestrale nei nostri uffici e poi, viene favorita la loro assunzione presso altre aziende».

Quale esperienza ha fatto di Star Matrix?

«Innanzitutto è uno strumento che consente di integrare fonti di dati disparati: valutazione del potenziale, età, retribuzione, luogo di lavoro. Il metodo consente di prevedere il turn over, ad esempio, o fare previsioni accurate sugli investimenti, come pure di prevedere l'andamento delle retribuzioni. Soprattutto, pianificare la formazione è, per un direttore del personale, fondamentale. Noi ci puntiamo molto, con una formazione mista, per metà - quella sui prodotti - interna, e per l'altra metà esterna, grazie alla collaborazione



Il bello di questo metodo è che non è personalizzante anche se è delicata la fase di valutazione delle persone: per un manager è sempre molto complesso attribuire delle etichette

con i nostri partner e fornitori. La formazione per i nostri dipendenti è una costante, che sia in aula o tramite digital learning o altri strumenti».

Che orizzonte temporale è riuscito ad ottenere in termini di previsioni?

«Star Matrix offre una mappa concettuale rispetto alla strategia di Sas per i prossimi due, tre anni. L'analisi dei ruoli aziendali secondo la direttrice dell'importanza e di quanto sia in declino, stabile o in crescita, è stata messa a confronto con il modello di business che l'azienda si è data per il prossimo futuro. Ad esempio, se l'azienda decide di modificare la modalità di vendita, puntando su un canale particolare, il manager che se ne occupa acquisterà, nel

modello, potenziale di crescita. Così, se si decide di spostare alcuni ruoli presso la casa madre, come le consulenze, in altre filiali vedremo questi ruoli in declino, che si colorano di rosso».

Quelle stelle negli schemi, però, sono soprattutto persone...

«Il bello di questo metodo è che non è spersonalizzante come potrebbe apparire di primo acchito. Anzi. Certo, è delicata la fase di valutazione delle persone: dal punto di vista manageriale "dare delle etichette" è sempre complesso. Per questo io consiglierei di guardare la mappa con una sfumatura di psicologia, puntando molto sulle indicazioni dello sviluppo delle persone. E a mio parere questo tipo di strumento è utile soprattutto a chi ha una cultura dell'organizzazione del personale avanzata».

Negli Stati Uniti Sas è arrivata seconda dopo Google nella classifica Great place to work, di esperienza in questo senso ne dovrete avere...

«Mi lasci aggiungere che siamo presenti nella classifica anche in Italia. Sì, l'indicazione della proprietà è da sempre di investire in welfare sui dipendenti, per la vita loro e delle famiglie. Con un'attenzione alla persona e non soltanto allo stipendio. A breve, per farle solo un esempio, inizierà la nuova politica aziendale sulle macchine: ogni dipendente potrà prenderne una con una piccola trattenuta in busta paga, con un leasing gestito da Sas, che sfrutta il fatto di essere una grande azienda per favorire chi per lei lavora».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

