

BENTORNATA COMMUNITY!

In questo scorcio di fine estate, eccoci di nuovo carichi di energie ed entusiasmo per chiudere in bellezza gli ultimi mesi del 2010. Tolti gli abiti da vacanzieri e tornati alle "care e vecchie" abitudini, siamo pronti ad affrontare le sfide e a cogliere le opportunità che il ricco calendario di HRC riserva al proprio network. Knowledge group, incontri di settore, seminari, convegni, meeting in telepresence e web-conference, occasioni di networking e vicinanza con le Istituzioni solo per citare alcune delle iniziative che concretizzano le idee, gli spunti, le suggestioni che in questi anni di Community ci avete espresso: HRC continua a crescere attraverso l'ascolto attento e sensibile alle esigenze dei propri aderenti, così come in virtù dei contributi unici e preziosi di ciascuno di voi. E tanto per non dimenticare del



tutto i momenti di svago che hanno caratterizzato le nostre vacanze, chiudiamo la stagione estiva con uno dei format più apprezzati: il Trofeo Velico HRC Academy che, giunto alla settima edizione, conferma anche quest'anno gli elementi del proprio successo. A partire dalla splendida location che farà da cornice a un appuntamento in grado di coniugare sport, lobbying time e sinergie professionali. Si tratta di Punta Ala, rinomata località balneare celebre anche per essere la base italiana del team di Luna Rossa.

Venerdì 24 e sabato 25 settembre sono le date in cui si svolgerà questo momento di stimolante competizione sportiva mista alla possibilità di sviluppare importanti collaborazioni professionali. Un'occasione per gli appassionati di vela, e non solo, di acquisire e/o approfondire sul campo le avvincenti regole tecniche di regata e le tattiche connesse, attraverso la predisposizione di sedute di allenamento pensate al fine di stimolare il senso di affiatamento negli equipaggi che si cimenteranno nella competizione, ma anche e soprattutto l'opportunità assolutamente unica di dare vita ad un autentico momento di formazione e di orientamento professionale per tutti. In puro stile HRC Academy. A presto.

Giordano Fatali

Il Recruiting nell'era dei social network

Quando i dipendenti sono i migliori ambasciatori dei valori aziendali

Dall'Employer Branding al People Development per attrarre e sviluppare i migliori talenti in azienda è stato il tema di apertura dell'ultimo appuntamento, prima della pausa estiva, della Knowledge Community "Recruiting e Selezione", che si è tenuto lo scorso 1° luglio nel cuore di Milano, a pochi passi dal Duomo, presso il palazzo storico di via Torino, sede di Fnac Italia. Ad aprire i lavori, naturalmente il benvenuto di Daria Grazi, Direttore Risorse Umane dell'azienda ospitante.

JT International, il primo caso all'ordine del giorno, è stato presentato da Marianna Fabiani e Silvia Bettoschi, rispettivamente Recruitment Associate e Recruitment, Training & Development Manager dell'azienda appartenente al gruppo multinazionale Japan Tobacco Inc.

Le attività di Employer Branding, avviate nel 2008, rappresentano il punto di partenza di un circolo virtuoso che include il processo di reclutamento e selezione, inserimento e sviluppo delle risorse. L'impegno profuso dalla direzione HR per "bypassare" la criticità del

prodotto di business, che non consente di puntare sul suo appeal, è stato determinante per vendere il brand JTI, così significativo a livello internazionale, a dei potenziali candidati e talenti da inserire nel gruppo. "Abbiamo iniziato con il posizionamento del brand - ha affermato Marianna Fabiani - su carta stampata, siti di recruiting online e fiere del lavoro per raggiungere in breve tempo tantissime persone. Dopo questo step, che ci ha portato con successo all'inserimento di diverse risorse, la nostra riflessione si è concentrata sull'importanza di elaborare strategie di Employer Branding per migliorare le nostre azioni sul piano qualitativo al fine di comunicare, oltre al nostro brand, identità e valori dell'azienda".

