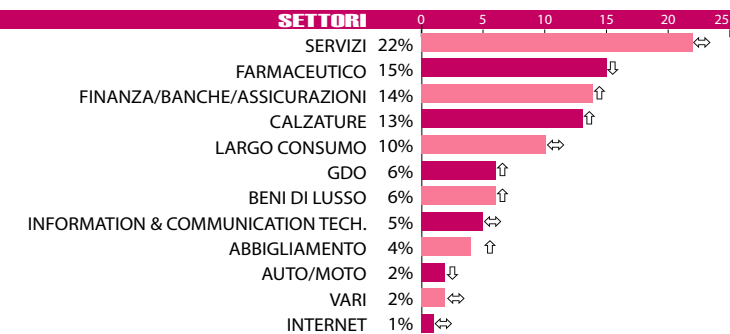
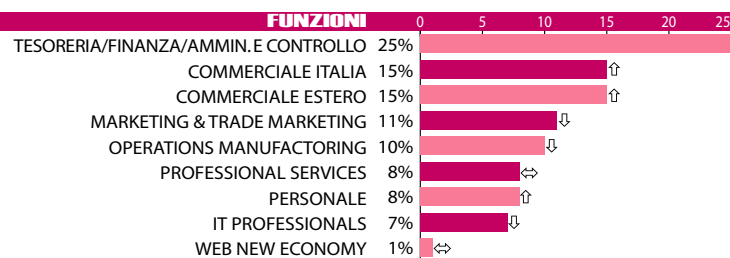


MERCATO DEL LAVORO

## Il ritorno delle banche



I settori più dinamici in percentuale - Indagine MCS



Le figure professionali più richieste in percentuale - Indagine MCS

Sono le banche le protagoniste nella consueta analisi del mercato del lavoro condotta da MCS. Nell'ultimo semestre c'è stato un ritorno delle banche, soprattutto per le posizioni di recupero credito. Stabile il largo consumo, mentre cresce la grande distribuzione. Segnali positivi anche dal mondo delle calzature, per la fascia "comfort". Molto ricercati, in particolare, area manager e professionisti nello start up di punti vendita. Buona anche la domanda di modellisti nell'abbigliamento. Stabile, invece, il settore dell'ICT (Information & Communication Technology). Per quanto riguarda le figure professionali, sempre molto richiesti vendite Italia ed estero, l'area finanza e controllo di gestione e le risorse umane. In calo i professionisti ICT.



in palio. Ho venduto 250 biglietti a 2 dollari l'uno, incassando 500 dollari". "E nessuno ha protestato?", si meraviglia il contadino. "Solo il tizio che ha vinto, quando si è accorto che l'animale era morto. Gli ho detto che mi dispiaceva e gli ho restituito i 2 dollari del biglietto, conservando gli altri 498!". Da allora Kenny ha fatto molti altri affari fino a che un giorno è diventato il presidente della Enron...

SENSE OF HUMOUR

## Senso degli affari

Un ragazzo americano, Kenny, decide di mettersi in proprio e si trasferisce in campagna. Qui fa il suo primo investimento, comprando per 100 dollari un asino da un vecchio contadino, con l'idea di rivenderlo ad un prezzo più alto attraverso un'asta. Kenny paga in contanti e l'agricoltore si impegna a consegnargli il somaro il giorno seguente. La mattina dopo il contadino va da Kenny scuro in viso e gli annuncia: "Mi spiace figliolo, ma purtroppo ho due brutte notizie per te. La prima è che l'asino è morto...". Kenny non si scompone e replica: "Allora restituiscimi i soldi". "Purtroppo non sono in grado di farlo", risponde l'agricoltore, "La

seconda cattiva notizia è che li ho già spesi tutti". "È un bel problema", ribatte Kenny, "facciamo così, me li ridarai appena puoi. Intanto consegnami, almeno, il somaro". "Va bene", risponde l'agricoltore, "ma cosa te ne fai di un asino defunto?". "Lo metterò come premio per una lotteria", esclama deciso Kenny. "Ma non puoi fare un sorteggio per un asino morto?", osserva perplesso il contadino. "Certo che posso, insiste Kenny, "basta non precisare che è già morto". Un mese dopo il contadino incontra di nuovo Kenny e gli restituisce i 100 dollari. Poi gli chiede: "Allora, come è andata a finire la lotteria?". Kenny sorride e risponde: "Come ti avevo detto ho messo l'asino

EDITORIALE

# Per trovare i manager giusti le aziende scelgono l'outsourcing

Ogni anno in Italia circa il 5% dei manager cambia azienda, per fare carriera, accrescere la propria professionalità, migliorare la retribuzione. C'era una volta il fai-da-te. Quando bisognava inserire un nuovo manager l'azienda si metteva direttamente a caccia.

