TOTAL TALENT MANAGEMENT: UN MODELLO UNICO PER LA WORKFORCE TRA EMPLOYEES E CONTRACTORS

intervista a cura di **Roberta Lospinoso**

Il Total talent management (TTM) si propone come un nuovo modello per superare la tradizionale frammentazione tra dipendenti e forza lavoro esterna nella ricerca dei talenti e nella successiva allocazione sulle iniziative progettuali, integrando in un unico sistema leve oggi spesso gestite in modo separato, come talent acquisition, gestione dei subcontractors, scheduling e bench management.

In questa intervista, Angelo Centola, Chief procurement officer e Group organization director di Fincons Group, racconta come la discontinuità organizzativa in tale ambito generi inefficienze strutturali ma anche significative opportunità di saving, soprattutto nelle società di consulenza IT caratterizzate da forte variabilità della domanda e significativo turnover delle risorse sui progetti. Un approccio che punta a migliorare la flessibilità, rispondendo con maggior efficacia alla domanda di talenti, sia in fase crescente che decrescente.

Il Total talent management nasce come risposta alla frammentazione tra gestione dei dipendenti e forza lavoro esterna. Quando e in quale contesto hai iniziato a maturare questa idea?

Ho iniziato a maturare l'idea del Total talent management quando nel 2014 mi è stata affidata la responsabilità di ottimizzare i processi di acquisto e razionalizzare il parco fornitori di una multinazionale operante nell'Information technology in cui ho trascorso gran parte della mia carriera professionale prima di entrare in Fincons.

In quel contesto, la mia attività di ottimizzazione dei processi si inserì in una dinamica strutturale consolidata, che prevedeva che la domanda di nuove risorse espressa dal business fosse soddisfatta da due funzioni operanti in parallelo: il talent acquisition per i dipendenti, il procurement per le terze parti. La gestione parallela dei due canali evidenziava opportunità di maggiore integrazione, mostrando inefficienze e duplicazioni, sia all'interno del procurement che in HR, ma soprattutto evidenziava l'esigenza di una visione unitaria del fabbisogno di competenze.

L'elevato livello di specializzazione e articolazione delle funzioni, tipico di una grande multinazionale, rendeva sfidante la costruzione di un modello pienamente integrato.



Angelo Centola
Chief procurement officer and Group organization director
Fincons Group

In Fincons, dove sono entrato nel 2022, ho trovato un contesto imprenditoriale agile e incline a far valere la collaborazione tra le funzioni aziendali oltre le barriere di una logica organizzativa rigida, permettendomi di trasformare un'idea in un modello operativo reale.

Puoi descriverci cos'è il Total talent management e, dal tuo punto di vista, quali processi e attività dovrebbero essere governati in modo integrato rispetto alle tradizionali iniziative di talent acquisition o workforce planning?

Il Total talent management non è un concetto recente in letteratura. Già dieci anni fa, durante un convegno organizzato dalla Staffing Industry Analysts a Londra, ho avuto modo di confrontarmi con professionisti che lavoravano su questi temi.

Tuttavia, quella visione era ancora limitata alla sola integrazione tra talent acquisition e gestione dei subcontractors. La mia convinzione è sempre stata che il perimetro del problema fosse più ampio. Se infatti queste funzioni guardano all'esterno, ne esiste un'altra che diventa fondamentale quando si estende la prospettiva a 360 gradi, includendo nel processo di ricerca anche le persone già presenti in azienda: lo scheduling, che governa l'assegnazione e la pianificazione delle risorse interne su attività e progetti.