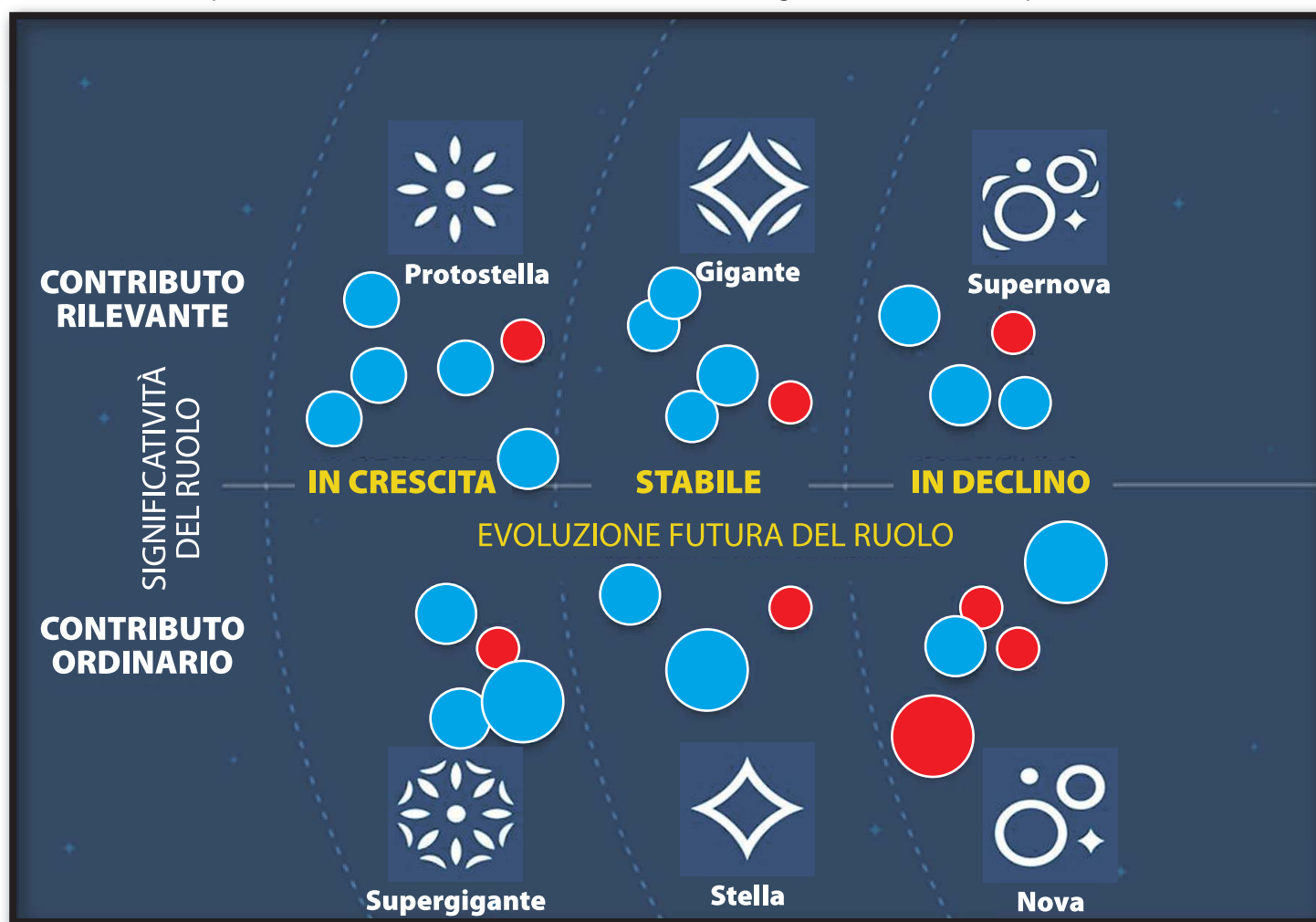
ALTERNANZA

Scuola-lavoro
 Manca ancora
 il registro unico

Sta per compiere un anno la legge 107 approvata il 13 luglio 2015 che ha introdotto e regolamentato l'obbligo di alternanza scuola-lavoro partito lo scorso settembre, da svolgersi per tutti gli studenti nell'ultimo triennio delle scuole secondarie di secondo grado. «Una vera e propria rivoluzione, che il governo ha sostenuto con una dote di 100 milioni di euro all'anno», aveva ricordato a ottobre il ministro dell'Istruzione, Stefania Giannini, aggiungendo che «quest'anno avremo almeno 500mila ragazzi impegnati obbligatoriamente nell'alternanza. Sul triennio saranno circa un milione e mezzo gli studenti coinvolti». Dal comma 33 al 38 della legge si parla infatti di alternanza scuola-lavoro nelle scuole secondarie di secondo grado, da svolgersi anche in periodo estivo, mentre dal comma 39 al 44 sono previsti finanziamenti e un registro presso le Camere di commercio per le imprese che realizzeranno l'alternanza. Il Registro nazionale per l'alternanza, però, non è ancora decollato e fa discutere l'obbligo di una doppia tassa che le aziende devono pagare per iscriversi: l'imposta di bollo, pari a 65 euro, e i diritti di segreteria, pari a 90 euro.