(continua a pag. 2)

1 luglio Milano
Fnac

Recruiting e Selezione

Le strategie di retention in Telepresence

HRC inaugura un nuovo format in collaborazione con Cisco Systems

Direttori Risorse Umane coinvolti in Round Table di alto profilo attraverso una modalità innovativa di interazione online. Un'esperienza professionale coinvolgente e stimolante che favorisce la condivisione di best practice e avvicina i poli del network Roma - Milano. Questi gli ingredienti dell' "HRC-CiscoTelepresence Meeting", il nuovo format HRC realizzato lo scorso 14 luglio. L'incontro, avvenuto in collegamento tra le sedi Cisco Systems di Roma e Milano e dalla sede Eli Lilly di Firenze, ha avuto come protagonisti i Direttori del Personale della Community che hanno potuto affrontare l'interessante tema delle politiche di retention, confrontandosi apertamente sulle leve e le strategie attuate nelle rispettive aziende. Ha aperto i lavori l'Amministratore Delegato di

Cisco Systems, David Bevilacqua, che ha illustrato l'impatto che la tecnologia può avere sullo stile di lavoro, rendendolo a tutti gli effetti "2.0".

(continua a pag. 2)

14 luglio
Roma-Milano-Firenze



Per visionare i materiali prodotti negli incontri:



Il Recruiting nell'era dei social network

Recruiting & Selezione

Quando i dipendenti sono i migliori ambasciatori dei valori aziendali

(segue dalla prima pagina)

L'obiettivo è rafforzare la posizione di JTI Italia come *Employer of Choice* e continuare ad attrarre risorse dotate di JTI style in vista delle sfide future. Per riuscire a fare questo la direzione HR ha intrapreso azioni di *marketing* volte a un coinvolgimento più ampio di tutta la azienda per rendere i propri dipendenti i migliori ambasciatori dei valori e dell'immagine aziendale. Alla base, dunque, un EB come attività trasversale che si nutre del contributo di tutte le funzioni per diventare capitale culturale condiviso dall'intera azienda. A seguire l'intervento di Nicola Pozzati, Direttore Risorse Umane EMC Computer Systems Italia, sull'*Employee Referral Program* (ERP) che permette ai dipendenti di segnalare risorse di valore come amici, parenti o conoscenti. Più che un semplice strumento tecnico, l'ERP rappresenta una *best practice* a livello organizzativo e aziendale. EMC è un'azienda nel settore informatico con la *mission* di far viaggiare le informazioni in maniera veloce, sicura e flessibile, perché siano a disposizione di chi abbia la necessità di utilizzarle. In EMC il cambiamento deve essere vissuto come fonte di divertimento e non di stress. Inoltre è necessario possedere un senso di responsabilità proattivo, a prescindere dalla *job description*, ed una modalità flessibile di relazionarsi con gli altri. Attraverso l'ERP l'azienda ha l'opportunità di entrare in contatto con profili affini al DNA EMC. Si tratta di una *Corporate policy*, indipendente dal tipo di profilo ricercato, che può trasformarsi per il dipendente che ha fatto la segnalazione in uno strumento di reward attraverso un premio monetario. Questo processo è diventato un pretesto per contenere i costi e i tempi della selezione. In EMC la percentuale di persone assunte in un anno tramite ERP si aggira intorno al 25%. Per chiarezza e trasparenza culturale alla fine del processo viene sempre dato un *feedback* strutturato a tutti i candidati e a chi ha fatto la segnalazione. Nei confronti di questi ultimi l'operazione ha effetto di fidelizzazione aumentando il



senso di appartenenza all'azienda. In chiusura lavori, il caso aziendale FNAC Italia, relazionato da Francesca Latini, Responsabile Selezione Formazione & Sviluppo e dall'HR Coordinator Daniela Russo, ha aperto il dibattito per discutere le potenzialità di LinkedIn e più in generale dei *business social network* (BSN) per i processi di *recruiting*. Gli assi di lavoro della selezione Fnac sono stati ridefiniti dal 2008 alla luce delle nuove richieste dettate dal *management* interno tra cui effettuare ricerche sempre più mirate e inserire nuove risorse in 3-4 settimane. Come riuscirci tenendo conto di una riduzione del *budget* dedicato al *recruiting* e di un'abbondanza di offerte concorrenti su settori emergenti come l'e-commerce e la comunicazione *online*? La direzione HR ha messo in campo una serie di azioni di internalizzazione del processo, sul modello del lavoro degli head hunter, sfruttando l'utilizzo dei canali di *Business Social Networking* in ottica di *recruiting on-line*. Uno strumento come LinkedIn, *network* di professionisti con 70 milioni di utenti, rappresenta un concentrato di potenzialità per l'azienda e i candidati nell'essere un generatore di contatti. Per l'azienda, certamente, un importante vantaggio deriva dall'opportunità di beneficiare di un database di *curricula* aggiornati quasi a costo zero. Un BSN è un canale attivo che favorisce la relazione tra i vari utenti secondo un processo di *screening* naturale, per cui la connessione ad un profilo moltiplica la possibilità di entrare in contatto con profili simili. Naturalmente ci sono dei vincoli non trascurabili, dagli upgrade a pagamento al bacino di utenti per la stragrande maggioranza di taglio manageriale. I profili non sono semplici cv, ma vere e proprie identità che vivendo sul web forniscono informazioni preziose, talvolta anche più personali, da approfondire in un'eventuale fase di colloquio.