Spargendo la voce, contattando conoscenti che lavoravano nella concorrenza o persone segnalate da amici e colleghi. Venivano fatti un po' di colloqui alla buona e poi si sceglieva la persona da assumere, spesso dopo un estenuante calendario di incontri.

Garanzie di aver trovato davvero la persona giusta? Nessuna. Qualità del processo di selezione? Ignota. Analisi degli effettivi fabbisogni? Trascurata. Questo sistema alla buona, magari un po' affinato, ha dominato la scena per decenni.

Ma ora le cose sono cambiate e la maggior parte delle ricerche di manager vengono affidate a società specializzate nella ricerca e selezione di personale qualificato, anche se meno che all'estero, con notevoli vantaggi per le aziende: professionalità, velocità, riservatezza, corretta analisi del profilo, accurato riscontro delle referenze. Lo conferma una recente indagi-



Ed è soprattutto nella ricerca dei profili che le società si avvalgono dei consulenti esterni. Altre fasi del processo di selezione, come i colloqui, sono poi svolti all'interno.

ne su un campione di oltre 500 imprese, svolta dall'Università Bocconi di Milano (Ricerca e selezione del personale. Strategie di outsourcing e ruolo delle tecnologie digitali). Le imprese ricorrono all'outsourcing in oltre il 50% dei casi. Secondo la ricerca nessuna altra attività nell'ambito delle risorse umane viene svolta in modo così esteso all'esterno, neanche la formazione.

Le aziende intervistate dalla Bocconi apprezzano soprattutto due qualità nelle società di ricerca e selezione: la competenza tecnica e la qualità del processo di selezione. Ma sono anche contente di risparmiare tempo, liberare risorse interne e poter gestire i picchi. Le società di ricerca e selezione vengono considerate uno degli strumenti più efficaci per trovare le persone giuste.

A queste caratteristiche generali MCS aggiunge alcuni "plus" specifici. Una consolidata esperienza e conoscenza del mercato, frutto di oltre 25 anni di attività. Una presenza nelle principali città italiane, con una copertura capillare del territorio. Un team di qualità con consulenti dedicati ed esperti, un approccio "business oriented" incentrato sulla comprensione del settore di attività.

Un ricco database, che include numerosi profili di talenti "ad alto potenziale", che vengono seguiti nel tempo ed un continua assistenza al candidato ed al cliente anche dopo l'inserimento.

Intervista a **Maurizio Forcella**

Direttore Risorse Umane

## Sogei un team a tutto bit

Dietro al successo del gioiello ICT pubblico grande attenzione alla preparazione professionale e massicce dosi di formazione a tutti i livelli

"Il nostro patrimonio sono le persone. Il primato della nostra azienda è stato costruito negli anni da uomini e donne che, con il loro lavoro, hanno contribuito all'ideazione e allo sviluppo di soluzioni di ICT innovative per l'Amministrazione finanziaria italiana".

Questo importante riconoscimento campeggia nel sito Internet di Sogei, società controllata dal Ministero dell'Economia, che si occupa dell'infrastruttura tecnologica dell'Amministrazione Finanziaria. Un polo di eccellenza tecnologica per l'ammodernamento della Pubblica Amministrazione, che viene chiamata da importanti istituzioni pubbliche di altri Paesi per fornire consulenza.

Ne abbiamo parlato con Maurizio Forcella, 54 anni, laureato in Scienze politiche alla Sapienza a Roma, da due anni Direttore Risorse Umane di Sogei, in cui lavora dal 1976. Sogei ha un organico di oltre 1.400 dipendenti, di cui il 60% laureato in discipline tecnico scientifiche. Nel 2002 ha realizzato un fatturato di 470 milioni di euro.

### Come entrate in contatto con i cittadini?

"Entriamo in rapporto con i cittadini tutti i giorni con miliardi di operazioni spesso poco visibili, ma molto importanti. Ogni volta che un genitore registra un neonato o una famiglia acquista una casa. Ogni volta che un giovane

inizia a lavorare o un imprenditore crea un'azienda. Dietro c'è un lavoro complesso e creativo di Sogei che rende queste azioni semplici, trasparenti, veloci".

