

IL LAVORO SOTTO L'ALBERO

Chiedetemi del problema più radicato nell'attuale Mercato del Lavoro e vi risponderò: mismatch. Che non è una parolaccia in chissà quale idioma né un tecnicismo sofisticatissimo. Si tratta dell'asincronia generatasi nel Sistema-Paese e che fa deragliare l'equilibrio esistente tra domanda ed offerta. Un circolo vizioso che svilisce il Lavoro e ci riconsegna un panorama instabile, fatto di scompartimenti rigorosamente separati in cui aziende e Risorse non si trovano e non riescono a dialogare. Che possiamo farci Noi? In realtà possiamo molto. Come Community dei Direttori del personale è nostro preciso dovere contrastare lo status quo. Abbiamo la stoffa per farlo, perché possiamo creare nuovi punti di accesso, occasioni di contatto proficuo. Il Dossier Lavoro HRC - Economy (vd. ultima pagina) ne è un valido esempio. Uno strumento di incontro tra chi cerca occupazione e i profili messi a disposizione dalle aziende. Il regalo personalissimo che in questi tempi duri Noi mettiamo sotto l'albero di Natale.

Giordano Fatali

Recruiting in gioco

Selezioni-lampo e strategie per i nuovi talenti

La riunione romana del gruppo di lavoro dei Responsabili Recruiting e Selezione delle aziende del Network HRC è stato ospitato presso la sede Merck Serono del Ponte Casilino.

Tra le tematiche oggetto dell'incontro: l'utilizzo di strategie di Employer Branding e Web 2.0 per attrarre i migliori talenti con l'ausilio di canali

di comunicazione innovativi, come i new media, integrati con i più tradizionali strumenti di recruitment; la prima Fiera virtuale del lavoro in Italia..

(continua a pag.2)

12 novembre 2009
Roma Merck-Serono

KG Recruiting e Selezione

Per emergere? "Express yourself"!

La scelta dei migliori è tra web, giovani e gender diversity

"Talent Management: the Vodafone way", ovvero come il processo di recruiting in Vodafone sia mutato nel tempo in base all'emergere delle diverse fasi di business. Questa la nota d'avvio dell'incontro del gruppo di lavoro milanese composto da Direttori Risorse Umane e Responsabili Recruiting e Selezione delle aziende del Network HRC, ospitato nella sede Amplifon di Via Ripamonti 133. Per rappresentare il caso Vodafone,

due relatori d'eccezione come Giovanni Orestano, Head of Resourcing, Learning and Development, e Karin Arzt, Recruiting Manager. Una testimonianza, la loro, incentrata sul passaggio dal "Job is now" al nuovo messaggio "Express yourself". Quali sono i requisiti di una selezione davvero vincente sul mercato?

(continua a pag.3)

24 novembre 2009
Milano Amplifon

KG Recruiting e Selezione



Reward in tempo di crisi

Necessario il binomio rischio/performance nel lungo periodo

È possibile ottimizzare l'utilizzo di risorse economiche, anche non considerevoli, per motivare i talenti e, al tempo stesso, disincentivare i comportamenti etichettabili come "opportunistici" nel breve periodo? Il gruppo HRC di Compensation & Benefit, tenutosi presso la sede LeasePlan Italia di Roma, si è interrogato su questo delicato tema insieme agli esperti di PricewaterhouseCoopers ed ai manager di Bulgari. All'interno della giornata di lavori, la teoria e la pratica si sono integrate in un quadro armonico, ricco di spunti rispetto alle innumerevoli problematiche aperte dall'argomento.

