

RESPONSABILITÀ ED ECCELLENZA

Il 4 dicembre Noi tutti vogliamo voltare pagina e fare un passo avanti. Lo faremo dialogando, con la Community e non solo, di "Normativa, Responsabilità Sociale d'Impresa ed Eccellenza: la formula vincente del Safety Management", all'interno della Tavola Rotonda HRC con le Istituzioni. E' un evento che ha richiesto come sempre il Nostro impegno e la Nostra attenzione. Noi ce l'abbiamo messa tutta. Considerata la rilevanza dell'argomento, attuale e scottante, abbiamo radunato un *panel* di relatori d'eccezione: Istituzioni, *stakeholders*, esperti di settore. Figure di differente provenienza e di primaria importanza, tra cui il Ministro del Welfare Maurizio Sacconi. Per l'occasione, abbiamo progettato un Sondaggio unico, dedicato al connubio tra Sicurezza sul Lavoro e Bilancio Sociale. Grazie al preziosissimo supporto del Network HRC, si è trasformato da progetto in risultato, arricchendosi di un punto di vista assolutamente privilegiato e strategico: quello della Community.

Giordano Fatali



Viaggio nella Galassia-Crisi

Strategie reali di intervento e strumenti a confronto

Crisi. Un unico termine entrato ormai di prepotenza nel novero delle espressioni di uso abituale. Eppure, la parola racchiude in sé una galassia di variabili sterminate quanto eterogenee. Variabili capaci di intervenire massicciamente ed ingenerare effetti ravvisabili sulla quotidianità dei rapporti di lavoro. Variabili che, tuttavia, sovente non ricevono adeguata menzione. Per contribuire a colmare questo gap di conoscenza, 50 manager sono intervenuti all'incontro di Knowledge Group di Relazioni Industriali e Sindacali

svoltosi a Milano presso la sede di Robert Bosch il 14 ottobre scorso. A farla da padrone, il tema degli ammortizzatori sociali, sviscerato in *primis* dagli avvocati di Studio Proia, che hanno aperto i lavori con interventi di *expertise* mirati su caratteristiche, situazioni di concessione, limiti e requisiti d'utilizzo di Cassa integrazione a carattere ordinario e straordinario e Mobilità.

(continua a pag.2)

14 ottobre 2009
Milano Robert Bosch

KG Relazioni Industriali



Benefit vincenti e sostenibili

Riconoscimenti flessibili a misura di persona e ambiente

Incentivare i migliori *performer* aziendali valorizzando selettivamente il merito. Riuscendo a far salvo l'equilibrio fra *budget* di spesa e soddisfazione delle persone. Esigenze, queste, cui la Community ha cercato di offrire risposte di sostanza, attraverso la preziosa testimonianza firmata Vodafone, affiancata dagli approfondimenti di Arval e Watson Wyatt. Il sistema di *reward* aziendale non può prescindere dalla comprensione, dall'osservazione, dall'attenta analisi delle persone e del cliente interno stesso, Dati ben precisi, emersi con nettezza grazie alla *survey* annuale tesa a verificare la percezione di incentivi e benefit che costituiscono il pane quotidiano della vita professionale delle Risorse di Vodafone.

(continua a pag. 2)

KG Compensation&Benefit

27 ottobre - Milano Vodafone

L'amministrazione innovativa

Progressi digitali ed evoluzioni per il futuro

Introdurre in azienda il cedolino *on-line*. Un'opportunità nuova, e per questo assolutamente adatta a dar vita ad un confronto informato su vantaggi e svantaggi derivanti dalla distribuzione informatica. Con 20mila Risorse impegnate nell'evoluzione aziendale, il Gruppo Wolters Kluwer Italia si è reso protagonista di una relazione in materia, sapientemente esposta da Salvatore Petrucci - HR Manager divisione Software e HRIS e Giuseppe Peduto - HRM Operation e Relazioni Sindacali. Un *workshop* pragmatico, partito dall'analisi del *business case* ufficialmente presentato in prima battuta presso il *board* italiano, e di qui posto all'attenzione dell'HR Director Europa. Documento studiato

per confrontare il momento pre-implementazione con quello riscontrato a posteriori, ha riportato una stima sostanziale del complesso di costi e benefici derivanti dall'adozione in azienda della nuova procedura.