Stelle blu le persone che ricoprono a pieno il ruolo **Stelle rosse** le persone con margini di miglioramento nella copertura del ruolo



Nuovi modelli di gestione

«Il potenziale dei dipendenti è il vero fattore di successo»

Betto (Gi Group): «Le aziende che conoscono a fondo i limiti e le potenzialità di quanti lavorano per loro possono pianificare il loro sviluppo nel tempo»

GIULIA CAZZANIGA

Immaginiamo che l'ufficio del personale si trasformi in un osservatorio astronomico. E i ruoli aziendali più importanti in stelle super giganti, giganti e supernove. Quelli meno decisivi saranno protostelle, stelle e nove. Ognuna di loro avrà un colore: rosso o blu.

Il telescopio e cioè, fuor di metafora, il metodo per gestire le risorse umane prendendo spunto dalle stelle - si chiama, appunto, Star Matrix - l'ha messo a punto GiGroup. «Abbiamo applicato la nostra esperienza cercando di integrare tutte le esigenze avanzate dalle aziende in questi anni», ci spiega Pietro Betto, manager area Consulting di Od&M, la società specializzata nella gestione e valorizzazione delle risorse umane della multinazionale italiana del lavoro: «Star Matrix è uno strumento di supporto alle decisioni per la gestione delle persone interamente pensato da noi, che unisce diverse metodologie con lo scopo di giocare in anticipo, orientati al business, partendo dalla strategia aziendale del piano industriale». «Non importa che in azienda ci siano 1200 o 300 dipendenti, quanto che tipo di complessità di ruoli si sia creata», continua Betto: «Potenzialmente, questo tipo di lavoro risulta molto utile anche per le piccole e medie aziende che in questo momento hanno la necessità di innovare, rinnovare,



Pietro Betto

rendere più efficienti le loro attività. Ci rivolgiamo anche a loro, quindi, che possono crescere molto nella cultura delle risorse umane».

Come funziona? Il primo passo, aiutati dai consulenti, è l'analisi della strategia di business e la sua declinazione in fattori esogeni ed endogeni all'organizzazione e di come questi investiranno organizzazione e business. Ci si focalizza a quel punto sull'analisi dei ruoli. Quanto sono importanti in termini di contributo al successo dell'organizzazione, se in modo rilevante oppure ordinario nel presente e quanto lo saranno domani. Quindi, si fa la mappa dei ruoli, individuando la dinamica evolutiva: in

Star Matrix offre un approccio innovativo per mettere ordine nella complessità della gestione delle risorse umane. Il modello segue l'evoluzione dell'organizzazione

crescita, stabili, in declino. Proprio come le stelle.

Poi si passa alla valutazione individuale in funzione del ruolo ricoperto: Mario Rossi è capace di sostenere la crescita del ruolo? Può garantire il contributo nel tempo? È collocabile su altri ruoli fuori e dentro l'impresa? Per fare queste considerazioni si utilizzano le informazioni che derivano dalle leve di gestione del personale: valutazione delle competenze, performance, potenziale.

Con questi dati alla mano, si procede quindi a dare il colore alle persone, classificate in 12 insiemi: le stelle blu, sono le persone che ricoprono a pieno il ruolo, quelle rosse

hanno margini di miglioramento. In pratica: si avrà di fronte uno schema chiaro, con stelle sempre più grandi a seconda di quante persone ricoprono un certo ruolo. Al termine di questo processo è possibile progettare modelli di gestione, sviluppo e placement: si definiscono le priorità di investimento.

