

## il mercato delle risorse umane

colloquio con Carlo Flores d'Arcais e Francesco Santulin  
a cura di Andrea Lawendel

Prosegue il giro di opinioni raccolte da Beltel tra i professionisti della ricerca e selezione di personale qualificato. Questa volta la parola passa brevemente a Carlo Flores d'Arcais di Horton International e a Francesco Santulin di Santulin & Partners ([www.santulin-p.it](http://www.santulin-p.it)). Come sempre, Beltel è interessata a conoscere l'impatto della crisi e della conseguente fase di chiusure e di accorpamenti su un mercato del lavoro anch'esso caratterizzato - come i mercati finanziari - da un periodo di inusitato entusiasmo.

*Sono molti i movimenti di personale in uscita dalle aziende, non solo della new economy? Quali sono i ritmi di ricollocamento dei cervelli? Chi assume oggi mostra maggior cautela e ponderatezza che nel recente passato? Sono cambiati i ruoli e le posizioni più ricercati? Le esperienze maturate nelle startup e nelle aziende della new economy oggi vengono considerate come un titolo di merito o, viceversa, come un marchio negativo?*

Questi gli argomenti trattati con i nostri interlocutori.

### ..... l'intervista .....

Francesco Santulin

"Santulin & Partners è posizionata su una fascia di competenze esclusivamente manageriali, fino al primo livello di riporto alla direzione generale. Recentemente ha affiancato alle normali attività un focus specifico sulla corporate governance. Personalmente la mia esperienza si è incrociata con le vicende di molti dei maggiori operatori di tlc dalla deregulation a oggi, penso ad aziende come Albacom, Edisontel, Blu. In questi giorni si assiste a una autentica fase di implosione: gli operatori sono chiaramente troppi, le aggregazioni ineluttabili e non è certo facile dire dove si andrà, a parte fenomeni evidenti come la convergenza **Edisontel-Atlantel**".

*Albacom per esempio si avvia realmente a porsi come terzo polo?*

"E' un'ipotesi accreditata ma può essere smentita. Ipse appare francamente bloccata... I segnali di preoccupazione sono forti e nei prossimi mesi avremo sicuramente una ridondanza di posizioni. Individui anche molto bravi e preparati hanno difficoltà a capire dove saranno da qui a qualche mese. Non voglio discutere di scenari a più lungo termine, poiché i ritmi sono rimasti infatti molto serrati e viene in mente il concetto di "Web year", vissuto come un trimestre. La velocità di ricollocamento a mio parere è invece molto bassa perché manca la necessaria chiarezza progettuale ed esecutiva. Dovremo attendere le inevitabili modifiche anche dal punto di vista organizzativo. Chi ha la disgrazia di uscire in questo momento può incontrare serie difficoltà nel rientrare. Noi stiamo comunque lavorando in modo intenso perché molti clienti hanno avviato ricerche che vogliono portare a termine. Però, anche tra chi ha deciso di guardarsi intorno, in generale le risposte mi sembrano scarse. L'aspetto positivo è che appunto la situazione non dovrebbe perdurare per più di un web year. Entro il prossimo marzo alcune delle attuali incertezze dovrebbero essere meglio definite. Certo, le aziende oggi sembrano agire in modo più ponderato, c'è molta più attenzione alla qualità e un ritorno ai famosi "fondamentali". Si valutano più approfonditamente i percorsi, i contributi che il manager ha dato nei vari passaggi, le motivazioni reali".

*Come viene percepita oggi l'esperienza nella new economy?*

"Non percepisco atteggiamenti negativi, purché nelle persone da valutare ci sia il giusto pragmatismo nel considerare i cambiamenti avvenuti. Non dico sia necessario presentarsi con in testa un cappello di umiltà, ma la ragionevolezza, il realismo sono apprezzabili, come la disponibilità a tener conto dei già citati fondamentali. Direi anzi che se le persone hanno partecipato in modo credibile ai processi di rinnovamento che, comunque, ci sono stati, vengono piuttosto premiate per il coraggio dimostrato. Insomma, può darsi che certi inserimenti non siano andati a buon fine ma non necessariamente per colpa del manager. Molte capacità acquisite, così come l'attenzione nei confronti dell'innovazione, l'uso di nuovi strumenti di analisi dei mercati sono giudicate interessanti e anzi penalizzano chi è rimasto ai margini di tutto questo fenomeno".

*I manager anziani?*

"In genere sono molto contenti che oggi si riscopra il valore dell'esperienza e di storie aziendali più lunghe e meditate. Innovazione ed esperienza sono oggi due ingredienti che devono trovare il giusto mix, inoltre molti manager con i capelli grigi sono decisamente più tranquilli sul piano psicologico. Per quanto riguarda il futuro sarei propenso a ipotizzare che tutti abbiano imparato da quanto è accaduto. Sono ferite che in qualche modo ci stiamo ancora curando e che non sarà facile dimenticare. Investire su Internet è stato importato, così come l'aver investito in nuove logiche di canale, nella scoperta della centralità del cliente. E' stato un periodo a suo modo molto formativo, anche se i ritorni non sono sicuramente a breve termine. Le divisioni Internet che in due anni ancora non hanno fruttato una lira non sono state uno spreco, ma una scuola. In questo senso direi che la crescita di interesse nei confronti della governance aiuterà moltissimo. Il mercato del lavoro italiano sta prendendo la strada della governance intesa non più in senso notarile ma esecutivo, manageriale. Un trend molto interessante per i prossimi dieci anni. Le aziende acquistano la consapevolezza del valore della governance come chiave dell'ammodernamento del mercato. Borsa Spa ha già istituito l'obbligo di questo strumento nel gruppo delle aziende del segmento Star (titoli con alti requisiti, NdR), gli azionisti e gli investitori di queste aziende si sentono tutelati. Il modello della corporate governance, importato come tanti altri dagli Stati Uniti, non può essere applicato così com'è, ma è possibile mutuarne una serie di strumenti, di processi. E' un novità di estremo rilievo per il futuro dei nostri investimenti."