(continua a pag. 2)

26 novembre
Roma Leaseplan

L'arte dell'evoluzione aziendale

La regola fondamentale è ascoltare le esigenze delle risorse

Claudio Colombi di 3M ed Ivan Polignano di Gas Natural. Sono i protagonisti della giornata di lavori del Knowledge Group Organizzazione Formazione e Sviluppo che si è tenuta il 25 novembre 2009 a Milano presso la sede di 3M. Due Direttori Risorse Umane impegnati sul fronte dell'evoluzione delle rispettive organizzazioni: il primo è attivo in un progetto di sviluppo del modello di gestione; il secondo sta portando avanti un percorso di profondo cambiamento dovuto ad acquisizioni e fusioni di aziende "locali" di distribuzione del gas, caratterizzate da profonde differenze di "cultura organizzativa". Ma andiamo per ordine.

Nell'esposizione del caso 3M si è passati dall'istantanea di

una struttura classica del personale, estremamente "compartimentata" e deputata a lavorare secondo goal pre-stabiliti senza fissare obiettivi di gruppo, alla creazione di un modello inedito.

(continua a pag. 3)

25 novembre
Milano 3M

KG Organizzazione

KG Formazione e Sviluppo

Per visionare i materiali prodotti negli incontri:



NEWS dai Knowledge Group

Reward in tempo di crisi

Necessario il binomio rischio/performance nel lungo periodo

(segue dalla prima pagina)

Partendo infatti dai risultati di un'indagine realizzata nel 2008 sui legami esistenti tra crisi economica e reward nel settore finanziario, il Direttore ed il Senior Manager della divisione People & Change di PricewaterhouseCoopers hanno proposto un approccio teso alla pianificazione e riorganizzazione più efficace del reward in vista della ripresa economica. La principale debolezza è stata finora riscontrata nell'eccessiva focalizzazione sul breve periodo e sull'incoraggiamento ad un'assunzione di rischio sprovvista di elementi correttivi. In futuro, sembra lecito aspettarsi un significativo impatto su tutti i settori economici e sui sistemi di incentivazione riferiti non solo agli executive. Un problema centrale per quanto concerne il reward è da sempre la percezione all'esterno della sua equità e adeguatezza. A maggior ragione, nel contesto economico contemporaneo, gli stakeholders tendono a vedere una scarsa correlazio-



ne fra sistemi di incentivazione e performance ed un sostanziale disallineamento tra compensation e shareholder value nel lungo periodo. Imprescindibile quindi ripensare le strutture di compensation. In primo luogo procedendo ad una concreta valorizzazione dei talenti, sempre più scarsi sul mercato ma sempre più indispensabili nella costruzione di un vantaggio competitivo di lungo periodo. La vera innovazione passa però anche attraverso una più elevata interazione tra la Direzione HR e le altre funzioni aziendali, in particolare Busi-

ness e Risk & Compliance, per una più adeguata gestione del rischio - già a partire dalle fasi di pianificazione - che assicuri coerenza tra l'assegnazione di obiettivi operativi e le strategie per raggiungerli, a fronte di fattori esogeni prevedibili.

Anche il caso aziendale Bulgari focalizza l'attenzione sull'importanza di una corretta mappatura delle performance, in coerenza con gli obiettivi proposti, e di una loro incentivazione che sia realmente adeguata all'area geografica di riferimento. Il gruppo Bulgari ha infatti vissuto nel corso degli ultimi vent'anni una crescita esponenziale anche in termini di espansione internazionale. Proprio per questo ha introdotto sistemi strutturati di salary review e di incentivazione per il top management ed i venditori, iniziative divenute per l'occasione oggetto di dibattito e confronto proficuo con i manager presenti.

26 novembre 2009
Roma Leaseplan

KG Compensation&Benefit

Recruiting in gioco

Selezioni - lampo e strategie per i nuovi talenti

(segue dalla prima pagina)

... messa a punto per offrire alle aziende la possibilità di presentare agli utenti della Rete i propri valori, la mission e le job opportunities; l'apporto di giovani talenti per l'introduzione al sistema d'impresa; il processo di selezione avviato per far fronte alla diffusione del virus H1N1.