1 luglio
Milano Fnac

Le strategie di retention in Telepresence

HRC inaugura un nuovo format in collaborazione con Cisco Systems

(segue dalla prima pagina)

A seguire, sono intervenuti come relatori Giorgio Davidoni, Direttore Risorse Umane di Eli Lilly Italia, Roberto Boscia, Head of HR Southern and Eastern EMEA di Orange Business Italy e Paolo Alfieri, Direttore Risorse Umane di Sace. Il *benchmark speech*, moderato dal presidente di HRCommunity Giordano Fatali, ha subito evidenziato la differenza tra le strategie di *retention* riferite al *rewarding*, in particolare rispetto ai profili di alto livello, e le leve dedicate invece al rapporto diretto con la persona, che comprendono l'utilizzo del dialogo e dei valori di riferimento aziendali intrecciati con i fabbisogni personali del dipendente o del manager da trattenere. Tale aspetto è stato sottolineato dall'intervento iniziale di Eli Lilly, secondo cui le caratteristiche che coinvolgono la persona in relazione al lavoro vadano dalla distanza casa-lavoro al *Work Life Balance* garantito attraverso il ruolo lavorativo fino a molte altre variabili personali. Nel corso dell'HRC-CiscoTelepresence Meeting è emerso che in un contesto occupazionale variabile come quello attuale, si tende a non cambiare lavoro, in quanto è il lavoro che cambia intorno alle persone. Per Orange Business, in particolare, è il *mix* tra le opportunità "esplorate" - come *performance*, potenziale e competenza - e quelle "inesplorate", legate all'attitudine, a caratterizzare l'orientamento sul lavoro per le risorse da trattenere in azienda. La predisposizione preventiva di percorsi di *coaching* e di *counseling*, come strumenti dedicati allo sviluppo e alla "fidelizzazione" della persona attraverso i valori aziendali, sembra essere la politica più soddisfacente se integrata a un sistema di *rewarding* svilup-



pato su più assi di riferimento per motivare, incentivare o equilibrare il salario e lo sviluppo professionale. Sace ha arricchito il quadro generale esplicando l'integrazione delle politiche di *retention* attraverso le variabili legate a *compensation*, sviluppo e, in particolar modo, all'*environment*, ovvero all'integrazione di tutti gli elementi che, oltre alla retribuzione, influiscono significativamente per trattenere le persone in azienda, tra cui tutte le dinamiche collegate alla *diversity*, all'ambiente di lavoro, al clima aziendale, al telelavoro o all'impegno sociale. L'incontro è proseguito con un *benchmarking* esteso a tutte le altre aziende presenti all'incontro, tra cui Amgen Dompé, Daiichi Sankio Italia, Bridgestone, Ferrovie dello Stato, Kellogg Italia, Georgia Pacific Italia, Mtv Italia, SAS Institute, Centro Leasing Banca, Sheraton Roma, UnoHolding, BT Italia, TAS, Pride e la stessa Cisco System. Nello scenario raffigurato, in cui tutte le dinamiche si inseriscono nel contesto globale e locale, le leve che favoriscono il cosiddetto "attaccamento alla maglia" sembrano essere più proficue dal punto di vista dei risultati in termini di *retention* di talenti e ruoli di alto profilo. La complessità strutturale è una variabile importante e gli strumenti di *engagement* sembrano definirsi come le migliori tecniche che agiscono a livello personale per ottenere risultati soddisfacenti. In chiusura le domande di approfondimento hanno evidenziato la necessità di proseguire la riflessione sul tema, estremamente ricco di stimoli e trasversale per funzione e settore di riferimento.

