

# Gestione del personale in outsourcing: una nuova opportunità per le PMI

di Angela Domenici



▲  
Angela Domenici

## Outsourcing: che cosa significa?

Il termine deriva, per contrazione, dall'inglese "outside resourcing". Reperire risorse all'esterno, questo il significato e anche lo scopo principale di tale pratica manageriale.

Dunque per le aziende rivolgersi all'esterno per affidare a terzi una parte o un intero processo aziendale, significa scegliere una soluzione "outsourcing".

## Come nasce l'outsourcing?

La necessità di fronteggiare un mercato sempre più competitivo e in rapido cambiamento, ha fatto nascere nelle imprese l'esigenza di rendere la propria struttura più snella, flessibile e dinamica, di elevare la professionalità fatta di capacità e competenze distintive e di sviluppare la propria cultura su principi e valori imprenditoriali.

In questo contesto l'outsourcing trova uno spazio di sviluppo, potendo rappresentare da una parte lo strumento che promuove la nascita di imprenditorialità e dall'altra una forte professionalizzazione, attraverso la creazione di poli di eccellenza difficili da gestire e da valorizzare all'interno di piccole e grandi strutture. Già dagli anni '80 si è potuto osservare sul mercato internazionale da parte delle aziende una crescente richiesta di servizi esterni dalla tipologia e dalle modalità di relazione con il fornitore di servizio molto variegata. Tradizionalmente è l'area dei sistemi informativi che occupa un posto privilegiato tra le attività più frequentemente esternalizzate, affiancato dalla logistica, l'amministrazione, la finanza ed il controllo di gestione.

## Perché l'azienda dovrebbe scegliere questa soluzione?

Il principale richiamo per le aziende verso questa soluzione è rappresentato da due aspetti: la **riduzione dei costi** e la possibilità di **concentrarsi sul proprio core business**, ma le motivazioni possono essere numerose e

molti i benefici che si possono ottenere:

- Rendere disponibili risorse da indirizzare su attività che producono maggior valore aggiunto
- Essere competitivi nei confronti della concorrenza; snellire i processi aziendali significa essere più reattivi e dinamici nel mercato
- Soddisfare più agevolmente le richieste dei clienti in tempi brevi
- Accedere a competenze specializzate e sempre aggiornate
- Assicurarsi continuità e professionalità nel campo specifico

## La trasformazione della relazione con l'outsourcing

Obiettivo razionale di ogni azienda è quello di dotarsi dei mezzi necessari alla propria conduzione, nella misura più adeguata nelle singole fasi della propria vita ed alle condizioni economiche più vantaggiose. È certo che l'impiego di operatori esterni professionali permette di conseguire una flessibilità ed una riduzione di costi rispetto all'auto-produzione degli stessi beni e servizi.

Dunque, un altro elemento non trascurabile che favorisce i benefici di un servizio in outsourcing è caratterizzato dalla **trasformazione** del rapporto "datore di lavoro - dipendente" in "**mandante - committente**", dove il datore di lavoro diventa **cliente** e la relazione gerarchica il **servizio** al cliente.

Questo nuovo rapporto rappresenta un grande cambiamento culturale rispetto al ricorso alle risorse interne che si ripercuote direttamente sulla **qualità** del servizio erogato. L'outsourcer è pagato in funzione dei servizi erogati; di conseguenza una delle attività chiave risulta essere il controllo esteso di tutte le voci di servizio prestate, favorendo in tal modo la trasparenza ed il controllo della prestazione.

## Chi è HR Outsourcing Services?

HR Outsourcing Services di Angela

Angela Domenici, economista aziendale SSQE/SUP, ha maturato una ventennale esperienza in ruoli di responsabilità presso enti pubblici e privati nel campo dell'amministrazione, della gestione delle risorse umane e della formazione. Esperta federale in materia di gestione del personale e membro della commissione esami, già docente presso la SUPSI e docente ai corsi di preparazione agli esami federali di "Specialista del personale", "Specialista in finanze e contabilità" ed "Esperto in finanza e controlling". In qualità di membro del comitato della SGP (Società per la Gestione del Personale) sezione Ticino, essa la rappresenta attraverso il mandato di promozione e direzione del corso per Specialisti del personale.