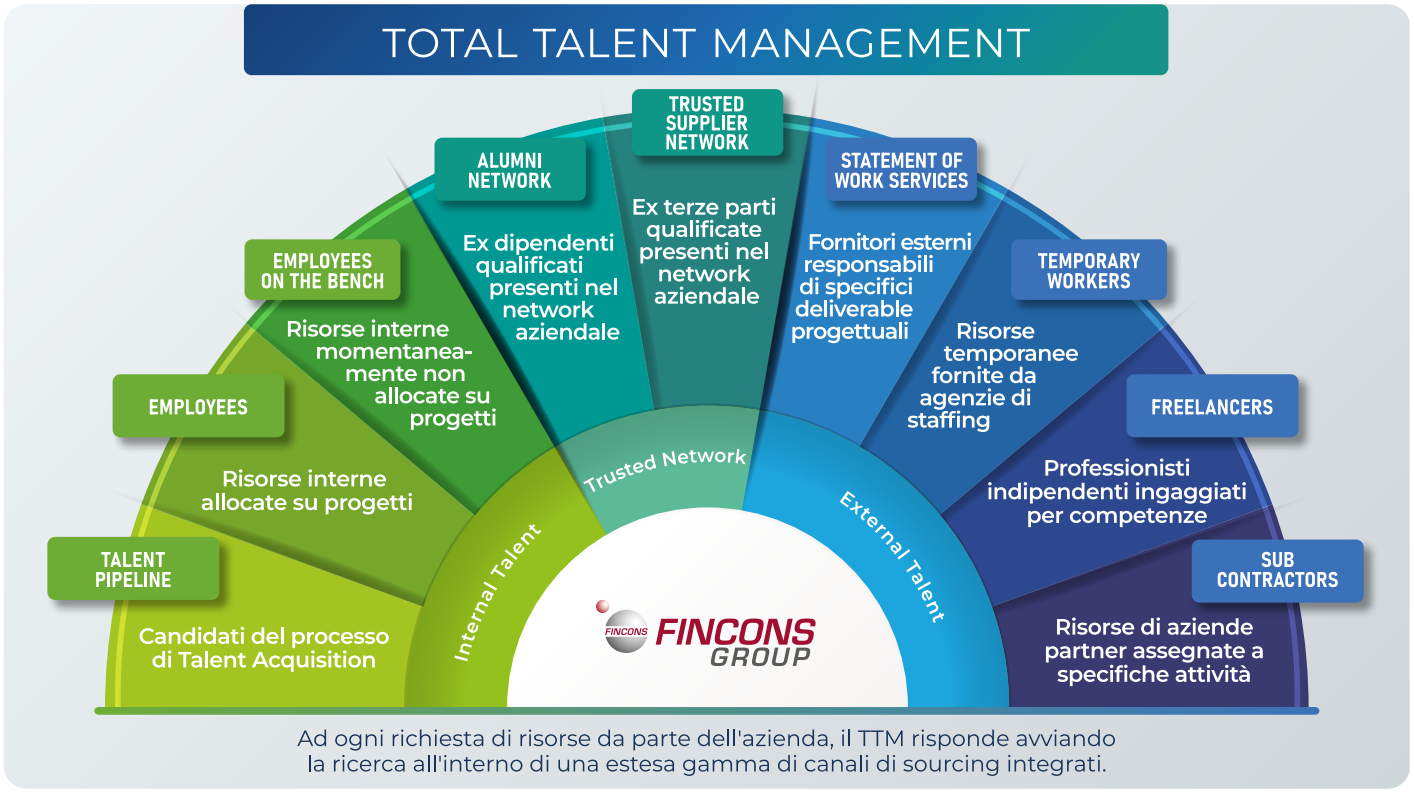
Il punto critico è che queste tre aree sono normalmente presidiate da team diversi, che raramente sono integrati tra loro. Questo genera frammentazione, possibile inefficienza e perdita di significative opportunità.

Il vero elemento distintivo del Total talent management è quindi la capacità di queste tre funzioni di governare la molteplicità di canali di sourcing disponibili (figura 1) come un unico sistema integrato, migliorando la reattività alla domanda esterna, aumentando la flessibilità nella gestione dei cali di business e riducendo gli sprechi su tutta la catena del valore.

