



KapitaleUmano

Opinioni, riflessioni, curiosità

Editoriale

Maurizio Decastri

La parola disvelata

Marta Trotta

Angolo Soft

Laura Borgogni

Angolo Hard

Gabriele Gabrielli

Visto da Oriente

Alessandro Paparelli

Visto da Occidente

Sergio Caredda

L'intervista impossibile

Giuseppe Airoidi

Angolo Free

Carlo Turati

VISTO DA OCCIDENTE

Hr, così si governa il Capitale Umano

di Sergio Caredda

OVST

Di recente ho avuto modo di dedicarmi a un tema di grande impatto: la *Governance* delle Risorse Umane. Purtroppo non sono tante le aziende che riflettono in maniera approfondita su come la Funzione Risorse Umane debba essere governata. Si tratta, in effetti, di un argomento ancora emergente in campo manageriale, per il quale mancano anche definizioni universalmente accettate.

Esistono però tre elementi che accomunano le aziende che hanno sistemi di governo efficaci:

- allineamento strategico della funzione Risorse Umane con gli obiettivi di business;
- gestione del rischio e della *compliance* dei sistemi di gestione delle Risorse Umane;
- ottimizzazione dell'efficienza della funzione e del suo modello di servizio.

Riassumendo, possiamo dire che *un buon sistema di governo delle risorse umane* permette soprattutto di *stabilire con chiarezza i meccanismi di presa di decisioni* all'interno della funzione, e nelle relazioni tra la funzione e i manager di linea a tutti i livelli. Un aspetto purtroppo troppo spesso trascurato in molti contesti.

Governance non significa solo strategia

In molte aziende l'idea di *governance* sembra limitarsi alle decisioni sulle strategie. In realtà il tema è più vasto. Provate a pensare alla vostra azienda. È sempre chiaro chi possa decidere di un licenziamento? Di un aumento salariale elevato? Di un'eccezione a

una procedura di assunzione? Spesso la risposta a queste domande è la medesima: sono tutti casi particolari gestiti dal massimo rappresentante nella funzione. Che spesso però deve "negoziare" la risoluzione con la controparte di business, creando processi incerti e allungando i tempi di risoluzione. Un buon sistema di Governance non si limita alla risoluzione di eccezioni. Spesso il miglior indicatore che qualcosa non funziona si può ritrovare nell'avvio di un progetto di cambiamento. In molti di questi casi, una volta stabilito un budget e selezionato un fornitore, si mette in piedi un sistema parallelo di governo di progetto. Project Manager, comitati di controllo, *steering committee* sono spesso la dimostrazione concreta che non si ha fiducia nel processo decisionale "standard", tanto che questo viene "commissariato" nell'ambito del progetto stesso. Infine, c'è un terzo aspetto da considerare. Di recente ho intervistato il Vphr di una grossa multinazionale, appena rientrato da un viaggio. Durante l'incontro mi ha raccontato il motivo di quel viaggio in Germania. Le autorità fiscali tedesche avevano inflitto un'elevatissima sanzione alla filiale tedesca dell'azienda, in quanto tutta una serie di *benefit* non erano stati gestiti correttamente. Era ovviamente scattata la "caccia al colpevole", ma era chiaro che il problema era piuttosto dovuto a una serie di non decisioni prese nel tempo, del tipo "si è sempre fatto così". Aggravate dalla mancanza di *ownership* rispetto all'intero tema della *compliance*.

I quattro livelli di governo

Ownership, Drive, Execution, Operation, sono questi i quattro livelli di governo da stabilire per ogni processo aziendale e costituiscono l'ossatura di un sistema di governo. Purtroppo troppo spesso la funzione Risorse Umane è schiacciata unicamente sulla parte operativa, con l'assunto che tutto il resto sia "responsabilità" del vertice della funzione. E se da un lato è corretto che il direttore delle risorse umane sia "owner" della funzione nel complesso, e quindi ultimo responsabile delle sue decisioni, non si può pretendere che questi sia l'artefice di tutta l'attività di guida ed esecuzione. Altrimenti ecco l'effetto "collo di bottiglia".

Di là degli aspetti organizzativi, i modelli di *governance* vincenti diventano anche un eccellente modo per elevare le competenze della funzione. Perché a responsabilità chiare corrispondono anche livelli di competenze definiti e rischi identificati. Il che diviene un eccezionale modo per affermare il ruolo della funzione Risorse Umane come vero *partner* del *business* aziendale. Una lezione da apprendere per molti. Con una sfida per tutti: i modelli di *governance* che funzionano sono anche caratterizzati da grande semplicità. Altro elemento di valore che può caratterizzare un'organizzazione davvero matura.



Sergio Caredda
è manager Human Capital,
Deloitte Luxembourg