**Domenici**, ha iniziato la sua attività nel 2003 con l'offerta di un servizio di amministrazione e gestione del personale in **outsourcing**. Grazie alla maturata esperienza in questo campo della sua titolare, coadiuvata dalla stretta collaborazione di validi professionisti, ne fanno un partner serio ed in grado di guadagnarsi la fiducia del cliente, istaurando con lui un rapporto di collaborazione basato su valori di affidabilità e concretezza.

Attiva nella ricerca di soluzioni concrete e mirate a risolvere i problemi amministrativi, essa fornisce un valido supporto nella realizzazione di decisioni legate alle risorse umane, sollevando il cliente da onerose incombenze operative, attraverso la gestione di un intero o di una parte del processo legata alle risorse umane e mettendo al servizio dell'azienda una consulenza mirata alle specifiche esigenze nel campo della gestione delle risorse umane, formazione e sviluppo, diritto del lavoro e delle assicurazioni sociali. Le PMI rappresentano una tipologia di clientela con la quale HR Outsourcing Services sa esprimere al meglio la sua potenzialità.

## HR OUTSOURCING SERVICES ed i processi di gestione del personale



Lo schema illustra tutti i processi connessi con l'amministrazione, la gestione e lo sviluppo del personale, collocati a valle della strategia aziendale e della politica del personale e nel punto in cui inizia e termina il cosiddetto "ciclo del collaboratore". Da questa prospettiva la risorsa umana assume una posizione centrale. L'area interessata è tale che **l'outsourcing** della funzione può toccare qualsiasi stadio della vita del collaboratore in azienda. Infatti il processo inizia nel momento in cui egli viene assunto attraverso il processo di ricerca e di selezione e termina alla scadenza del contratto d'impiego, indipendentemente dalle cause che pongono fine al rapporto stesso con l'azienda.

Dunque, dall'assunzione all'uscita comprese le fasi di permanenza dell'individuo in azienda la funzione del personale è chiamata ad erogare servizi più o meno diversificati a dipendenza della tipologia e delle esigenze aziendali. In tal senso **HR Outsourcing Services** si inserisce perfettamente nella logica della sua offerta di prestazione.

- **Ricerca e selezione:** la ricerca e la selezione di candidati in possesso dei requisiti richiesti per svolgere un certo ruolo è il primo impegno della funzione del personale. Il successo del processo passa attraverso una pianificazione dei compiti, le cui attività contemplano una descrizione mirata del profilo necessario, la scelta della strategia di ricerca da adottare, la preparazione e l'applicazione delle tecniche e degli strumenti di valutazione appropriati (test psicometrici, assessment center) per formulare la proposta di scelta del candidato corrispondente al profilo richiesto sia sul piano qualitativo che nel rispetto dei parametri di tempo stabiliti. Dal punto di vista amministrativo il ruolo assicura la gestione delle candidature attraverso i contatti personali e la redazione della relativa corrispondenza.
- **Assumere:** racchiude una serie di sotto fasi che, da un punto di vista amministrativo

prevede la negoziazione delle condizioni d'assunzione e relativa redazione del contratto d'impiego, la gestione delle formalità amministrative legate alla richiesta di permessi di lavoro, il coordinamento delle attività con le assicurazioni sociali interessate, l'allestimento del dossier del personale, la comunicazione interna. Assicurare il successo del processo d'assunzione, non significa limitare l'investimento in una selezione di qualità, bensì pone la necessità di curare con particolare attenzione la fase di accoglienza del neo assunto e la programmazione del periodo di inserimento.

Infatti, se da un lato il primo obiettivo è quello di facilitare l'orientamento del collaboratore assunto nella nuova realtà aziendale, la gestione della fase di inserimento permetterà all'azienda di poter contare al più presto sul pieno inserimento, senza tralasciare la verifica dell'idoneità del candidato scelto nella fase precedente.