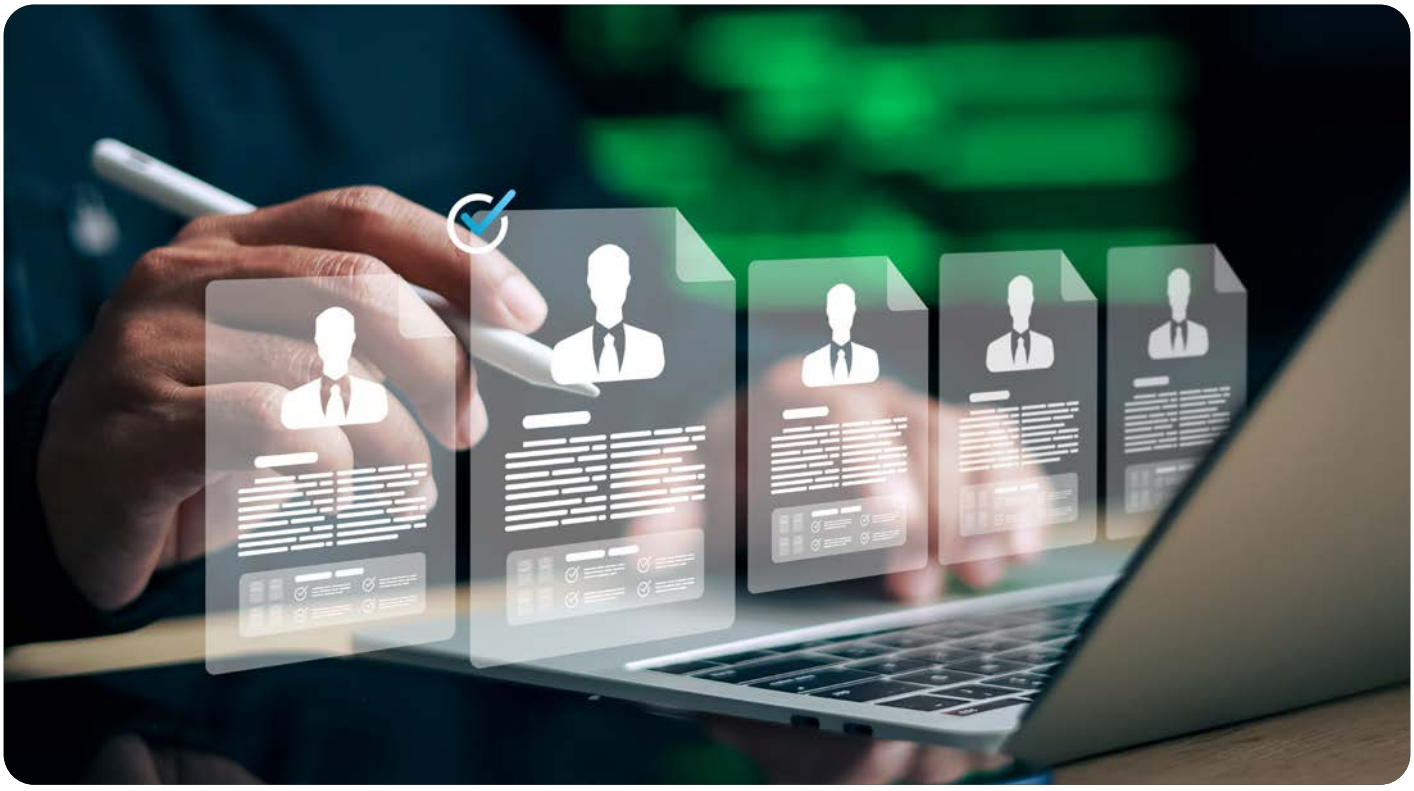
Per le società di consulenza IT, caratterizzate da picchi progettuali e forte variabilità della domanda, quali inefficienze può risolvere e quali benefici concreti può generare un modello di Total talent management?

Nelle società di consulenza IT, dove le persone rappresentano l'asset principale, il core business si configura di fatto come una vera e propria "human supply chain": i professionisti vengono individuati sul mercato, contrattualizzati e successivamente allocati su progetti venduti ai clienti. Questo modello è stato finora poco esplorato in letteratura, soprattutto se comparato all'ampia produzione di studi dedicati alla logistica e alle supply chain di beni e materiali. La mancanza di una cultura specifica sul tema contribuisce a non affrontare una serie di inefficienze che, al contrario, risultano molto concrete. Accade frequentemente che talent acquisition e procurement operino sulla stessa esigenza senza coordinamento, generando duplicazioni e sprechi.

Figura 1



Ad ogni richiesta di risorse da parte dell'azienda, il TTM risponde avviando la ricerca all'interno di una estesa gamma di canali di sourcing integrati.



Inoltre, la gestione non integrata dei canali produce costi evitabili, spesso legati ad attività di ricerca che potrebbero essere superflue in presenza di una piena visibilità sui rilasci programmati delle risorse dai progetti interni. Un altro esempio di benefici dovuti all'utilizzo integrato delle diverse leve è collegato alla gestione di momenti di picco della domanda. In tale ottica diventa possibile applicare metodologie combinate di gestione dei talenti con un impatto significativo su costi e tempi, ad esempio spostando risorse interne su nuove opportunità di mercato e attivando contemporaneamente le ricerche per i backfill. Considerazioni analoghe valgono in caso di riduzione inaspettata dei volumi di business, che può essere gestita tramite la chiusura anticipata di contratti con terze parti presenti su altri progetti per fare spazio alle risorse interne impattate dal calo di business.

Il TTM richiede una forte integrazione tra diversi dipartimenti, processi e strumenti. Qual è il ruolo delle varie funzioni coinvolte e quale modello di governance ritieni più efficace per rendere questo approccio sostenibile nel tempo?

Il tema della governance è il più complesso, perché la possibile mancanza di dialogo e integrazione non avviene solo tra funzioni diverse, ma spesso anche all'interno della stessa funzione.

Per rendere sostenibile questo modello servono due elementi fondamentali.