In apertura dei lavori, all'interno del workshop targato Monster.it, è stata approfondito l'universo dell'Employer Branding dal B2B Marketing and Product Specialist, Vincenzo Roselli, in collaborazione con Eugenio Amendola, Managing Director di Anthea Consulting attraverso l'analisi dell'Employer Brand Positioning Survey (EBPS), realizzata e mirata a stilare una classifica delle aziende più ambite dai selezionatori italiani.

In un panorama di mercato che cambia senza posa, anche le imprese si trasformano e si rinnovano rispetto all'approccio con i talenti: a tal proposito è stata presentata la preziosa testimonianza di Antonella Gandolfi, Responsabile Sviluppo Organizzativo Area Risorse Umane e Servizi Corporate Confindustria. Un intervento che ha illustrato alla platea InGioCo, un importante progetto sviluppato da Confindustria in collaborazione con LUISS Business School, Università Carlo Cattaneo-LIUC e SFC-Sistemi Formativi Confindustria, con l'obiettivo preminente di realizzare uno sviluppo delle giovani risorse investendo direttamente nel mondo dell'Università, favorendo l'interazione con la galassia dell'Impresa. L'iniziativa proposta da Confindustria ha favorito l'acquisizione da



parte dei partecipanti di competenze, conoscenze relazionali e tecniche, necessarie per un eventuale, successivo inserimento in realtà organizzative, parallelamente alla promozione tra i giovani di una solida cultura d'impresa.

Infine, il Knowledge Group di Recruiting e Selezione ha ospitato l'esclusiva testimonianza del

considerevole impegno profuso da Novartis Diagnostics and Vaccines nel reperimento di risorse sul territorio italiano al fine di gestire l'emergenza di personale, legata all'improvviso aumento di produzione e alla commercializzazione del vaccino contro il virus dell'influenza A.

La parola è passata quindi a Barbara Magnani, Employer Branding, Staffing and Recruitment Lead Italy, per un appassionato intervento che ha delineato dettagliatamente qual è stata la gestione del processo e l'inserimento di personale, attraverso: lo scouting di risorse provenienti dal territorio cir-

costante, con particolare attenzione alla regione Abruzzo; l'attivazione di processi temporanei di selezione che ha coinvolto anche altre funzioni aziendali e l'impiego di più di un partner esperto di settore. Un progetto assai delicato, scaturito da una criticità inaspettata, ma che ha comunque fatto emergere opportunità notevoli di sviluppo realizzando un impatto significativo su tutte le funzioni aziendali.

12 novembre 2009
Roma Merck-Serono

KG Recruiting e Selezione

NEWS dai Knowledge Group

L'arte dell'evoluzione aziendale

La regola fondamentale è ascoltare le esigenze delle risorse

KG Organizzazione

KG Formazione e Sviluppo

(segue dalla prima pagina)

Quello di un *business partner* che ha la responsabilità di sviluppare un contatto operativo con la linea nel tentativo di capire le esigenze dell'utente interno e trasformarle in strategie di HR. La grande novità offerta dal progetto di 3M è rappresentata dalla creazione dell'*Employee Service Center*, un gruppo di risorse in grado di fornire ai dipendenti risposte alla maggior parte dei dubbi e delle difficoltà.



Niente più esperti di processo o *business partner*. Ora qualsiasi richiesta viene direzionata verso l'*Employee Service Center*, che centralizza problemi e soluzioni creando un circolo virtuoso assolutamente interconnesso capace di lavorare in team proprio per prestare sostegno continuo e costante in un sistema che è il cuore del nuovo modello. Ma l'*Employee Service Center*, per mantenere il suo ruolo chiave, deve essere preparato su tutti gli argomenti e i processi che le Risorse Umane stanno affrontando, e contribuire in maniera proattiva agli obiettivi di business. Per svolgere tale compito è fondamentale l'individuazione di una *mission* comune e, soprattutto, anticipare le esigenze dell'organizzazione lavorando su ciò di cui