14 luglio
Milano-Roma-Firenze
Cisco Systems

La voce della *Community*

Le principali novità su trasferimento e distacco

Due ore insieme in Webconference per gli ultimi aggiornamenti normativi

di David Trotti - Esperto HR e Consulente del lavoro

In un clima di scambio e confronto molto piacevole, il 21 luglio scorso si è tenuto un incontro sui temi del trasferimento e del distacco nell'ambito del Knowledge Group Amministrazione del Personale e Compensation & Benefit.

“Il trasferimento si caratterizza per l’assegnazione definitiva del lavoratore ad altra sede di lavoro”

Punto di partenza è stata la definizione dei due istituti: il trasferimento si caratterizza per

l’assegnazione definitiva del lavoratore ad altra sede di lavoro; il distacco, invece, si verifica quando un datore di lavoro, avvalendosi del proprio potere direttivo e in funzione del soddisfacimento di un suo interesse, pone temporaneamente uno o più dipendenti a disposizione di un altro soggetto per l’esecuzione di una determinata attività lavorativa, restando responsabile del loro trattamento economico e normativo.

Dopo un breve scambio di considerazioni in merito, siamo passati all’analisi dei singoli istituti partendo dal distacco. Abbiamo anzitutto toccato i suoi due cardini: la temporaneità, rimarcando il concetto di non definitività, e l’interesse del distaccante, che è legittimato da qualsiasi interesse produttivo. Esso deve essere specifico, rilevante, concreto e persistente per tutto il periodo in cui il distacco è disposto, ma non può mai concretizzarsi con l’interesse al corrispettivo per una fornitura di lavoro che caratterizza invece la somministrazione di lavoro. Come esempio chiarificatore, si è proposto quello dell’interesse formativo. Un ulteriore accento è stato posto sui gruppi di impresa, in cui sono legittime le prassi di distacco poiché corrispondono *ab origine* ad una reale esigenza di imprenditorialità volta a razionalizzare le forme di sviluppo per tutte le aziende che ne fanno parte, fermo restando il fatto che anche in questa ipotesi devono sussistere tanto il requisito dell’interesse distaccante quanto quello della temporaneità del distacco.

Passando al trasferimento, abbiamo analizzato il Codice Civile ed il concetto di spostamento tra più unità operative, toccando i lavoratori tutelati (dirigenti, organizzazioni sindacali e soggetti connessi a persone disabili), nonché il trasferimento per “incompatibilità ambientale”, che è lecito in presenza di criticità di clima aziendale. Infine, abbiamo affrontato il tema degli sgravi fiscali e previdenziali, ricordando come le indennità di trasferimento fruiscono di un abbattimento pari al 50 per cento della base imponibile, con un tetto massimo pari a: 1.549,37 euro per i trasferimenti entro il territorio na-

zionale; 4.648,11 euro per i trasferimenti dall’Italia verso l’estero e dall’estero verso l’estero.

Il tutto concretizzato nel seguente esempio: trasferimento in territorio italiano con pagamento di un’indennità di 3.000 euro. Il pagamento è disposto in due rate: una contestuale al trasferimento pari ad 749,37 euro ed una dopo 12 mesi pari a 2.250,63 euro. Il primo anno tutta la somma sarà esente, mentre la seconda rata sarà esente per 800 euro ovvero fino a capienza dei 1.549,37 euro.

Tale trattamento agevolato è riconosciuto solo per il primo anno, intendendosi per

“Il distacco pone temporaneamente uno o più dipendenti a disposizione di un altro soggetto per l’esecuzione di una determinata attività lavorativa”

anno un periodo di 365 giorni decorrente dalla data del trasferimento, anche se la materiale erogazione può avvenire in più periodi d’imposta, se ciò è più agevole per le parti. Bisogna ricordare, inoltre, che è prevista dalla norma la non imponibilità del rimborso da parte del datore di lavoro di alcune spese, tassativamente indicate, sostenute dal lavoratore, in aggiunta alla corresponsione dell’indennità, ovviamente le stesse devono essere analiticamente documentate. Nello specifico: spese di viaggio, anche per i familiari fiscalmente a carico ai sensi dell’art. 12 del TUIR, e di trasporto delle cose, strettamente collegate al trasferimento; spese ed oneri sostenuti dal dipendente in qualità di conduttore, per recesso dal contratto di locazione in dipendenza dell’avvenuto trasferimento della sede di lavoro.