Il primo è culturale: le funzioni devono accettare di rinunciare a parte della propria autonomia per lavorare in modo realmente integrato.

Il secondo è tecnologico: bisogna dotarsi di un'infrastruttura adeguata, anche se sul mercato non esiste una soluzione unica in grado di coprire tutti i processi.

Dal punto di vista della governance aziendale è possibile adottare due modelli alternativi: da un lato, la creazione di una direzione unificata che accorpi sotto un'unica responsabilità tutte le funzioni interessate, dall'altro, lo sviluppo di processi solidi e ben definiti, in grado di governare end-to-end l'intero flusso indipendentemente dalla struttura organizzativa.

In Fincons abbiamo inizialmente perseguito la prima strada, istituendo una direzione integrata per accelerare l'adozione del modello; successivamente, una volta stabilizzati i meccanismi operativi, abbiamo progressivamente evoluto il modello verso un approccio basato sui processi, garantendone la sostenibilità e la scalabilità nel tempo.

Come stai portando avanti questo percorso in Fincons? Avete già osservato benefici tangibili?

In Fincons è stato avviato un percorso di integrazione progressiva, volto a superare la frammentazione dei processi e dei sistemi. In tale ambito, abbiamo messo in comunicazione i sistemi HR con quelli di procurement, digitalizzato il processo di scheduling, integrato il Vendor management system e avviato l'implementazione di SAP SuccessFactors come piattaforma HR di riferimento.

Questo percorso rappresenta un primo passo verso un ecosistema digitale più coeso, orientato a supportare in modo integrato la gestione del capitale umano e dei fornitori.



Parallelamente, stiamo costruendo una data platform che aggrega le informazioni provenienti dai diversi sistemi, rendendo possibile una visione unificata dei dati a supporto delle decisioni. Pur non essendo ancora a regime, questo approccio ha già generato benefici concreti grazie all'integrazione dei flussi informativi. Dal 2023 sono stati ottenuti saving annui di circa tre milioni di euro, generati fondamentalmente dalla maggiore capacità di far fronte alla domanda di nuove risorse per staffare nuovi progetti.

In questo modo si è significativamente limitato uno dei principali problemi delle società di consulenza IT: le missed revenues, ovvero la perdita di nuove opportunità di business per la mancanza di risorse disponibili. I benefici economici sono stati significativi anche grazie alla chiusura dei rapporti con terze parti per favorire l'allocazione di dipendenti scarichi da impegni progettuali. L'integrazione dei processi ha infine permesso di ridurre drasticamente attività duplicate e/o non necessarie, migliorare la gestione del bench di risorse, ridimensionando l'effort complessivo collegato alla ricerca dei talenti.

In che modo l'intelligenza artificiale può rappresentare un acceleratore decisivo del Total talent management? E guardando avanti, quali saranno le principali sfide per il procurement nella gestione della workforce esterna?

L'intelligenza artificiale rappresenta un acceleratore fondamentale del modello di TTM. Oggi molti processi sono ancora basati su sistemi rigidi, in cui i manager devono inserire richieste strutturate spesso incomplete o imprecise, generando continue iterazioni tra business e HR/procurement.

Inoltre, la ricerca dei profili è ancora prevalentemente basata su un lavoro manuale dei recruiter su strumenti come ad esempio LinkedIn, con significativi livelli di effort e limitata scalabilità. L'AI potrà cambiare radicalmente questi processi, introducendo ad esempio un'interazione in linguaggio naturale.

Il manager potrà esprimere direttamente il proprio bisogno e il sistema sarà in grado di interpretarlo, raffinarlo e confrontarlo in tempo reale con la disponibilità delle risorse interne ed esterne.

In futuro l'AI potrà orchestrare in maniera immediata tutto il patrimonio informativo aziendale e sarà in grado di suggerire rapidamente soluzioni alternative in base al match delle skills richieste con quelle delle risorse disponibili, combinando tutti i vari canali di provisioning (employees, talent pipeline, subcontractors, freelancers, ecc.). L'AI non sostituirà il processo decisionale, ma lo renderà più veloce e informato, lasciando agli specialisti la valutazione finale delle opzioni.

Per quanto riguarda le prossime sfide per la funzione Procurement, il tema centrale sarà rappresentato dalla crescente flessibilità richiesta dal mercato del lavoro.

Il confine tra dipendente e contractor che conosciamo oggi diventerà progressivamente più sfumato nel tempo, con un mercato orientato a modelli di ingaggio temporalmente definiti sull'arco di vita dei progetti. In questo scenario, il procurement dovrà intraprendere una trasformazione professionale e culturale, assumendo sempre più un ruolo da protagonista nel sourcing dei talenti, al fianco dell'HR.