l'organizzazione non sa ancora di aver bisogno. Come si fa? Cercando di cambiare i comportamenti, sviluppando e creando competenze laddove serve. Il modello culturale è: prima si lavora per il gruppo, poi per sé stessi. Generando al contempo nuove idee. Ed ora Gas Natural, un caso di *change management* di successo in grado di coinvolgere non solo l'immagine e l'offerta commerciale di una realtà aziendale, ma anche la sua stessa organizzazione e cultura manageriale. Il *workshop* ha mostrato l'istantanea di un'azienda trovata ad affrontare una rapida crescita attraverso diverse acquisizioni ed il conseguente cambiamento di processi, ruoli, ma soprattutto attori – interni ed esterni - del mutamento. Al Direttore Risorse Umane il compito di raccontare come la conseguente, necessaria integrazione tra risorse differenti per provenienza geografica (Spagna, America Latina, Italia) e cultura manageriale (Casa madre da un lato, aziende locali acquisite dal Gruppo) abbia preso la forma di un processo delicato, volto ad armonizzare ed accelerare lo sviluppo della *leadership* secondo un modello condiviso da tutti gli attori partendo dal *management board* per passare ad impiegati e *team leader*. Un intervento di spessore, incentrato su un processo evolutivo di assoluta importanza arricchito dal prezioso supporto al cambiamento fornito dal partner BE-ON nella persona di Giusi Pappalepore.

25 novembre 2009

Per emergere? "Express yourself"!

La scelta dei migliori è tra web, giovani e gender diversity

KG Recruiting e Selezione

(segue dalla prima pagina)

Web, giovani e *gender diversity* rappresentano i fattori che orientano l'azienda nella scelta delle persone giuste. Inoltre per calamitare talenti nella propria orbita è importante incanalare le risorse in un cammino evolutivo sia in senso professionale che personale. Ecco cosa conta oggi in una realtà aziendale che si dica a ragione competitiva. Vodafone Italia partecipa al più grande gruppo internazionale di comunicazioni mobili al mondo e, come tale, sta puntando massicciamente sulla convergenza tra telefonia mobile e fissa, investendo risorse ed energia su di essa, e più in generale sullo sviluppo di tutto il *core business*. Con un *goal* simile si è reso necessario implementare con successo anche una strategia operativa improntata al *Talent Management*. Come? Da un lato puntando ad assumere giovani talenti, con cui rafforzare l'organico a tutti i livelli, e impiegando il loro grande potenziale di crescita per offrire un contributo distintivo all'azienda; dall'altro investendo sulla condivisione di una cultura basata sulla performance, dall'operatore di *call center* al *board*, e sviluppando la linea in posizioni chiave. Inoltre le attività di talent scout all'interno dell'azienda sono continuamente coltivate e, nonostante si renda necessario comparare sempre il panorama interno con quello esterno, la direzione incentiva a valorizzare le risorse interne.

Nel corso dell'incontro è seguito il *workshop* presentato dal *B2B Marketing and Product Specialist* Vincenzo Roselli per Monster.it, che si è posto quale interlocutore privilegiato attraverso l'analisi dell'*EBPS* (*Employer Brand Positioning Survey*), realizzata in collaborazione con il *Managing Director* di Anthea Consulting e mirata a stilare un *ranking* delle aziende più ambite dai *job seekers* italiani. Attrarre i migliori talenti? Si deve, e si può, a patto di ricorrere ad una strategia di comunicazione specifica, adatta ad un pubblico diverso

dai fruitori dei media tradizionali. Una strategia che transiti attraverso i *new media*, integrando le metodologie più classiche con le più ampie potenzialità offerte dagli strumenti *online*, in modo da permettere a selezionatori e responsabili Risorse Umane di disporre di canali di comunicazione innovativi, e soprattutto di potenzialità ancora inesplorate. Per l'occasione è stata presentata la prima Fiera Virtuale del Lavoro in Italia dell'*eRecruiting* targato Monster, quale unico strumento di *Employer Branding* online in grado di offrire alle aziende un'eccezionale vetrina interattiva per presentare i propri valori aziendali, la *mission* e le opportunità di carriera.