### Cosa c'è nel vostro DNA?

"Sogei è nata nel 1976 con un nucleo di ingegneri provenienti dalla Società Italsiel. All'inizio degli anni '90 siamo passati al Gruppo Telecom. Poi, nel luglio 2002 il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha acquisito il 100% del capitale di Sogei. Con questa azione di in-sourcing il Ministero ha, in primo luogo, operato una scelta per garantire l'allineamento tra le strategie e gli obiettivi di politica fiscale ed i risultati concreti derivanti dalle soluzioni di Information & Communication Technology. Ha inoltre acquisito il patrimonio di conoscenze e competenze maturate in Sogei in tanti anni di lavoro al servizio di un'amministrazione dello Stato".



### Come si compone l'organico di Sogei?

"L'età media è di 42 anni, ma stiamo assistendo ad un abbassamento, grazie all'ingresso di laureati in materie scientifiche negli ultimi due anni. Lo staff è piuttosto stabile, con un turnover praticamente fermo per due motivi: da un lato abbiamo cercato di creare un ambiente di lavoro favorevole alla crescita professionale e umana, valorizzando le risorse interne. Dall'altro il mercato dell'ICT in questo momento non brilla e chi si trova bene in un'azienda cerca di fare carriera interna.

### Che politiche retributive seguite?

"Per i dirigenti, che sono poco più di una cinquantina, abbiamo un sistema di management by objectives, con una parte variabile della retribuzione. Per i quadri, circa 140, e gli impiegati seguiamo una politica retributiva con premi legati a risultati e obiettivi.

### Avete un'attenzione particolare per i giovani talenti?

"Consideriamo tutte le persone una risorsa importante, ma da circa un anno abbiamo cominciato a dedicare un'attenzione particolare ai giovani, con l'obiettivo di valorizzarne il potenziale. Facciamo periodicamente una "manager review", in cui vengono analizzati incarichi e trattamenti per i giovani ad alto potenziale. Osserviamo non solo le competenze tecniche, ma anche le capacità manageriali potenziali"

### Che tipo di persone avete inserito?

"I nuovi assunti negli ultimi anni sono stati quasi tutti neolaureati in materie scientifiche, come ingegneria, informatica, statistica, o in economia e commercio, con una buona votazione, ma non necessariamente il massimo dei voti. Ma abbiamo inserito anche parecchi diplomati provenienti da istituti tecnici o licei scientifici. Per



### Grande distribuzione, grandi manager

Fatturato in leggera crescita per la grande distribuzione organizzata (GDO), mentre resta difficile trovare i direttori di centri commerciali. Sono queste le principali indicazioni che emergono da un'indagine condotta da MCS fra 100 manager della grande distribuzione. Il 71% degli intervistati si attende una leggera crescita delle vendite, mentre il 22% prevede stabilità e il 7% un calo. L'indagine ha confermato la difficoltà di trovare validi professionisti per dirigere i centri commerciali (41% degli interpellati). Altre figure ricercate sono i Direttori di punto vendita (25%), i capi settore/capi reparto (19%). Buyer e Category Mgr (15%) non sono di difficile reperibilità ma i

la ricerca e selezione ci siamo avvalsi della collaborazione di MCS".

### Cosa fate per mantenere la leadership tecnologica?

"Tantissima formazione. Abbiamo due tipi di progetti: formazione tecnologica e manageriale. La parte tecnologica riguarda tutta la struttura organizzativa. Quella manageriale è rivolta a chi ha incarichi di responsabilità. Nel 2003 abbiamo realizzato corsi di formazione, in media, per 8 giorni pro capite l'anno. Un livello davvero elevato nel panorama italiano. Nel 2004 stiamo facendo ancora di più. È un aspetto molto apprezzato dai nostri collaboratori".

### Cosa altro fate per coinvolgere le persone?

"Abbiamo tutta una serie di attività di comunicazione interna, incentrate sulla Intranet. Quando partono o si concludono importanti progetti lo comunichiamo in modo esteso, dettagliato e tempestivo. Nell'ottobre del 2003 abbiamo distribuito un questionario sul cambiamento. Il 95% dei dipendenti ha risposto. I risultati sono stati eccellenti: le persone percepiscono il nuovo clima e partecipano attivamente al cambiamento".

## Si rafforza lo staff di consulenti MCS



Si rafforza il team di consulenti MCS con l'ingresso di una nuova consulente: Giovanna Benedettelli. Romana, laureata in lingue e letterature straniere all'università LUMSA di Roma, Giovanna Benedettelli ha maturato una significativa esperienza in realtà multinazionali nel settore dei servizi alle imprese. Ha lavorato sia nell'area risorse umane che in quella commerciale, occupandosi di selezione del personale (con particolare riferimento alle aree finanza, information technology, professional services), assessment, change management, pianificazione e sviluppo commerciale.

La nuova consulente è operativa su Roma e il Centro Sud.