(continua a pag. 3)

20 ottobre
Milano Coca-Cola HBC

KG Amministrazione

KG Report HR

Per visionare i materiali prodotti negli incontri:



Benefit vincenti e sostenibili

KG Compensation&Benefit

Riconoscimenti flessibili a misura di persona e ambiente

(segue dalla prima pagina)

...Una realtà aziendale la cui posizione su di un mercato animato da continua e serrata concorrenza parla chiaro. Incentivazione selettiva e premi erogati sul merito e sulla *performance* realizzata: questa la leva più autentica per agganciare il piano della motivazione.

Un elemento su cui influisce sicuramente anche la soddisfazione per il *benefit* auto, obiettivo il cui raggiungimento è sempre più sottoposto a pressioni considerevoli a seguito del ridimensionamento attivato dalla riduzione dei budget di spesa. Ma la medaglia del *downsizing* ha anche un lato inedito. Quello messo in luce da Arval, e che può consentire da un lato l'ottimizzazione del TCO (*Total Cost of Ownership*), dall'altro l'introduzione di politiche improntate alla *Social Responsibility*. E' il traguardo della "Green Car Policy", che prevede la possibilità di dotarsi di vetture a minore impatto ambientale oltre che economico. Un beneficio che si

va ad affiancare a corsi di guida sicura ed ecologica, *safety kit* e compensazione delle emissioni nocive di CO2. Dato che ci porta dritti ad un caso di successo targato Kone, che porta con sé una preziosa morale: contribuendo, direttamente o meno, alla salvaguardia dell'ambiente, si può perseguire un'ampia visibilità sul territorio, migliorando parimenti il complesso delle relazioni con gli *stakeholders* e fornendo una dimostrazione reale e concreta dell'impegno profuso verso lo sviluppo sostenibile.

Ma la motivazione trattata implica anche il processo percettivo sviluppato dal cliente interno nei confronti dell'azienda, e del complesso dei *benefit* che questa gli distribuisce per favorire la soddisfazione e stimolare il senso di affiliazione. E' quanto confermato dagli esperti di Watson Wyatt, relatori di un contributo orientato sulla tendenza sempre più marcata in tema *benefit* verso la flessibilità e la conseguente personalizzazione.

Un intervento che ha "strizzato l'occhio" alle possibili ottimizzazioni realizzabili sui costi attraverso l'utilizzo di agevolazioni fiscali mirate, e che si è fatto latore degli interessanti risultati di una nuova ricerca Eurisko, indagine che ha esplorato il gradimento valoriale, razionale ed emotivo delle tipologie stesse di agevolazione, concentrandosi anche sulle *impasse* incontrate dalle Risorse.

27 ottobre 2009
Milano Vodafone



KG Relazioni Industriali

Viaggio nella Galassia-Crisi

Strategie reali di intervento e strumenti a confronto

(segue dalla prima pagina)

... Senza risparmiare un accento sulla variabile costituita dai contratti di solidarietà, accordi collettivi aziendali aventi ad oggetto la diminuzione dell'orario di lavoro per i dipendenti. Un'esposizione di peso, che ha voluto approfondire i più recenti indirizzi giurisprudenziali emersi a seguito del dibattito informato sviluppato sulle maggiori problematiche che si verificano di frequente in fase di applicazione di tali istituti. Una relazione studiata per dare un taglio pratico ed improntato all'utilità manageriale per il complesso di aziende intervenute. Criteri di scelta e possibili implicazioni legali hanno in seguito canalizzato l'attenzione di un dibattito impreziosito dall'esperienza sul campo presentata da Euro Group. Un gruppo industriale composto dall'unione di Eurotrancitura, Alcast, Euroslot, Corrada e Saf, realtà aziendali separate, animate da diverse culture di base e dunque interessate da tassi di sindacalizzazione differenziati. Aziende spinte dalla crisi al comune mantenimento di un solido equilibrio interno, perseguito grazie alla capacità di adottare soluzioni peculiari attraverso strumenti tra loro differenti.