L'ultima testimonianza aziendale è stata quella presentata da Erica Lazzarini, *Recruiting Manager* del Gruppo Bialelli Industrie, che in occasione dell'incontro ha svelato la formula di una strategia vincente a tutto tondo nell'insieme delle complessità portate dalle sfide di *business*. Un progetto in grado di attivare tutte le leve a disposizione: dalle più tradizionali alle più innovative, transitando attraverso gli spunti ideativi della prima campagna di comunicazione nella storia aziendale, l'implementazione di un sito web dedicato e la definizione di un calendario di eventi. Non si può operare nell'*Houseware* e nei piccoli elettrodomestici senza sviluppare un'attenzione esclusiva all'*Employer Branding* ed alla sua importanza nell'implementazione di progetti aziendali di crescita e sviluppo. In particolare, l'intervento della funzione HR si è qui focalizzato sul cambiamento dell'immagine dell'azienda all'interno del Mercato del Lavoro e soprattutto sull'*attraction* sviluppata nel processo di selezione delle migliori risorse in coerenza con le strategie di *business* per trattenerle e svilupparle. Un progetto consolidato che ha infine restituito i suoi frutti, rendendo l'azienda un autentico "*desired place to work in*".

24 novembre 2009

Milano Amplifon

La voce della *Community*

Etica e sostenibilità, principi guida delle politiche di remunerazione

Compito dei Direttori Risorse Umane è favorire un cambiamento culturale dei manager

di Giulia Zanichelli - Intesa San Paolo

C'è un ampio consenso nel considerare le politiche di remunerazione del *Management* come uno dei fattori che hanno contribuito alla crisi. La convinzione che l'uso di sistemi incentivanti aggressivi possa influenzare un'eccessiva propensione al rischio, ha esortato enti regolatori e politici a correre ai ripari. Il G20 ha fortemente sollecitato "un intervento immediato" in materia di retribuzione e, lo scorso aprile, il *Financial Stability Board* ha emesso i "*Principles on sound compensation practices*", applicabili al *top management* e più in generale a tutti coloro le cui decisioni possono influenzare il profilo di rischio dell'impresa.

Queste le raccomandazioni principali: differimento della retribuzione variabile e stretto collegamento ad obiettivi individuali della linea di *business* e dell'azienda; erogazione di parte significativa di tale retribuzione tramite azioni o strumenti correlati alle azioni, al fine di incoraggiare il perseguimento della creazione di valore nel lungo periodo e di allineare le retribuzioni all'orizzonte temporale di rischio; trasparenza nelle politiche di *compensation*; garanzia che i sistemi di incentivazione non intacchino il capitale delle aziende stesse; eliminazione dei *bonus* garantiti dalle politiche di compensazione e indipendenza dei comitati di remunerazione.

"E' giusto incentivare performance sostenibili e pratiche sane di remunerazione, ma trattare allo stesso modo le aziende con un alto profilo di rischio e quelle con un approccio più prudente, potrebbe rivelarsi inefficace e in certi casi controproducente"

Nel condividere pienamente i principi e le iniziative dei regolatori internazionali, credo sia importante ricordare che il mondo dell'*Investment Banking* americano è piuttosto lontano dalla nostra realtà. Uno dei principali punti di forza dell'approccio bancario italiano è l'esistenza di un modello di *business* focalizzato su un rapporto di lunga durata con i clienti, basato sull'erogazione del credito al sistema produttivo e alle famiglie. Di conseguenza, le banche italiane non hanno risentito particolarmente degli eccessi - compresi quelli relativi alla retribuzione - che sono stati evidenziati soprattutto negli Stati Uniti e nel Regno Unito. Penso quindi che non si debba procedere verso soluzioni di tipo "*one-size-fits-all*". E' giusto incentivare *performance* sostenibili e pratiche sane di remunerazione,

ma trattare allo stesso modo le aziende con un alto profilo di rischio e quelle con un approccio più prudente, potrebbe rivelarsi inefficace e in certi casi controproducente.