«Star Matrix», dice Pietro Betto, «offre un approccio innovativo per mettere ordine nella complessità della gestione delle risorse umane. Occorre una certa dose di coraggio per applicarlo, il vantaggio è immediato: il modello segue l'evoluzione dell'organizzazione. Permette al direttore del personale di scegliere agilmente quali leve utilizzare, dando chiare priorità. Consente di gestire la comunicazione interna e soprattutto di programmare azioni di investimento, in formazione ad esempio oppure in sviluppo. Ci si potrà chiedere come si possono trasformare le stelle rosse in stelle blu, come valorizzare e far crescere queste ultime, come gestire chi ha bisogno di crescere». Aggiunge il manager di Od&M che «grazie a questo strumento è possibile anche incrementare la motivazione e il senso di appartenenza all'azienda, cambiare gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone, acquisire competenze che siano favorevoli alla strategia aziendale, rendendo solida l'impiegabilità interna e facilitando quella, eventuale, esterna».

il punto

Controlli insufficienti Ma com'è difficile certificare lo status di vero disoccupato

GIANNI BOCCIERI

Conclusa la fase di emanazione dei decreti delegati entro i termini fissati dal Jobs Act, è partita ora quella dei correttivi dei vari decreti. Si tratta di una fase prevista e necessaria, perché già dai primi giorni i diversi provvedimenti hanno presentato diversi disallineamenti, determinando contorsioni in sede interpretativa, con circolari dello stesso Ministero del Lavoro e dell'Inps che hanno contraddetto le stesse norme o riempito inadeguatamente vuoti legislativi.

Il caso più eclatante è quello della conservazione dell'indennità di disoccupazione, prevista nel caso in cui ricorra la duplice condizione di persistenza dello stato di disoccupazione e di percezione di redditi di lavoro autonomo o di lavoro dipendente inferiori ai limiti di imposizione fiscale. Peccato però che la disciplina dello status di disoccupazione non preveda la sua conservazione in caso di percezione di qualunque reddito per qualunque importo. L'evidente disallineamento determina l'altrettanto evidente conseguenza che la prima condizione per mantenere la Naspi non può mai ricorrere quando ricorre la seconda.

Infatti, già con il primo correttivo, il Ministero del Lavoro si è affrettato ad allineare le due discipline, recuperando la disciplina della conservazione della disoccupazione negli stessi termini previsti per il mantenimento della Naspi.

Se questa correzione passasse così, i Centri per l'impiego (Cpi) avranno l'ulteriore compito di verificare la sussistenza delle condizioni previste per conservare lo status di disoccupato. Purtroppo non si tratta di un compito così semplice come potrebbe sembrare, perché nemmeno il collegamento della banca dati dell'Agenzia delle Entrate al futuro sistema informativo dell'Anzionale per le politiche attive, l'Anpal, sarà sufficiente. Nella migliore delle ipotesi i dati disponibili si riferiscono all'anno precedente. Invece i dati del periodo d'imposta in corso sono disponibili per l'Inps, nel caso di rapporti di lavoro dipendente ma non nel caso di lavoro autonomo per cui l'unica soluzione percorribile sarebbe l'autocertificazione.

Comunque vada è evidente che con questa modifica i Centri per l'impiego saranno impegnati in attività di carattere burocratico-amministrativo, con sempre meno possibilità di svolgere le attività di politica attiva per l'inserimento o il reinserimento dei disoccupati nel mercato del lavoro. Il rischio di relegare i Cpi in attività lontane dalla domanda di lavoro da parte delle imprese è sempre maggiore con la conseguenza di confinarli in attività di mero controllo o di certificazione.

Prevedere la conservazione dello status, nel caso in cui il disoccupato svolga lavori da cui derivino redditi minimi, non è sbagliato. Conferma i principi di attivazione che permeano tutto il Jobs Act, nella sua definizione delle politiche attive, con particolare riferimento all'assegno di ricollocazione e alla condizionalità. Con i giusti correttivi tecnici e con il coinvolgimento dell'Inps, si potranno anche trovare buoni rimedi operativi. Assieme a questo, però, c'è ancora la possibilità di prevedere correzioni che possano aiutare i Centri per l'impiego ad occuparsi dei disoccupati e non solo di atti amministrativi.