Alcuni esempi: CIGO intervallata da brevi riprese dell'attività produttiva; CIGS per contrastare eventi improvvisi; riduzione

pianificata dei turni lavorativi; predisposizione di piani ferie individuali; estensione dei periodi di chiusura collettiva; trattative sindacali per l'individuazione di strumenti di gestione più efficaci; apertura di procedure di mobilità ex l.223/1991 esclusivamente su base volontaria.

Misure differenti, ma accomunate dall'intelligenza operativa e strategica di massimizzare l'ammortizzazione salvaguardando il più possibile le Risorse coinvolte, con l'obiettivo manifesto di rendere avulso da criticità l'effetto di raffreddamento sul costo del lavoro. Nessuna utilità può cadere sotto silenzio, per questo è stata pianificata la creazione di un report mensile "multifunzionale", in grado di garantire un monitoraggio reale sull'efficacia degli strumenti adottati e consentire lo sviluppo di maggiore consapevolezza manageriale delle leve utilizzate in azienda. Una modalità di gestione che, rinforzata dalla relazione con le RSU e le OO.SS. esterne, ha consentito l'affermazione di un'autentica conoscenza reciproca, favorita dalla stretta condivisione di modelli di "gruppo" tali da gettare le basi per la progettazione di un coordinamento sindacale allargato.

14 ottobre 2009
Milano Robert Bosch

NEWS dai Knowledge Group

L'amministrazione innovativa

Progressi digitali ed evoluzioni per il futuro

KG Amministrazione

KG Report HR

(segue dalla prima pagina)

... Un successo illustrato dati alla mano, e corredato da numeri più che interessanti. Eccoli. Quattordicimila euro venivano spesi in media ogni anno ricorrendo alla precedente procedura. Un costo tanto più sproporzionato se ricondotto agli appena tremila euro di spesa raggiunti grazie al nuovo progetto. Che si consideri il pre- o il post-implementazione, un focus particolare è stato riservato al dettaglio dei processi salienti relativi alla gestione della sicurezza, sfruttando la partecipazione del referente delle relazioni industriali e sindacali per l'analisi dei vincoli normativi e informativi necessari per l'introduzione del cedolino elettronico. A farla da padrone è stato comunque il piano comunicativo approntato. Un ruolo cruciale e costante, il suo, per la riuscita di tutto il processo. Per ciascuna sede è stato in sostanza individuato almeno un referente che attivasse le proprie competenze cimentandosi negli inediti ruoli di "sponsor" della nuova iniziativa ed irrinunciabile supporto in fase di *start-up* iniziale. Nel post-implementazione, una *survey* predisposta *ad hoc* ha avuto la mission di analizzare in maniera approfondita i feedback prodotti a circa 6 mesi dall'avvenuto *roll out*, per valutare il tasso di successo raggiunto con l'operazione e mettere a punto le FAQ di supporto operativo alle Risorse nell'utilizzo dello strumento.

Con il *workshop* firmato da Antonio Di Micco per Alenia Aeronautica è stata invece descritta la viva esperienza di una realtà aziendale che ha deciso di utilizzare il cedolino *on-line* già a fine 2006. Una scelta di natura strategica, specialmente in un'azienda come Alenia, che ha nel suo *pedigree* tecnologia ed innovazione, unite ad un investimento considerevole mirato su tutti i processi aziendali, primari o meno. Ecco la migliore motivazione a monte di una volontà di incidere, ed in modo profondo, anche sui processi che connotano l'HR, rendendoli moderni, efficaci, *paperless*. Con il cedolino *on-line* entrato a far parte di un programma triennale di più ampio respiro, improntato alla completa informatizzazione di numerosi processi HR. Dopo otto mesi di progetto e tre di fase-pilota, nel gennaio 2008 l'implementazione è stata estesa al complesso delle Risorse attive. Impiegati, quadri e dirigenti di un'azienda forte di cinquemila persone. Fuori ambito solo gli operatori appartenenti alla manodopera, in quanto non in possesso di strumenti informatici individuali. Così,