Migliorare è certamente possibile. Sotto la supervisione della Banca d'Italia, le banche stanno apportando una serie di modifiche ai sistemi di remunerazione, aumentando la parte di retribuzione differita e realizzando sistemi di LTI legati a strumenti azionari, con l'intento di scoraggiare l'orientamento a breve termine. Un cambiamento significativo per le banche, che prima della crisi utilizzavano il differimento solo con un obiettivo di *retention*, mentre ora il fine è quello di allineare il pagamento all'orizzonte temporale di rischio. Un altro fattore di mutamento è costituito dall'inserimento nei sistemi incentivanti di indicatori di performance "*risk-adjusted*" e "*cost of capital-adjusted*"; indicatori come il ROE o il TSR sono sostituiti, o affiancati, da indicatori che misurano il rischio ed il costo del capitale, promuovendo la sostenibilità della *performance*.

"La grande sfida per i responsabili delle Risorse Umane sarà la capacità di guidare i manager verso un profondo cambiamento culturale"

La grande sfida per i responsabili delle Risorse Umane sarà la capacità di guidare i *manager* verso un profondo cambiamento culturale, in cui i principi di una remunerazione etica e sostenibile diventino davvero parte della mentalità e della cultura manageriale. E' fondamentale, per mantenere la stabilità di questi principi nel tempo, che questi non siano vissuti come regole imposte in modo "*top-down*" dalla direzione del personale, ma come principi sani, diventati parte delle loro convinzioni profonde ed interpretati come modello di cultura aziendale.

In conclusione, è fondamentale che vengano definite delle regole a monte, cioè nella gestione del *business*, attraverso un riallineamento dei principi di "Basilea", affinché le operazioni ad alto rischio siano correttamente pesate, regolamentate e monitorate. Perché in realtà quella è, a mio avviso, la vera "malattia", mentre i premi corrisposti, in fondo, sono soltanto un "sintomo".

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

Vorremmo avere un'indicazione di carattere organizzativo su come viene chiamata nelle aziende la struttura che gestisce queste attività: gestione amministrativa e contabile (note di credito, inserimento dati a sistema, etc.) degli ordini, contatto con il fornitore per ragioni di carattere gestionale e amministrativo connesse agli ordini, gestione amministrativa (non logistica) dei prodotti da rendere al fornitore, gestione di quotazioni speciali relativamente a fornitori e clienti. In questo momento questa divisione si chiama "Purchasing dept.", ma non ci sembra un nome corretto. Che ne pensate?

Gentili Colleghi,
avrei cortesemente necessità del vostro supporto: qual è la vostra esperienza relativamente all'obbligo di informativa sul Modello di Organizzazione e Gestione ai sensi del D. lgs. 231? Avete organizzato interventi formativi per tutti i dipendenti? Se sì, con che modalità?

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

DOSSIER LAVORO HRC SU ECONOMY

Oltre 6.900 ricerche di personale offerte da 30 aziende del Network HRC e le interviste ad alcuni Direttori Risorse Umane della Community sono protagoniste del servizio di copertina uscito in edicola sul business magazine Economy. Si tratta di un'ulteriore declinazione dell'Osservatorio HRC sul Mercato del Lavoro che ha già fatto approdare sui maggiori media nazionali più di 60mila opportunità professionali provenienti dalle maggiori realtà aziendali del nostro Paese.

Chiunque volesse partecipare alle iniziative dell'Osservatorio può scrivere a ufficiostampa@hrcommunityacademy.net



Prossimamente...

GENNAIO 2010			
venerdì 22, sabato 23 domenica 24	HRC Ski Championship - Valtur Trophy	Sestriere	Valtur
giovedì 28	ORGANIZZAZIONE Knowledge Group Interaziendale	Roma	Sara Assicurazioni



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