- **Sviluppare:** ritenuto che, in un mondo economico sempre più competitivo, è la qualità delle Risorse Umane che fa la differenza tra un'azienda e l'altra, l'impresa non può rinunciare a garantirsi un patrimonio di capacità e competenze allineate ai propri obiettivi ed in grado di supportare la strategia aziendale. La formazione rappresenta una leva di gestione che promuove il punto di incontro fra le potenzialità ed i bisogni dell'individuo con quelle dell'organizzazione. La funzione del personale disegna i percorsi di sviluppo delle persone in termini di competenze e di crescita all'interno dell'azienda, applica la leva della mobilità ed utilizza strumenti e modalità formative coerenti agli obiettivi attesi.
- **Valutare:** la sfida è quella di creare un sistema di valutazione equo e trasparente, semplice da comprendere e da utilizzare, che dia la possibilità di misurare il contributo di ciascuno alla crescita individuale e quella aziendale. Valutare il personale per l'azienda significa quindi rilevare le qualità individuali (analisi del potenziale), i comportamenti ed i risultati professionali per renderli coerenti ai propri obiettivi attraverso una metodologia ed una strumentazione che gli assicuri la disponibilità all'interno dell'azienda di un giudizio sistematico ed omogeneo sul valore di ogni singolo collaboratore. La funzione del personale assicura il sostegno all'azienda dalla fase di progettazione del sistema, all'introduzione, alla formazione fino al controllo dell'efficacia del sistema.
- **Remunerare:** una attenta politica retributiva deve essere in grado di assicurare il

miglior equilibrio fra il contributo individuale e collettivo dei collaboratori e lo sviluppo dell'impresa. Con la retribuzione l'azienda deve poter disporre soprattutto di una leva che gli permetta di attirare dal mercato i collaboratori con le competenze necessarie ed uno strumento di motivazione in grado di indirizzare ed apprezzare capacità e comportamenti di valore e contribuire a creare un ambiente di lavoro soddisfacente. La funzione del personale, da un punto di vista gestionale sostiene l'azienda nella definizione e nell'applicazione della politica retributiva, mentre da un profilo amministrativo garantisce la gestione del processo di elaborazione ed erogazione dei salari, del trattamento dei dati ai fini fiscali e delle assicurazioni sociali.

- **Trattenere:** in un contesto segnato da un alto grado di competitività, evitare le partenze indesiderate, migliorare la prestazione ed aumentare la produttività significa per l'azienda agire sulla motivazione al lavoro del personale. In questa prospettiva sono chiamati in causa, oltre alle leve di gestione del personale, le competenze individuali, il modello di conduzione e di condivisione dei valori. La funzione del personale può operare passando attraverso un'attività di analisi all'interno della struttura per identificare le vere cause del problema e pianificare e realizzare misure di intervento correttive.
- **Rilasciare:** gestire con attenzione le uscite del personale, oltre che di cogliere l'evento come un'opportunità di rilevazione delle proprie disfunzioni, per l'azienda significa verificare e governare la propria immagine e sostenere il collaboratore che parte. La funzione del personale garantisce la conduzione ed il coordinamento del processo relativo agli specifici eventi che hanno determinato la partenza (dimissione, licenziamento, pensionamento, ecc.), attraverso la messa a disposizione degli strumenti necessari (piano sociale, outplacement). Dal punto di vista amministrativo, il ruolo assicura la gestione delle formalità amministrative, la redazione del certificato di lavoro, la gestione delle informazioni e dei dati verso l'interno e l'esterno dell'azienda.

HR Outsourcing Services  
 Vicolo di Pavù 8  
 6926 Montagnola  
 Tel. +41 91 994 81 14  
 Natel +41 79 276 29 40  
 Fax +41 91 994 82 18  
[adomenici@hros.ch](mailto:adomenici@hros.ch)  
[www.hros.ch](http://www.hros.ch)