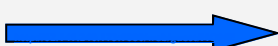
niente più file per il ritiro delle buste paga. E nessun criticità legata alla distribuzione del cartaceo, con speciale menzione a quello relativo al personale in trasferta. Ancora, una drastica riduzione dei costi esterni verso il *provider* che elabora il cedolino, diretta conseguenza dei minori costi di stampa raggiunti. L'implementazione è stata descritta nelle sue fasi salienti, a partire dalla distribuzione del cedolino elettronico attraverso il collegamento della singola Risorsa alla *Intranet* aziendale. Una possibilità che consente al dipendente di accedere ad una nutrita serie di informazioni. Dati personali ed organizzativo-aziendali, dati sulle presenze/assenze con evidenza delle timbrature presso i vari stabilimenti. Ed ovviamente l'accesso al nuovo Cedolino *on-line*, che ha finalmente tolto alle Risorse l'obbligo di "ricordarsi" di ritirare il cedolino, offrendo loro parimenti un *bouquet* di nuove possibilità: scaricarlo anche da casa, conservarlo, pubblicarlo con giorni di anticipo.

Ad inaugurare la densa giornata di *knowledge sharing* è stato il caso Ferrero sulle evoluzioni adottate in azienda e i ravvicinati impatti organizzativi rispetto ai Sistemi Informativi per il Reporting HR. Un approfondimento speciale a questo tema è stato dedicato in questo numero di webzine nella sezione della "voce della community".

20 ottobre 2009
Milano Coca-Cola HBC

Attraverso HRCommunity Academy è possibile visionare tutti i materiali prodotti negli incontri:

-  Abstract KG
-  Casi aziendali presentati - presentazioni e materiali
-  Trascrizioni degli incontri
-  Podcasting
-  Video

Clicca qui 

La voce della *Community*

SAP HR in Ferrero

Processi, tecnologia e ... change management

di Andrea Spolaor - Organizzazione Ferrero

Esistono molti modi con cui le funzioni aziendali crescono e si sviluppano; ogni declinazione risponde ad una precisa necessità di base e persegue un obiettivo puntuale. A volte l'evoluzione transita anche attraverso una "sappizzazione". Ci si misura con importanti istanze organizzative, formative e di *change management*. Processi anche delicati che necessitano la massima cura. Specialmente se a gestirli è un gruppo come Ferrero, un'azienda nata da una sagace intuizione artigianale del 1946, cresciuta in fretta e tanto solida da aver evitato flessioni di mercato ed essersi assicurata un fatturato continuamente in crescita. La gestione delle 20mila Risorse Umane del gruppo è uno dei segreti di questo successo. Come poteva quindi mancare un adeguato sistema informativo del

A volte l'evoluzione transita anche attraverso la "sappizzazione"

personale? Nel recente passato i dati venivano gestiti ricorrendo ad un processo in cui il payroll locale delle circa 35 sedi in giro per il mondo

alimentava un DB centrale. La struttura reggeva, ma la crescita ed il dinamismo organizzativo e societario non permettevano un controllo puntuale delle informazioni. Una *survey* interna ha inoltre fatto emergere esigenze non solo centrali ma anche locali di dotarsi di strumenti di gestione e *reporting* del personale, a beneficio dei processi HR core e delle relative decisioni. Il momento era maturo per lanciare un progetto di più ampio respiro (HR Enterprise) che, basato su una comune piattaforma informatica SAP ("master" nei confronti dei payroll locali), armonizzasse processi, pratiche e modello dati nella gestione degli eventi del personale, per dotare il management di avanzati strumenti di HR Intelligence: *reporting*, KPI, organigrammi *on-line*, *workforce planning*. Disponibilità immediata di informazioni affidabili ed omogenee, spesso fruibili tramite il portale di gruppo. A fronte di un importante investimento iniziale ne consegue: riduzione di attività di ricerca e riconciliazione dei dati, razionalizzazione dei costi di gestione tecnica, terziarizzazione dell'*application maintenance*. HR Enterprise è tutto questo. Con un equipaggio ben nutrito quanto a provenienze e competenze, interfunzionale per definizione (ORG, HR, IT) e il contributo del *system integrator* in termini meto-



dologici, di processo e applicativi l'Enterprise di Ferrero è già atterrato nei quattro Paesi principali (coprendo il 60% della popolazione aziendale), per poi proseguire il proprio viaggio verso il rollout in tutte le altre sedi del Gruppo.

La gestione del cambiamento nella ricetta Enterprise risponde a quattro precisi imperativi, proprio come le macro-aree su cui interviene.

Riduzione di attività di ricerca e riconciliazione dei dati, razionalizzazione dei costi di gestione tecnica, terziarizzazione dell'application maintenance..

Primo: coinvolgimento dello sponsor e la richiesta continua di *commitment*. Secondo: analisi di cambiamento, ruoli, responsabilità ed attività. Terzo: comunicazione mirata per informazioni sul progetto. Quarto: sviluppo delle capacità necessarie per operare con il nuovo modello e strumento (formazione). L'HR del gruppo Ferrero di oggi parla la lingua di HR Enterprise. Con una certa presunzione è anche cresciuta la cultura degli operatori, introducendo concetti di integrazione dei dati, coniugando la dimensione organizzativa con quella professionale (*job catalogue*), classificando gli eventi del personale, lanciando in autonomia query e report di controllo. "Il cambiamento continua, sali a bordo dell'HR Enterprise!"

Sei un HRmanager? Vuoi collaborare anche tu alla webzine HRC con un articolo?

Contatta i coordinatori delle aree dei Knowledge Group:

Tel. 06.8191.5246 - 06.8191.5248 - 06.8191.525

email: kg@hrcommunityacademy.net

QUESTION TIME...

Le domande del mese

Vremmo la necessità di effettuare un *benchmark* sulle polizze assicurative utilizzate per i dipendenti italiani che vanno in missione all'estero. A meno che venga richiesto espressamente dal Paese di assegnazione, non attiviamo nessuna polizza anche se siamo pronti per qualsiasi problema ad intervenire direttamente rimborsando qualsiasi spesa dovesse sostenere il dipendente. Ci piacerebbe conoscere la *policy* di altre aziende che come noi hanno questa casistica...

La mia richiesta di confronto riguarda il personale commerciale che ha sede di lavoro presso il proprio domicilio. Vorrei sapere se le aziende che hanno personale in questa fattispecie:

- predispongono delle postazioni di lavoro condivise, presso una delle loro sedi (per tale personale)
- offrono delle forme di indennità specifiche (tipo "deposito saggi"). Se sì di quali indennità si tratta e per quali importi
- quali tipi di attrezzatura, oltre al telefono cellulare e al personal computer, forniscono al dipendente (stampante, fax,.....)

Vorrei chiedere ai colleghi alcuni spunti: esistono *policy* già messe in atto per prevenire il contagio dall'influenza, ad esempio piani di vaccinazione ai dipendenti e ai familiari? Se sì, come vengono gestiti dal punto di vista organizzativo?

Nella *Community* sono state trovate risposte a questi quesiti.. Partecipa anche tu!
kg@hrcommunityacademy.net

LETTURE CONSIGLIATE

SAFETY LEADERSHIP **Motivare "portatori sani"** **di Sicurezza**

A cura di Gianluca Fioravanti, Luca Viridia, Sergio De Cesare

L'obiettivo di questo nuovo volume della Collana HRC-FrancoAngeli è proporre modalità e strumenti operativi per diffondere all'interno delle imprese una reale cultura dell'attenzione e della prevenzione, in modo che la sicurezza possa diventare valore aziendale condiviso, una bussola in grado di guidare atteggiamenti e comportamenti.

Partendo dal presupposto che la realizzazione di un ambiente di lavoro sicuro non possa dipendere unicamente dall'impegno dei ruoli



istituzionali come previsto dalla norma, diventa quindi necessario privilegiare il consolidamento di una cultura che attraverso l'investitura di una "minoranza attiva" capace di generare condivisione attorno al valore della sicurezza.

Prossimamente...



**Save
the
date!**

NORMATIVA, RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA
 ED ECCELLENZA:
 LA FORMULA VINCENTE DEL SAFETY MANAGEMENT
Roma, Venerdì 4 Dicembre
Centro Congressi "LA FORNACE"

Iscriviti subito:

Vuoi approfondire queste tematiche e conoscere i contenuti sviluppati negli incontri?

Aderisci alle attività promosse dalla Knowledge Community House:
 Gruppi interaziendali, HRC Web Tv, Call Conference, Question & Answer con il Network HRC

Contatta i coordinatori delle aree dei Knowledge Group

Tel. 06.8191.5246 - 06.8191.5248 - 06.8191.525
 email: kg@hrcommunityacademy.net