Abbiamo quindi terminato l’incontro con un momento di Q&A, ed una successiva fase di dibattito che ha visto coinvolti tutti i presenti.



La voce della *Community*

Il Premio di risultato nel Gruppo Acea

Un driver per la qualità e la produttività aziendale

di Giovanni Airoidi - Personale e Servizi, Resp. Coord. Rel. sindacali e Normativa del lavoro Area Gas-Acqua, Acea Spa

Il Premio di risultato o di produzione rappresenta una delle leve principali per lo sviluppo della competitività aziendale. Il Protocollo del '93, prima, e gli Accordi sulla riforma della contrattazione collettiva oggi, hanno promosso quelle intese aziendali volte ad incentivare incrementi di produttività, efficienza e redditività. Lo stesso Governo si è impegnato a rendere strutturali le agevolazioni fiscali e contributive a favore di tale tipo di contrattazione. Al fine di favorirne diffusione, inoltre, gli Accordi suddetti hanno stabilito che i CCNL prevedano un "elemento di garanzia retributiva" a favore dei dipendenti di aziende prive di contrattazione di 2° livello, nonché delle linee guida a livello di settore per promuovere tale tipo di accordi in quei settori dove sono meno diffusi.

"Tra i fattori aziendali vi è la capacità di concordare con il sindacato sistemi che sappiano premiare adeguatamente il contributo individuale"

La sorte dell'istituto in parola dipende sia da fattori interni che esterni all'azienda, quale *in primis* l'estensione delle attuali agevolazioni fiscali e contributive (si veda,

in tal senso, l'innalzamento dal 2011 della soglia da 35.000 a 40.000 euro annui per godere dell'imposta sostitutiva agevolata del 10 per cento e le circolari in tema di decontribuzione).

Tra i fattori aziendali da considerare, vi è sicuramente la capacità di concordare con il sindacato sistemi che sappiano premiare adeguatamente il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Nel Gruppo Acea esistono diversi accordi che disciplinano il Premio di risultato tenendo conto delle specificità di *business*. I responsabili delle società, infatti, hanno individuato gli indicatori significativi di *business*, condivisi con il sindacato dopo aver verificato il *trend* dei risultati, in modo da avere un parametro di riferimento con cui misurare i miglioramenti attesi. Il tutto ha dato vita a una serie di criteri di cui alcuni comuni a tutte le società, quale il MOL di Gruppo, altri invece specifici demandati a misurare gli incrementi di produttività aziendale, creando così un *link* diretto tra l'importo del Premio spettante ed i risultati aziendali conseguiti.

Alcune società, in ragione dei tempi di acquisizione o del tipo di attività, hanno degli accordi specifici negoziati a livello aziendale e non di Gruppo, che rispondono, ai criteri suddetti, con una componente legata alla redditività aziendale o di Gruppo, ed una legata a parametri di produzione/

qualità aziendale, sì da premiare non solo miglioramenti di tipo quantitativo ma anche qualitativo. Elemento, quest'ultimo, che nelle *Public Utilities* è di fondamentale importanza. In un'ottica di miglioramento della qualità del servizio sono stati previsti degli indicatori di tipo individuale, con una rilevazione periodica che hanno dato sinora dei buoni risultati, comportando però un maggior impegno dal punto di vista gestionale, ampiamente ripagato dalle performance individuali registrate.

Più in generale, ritengo che un Premio di risultato ben fatto debba esser basato su indicatori oggettivi, misurabili, raggiungibili e comprensibili, in modo da eliminare qualsiasi dubbio di discrezionalità aziendale sull'*an* e *quantum* dei risultati raggiunti, per poter anche beneficiare delle agevolazioni contributive. Ne discende il difficile compito di definire un im-

"Un Premio di risultato ben fatto deve essere basato su indicatori oggettivi, misurabili, raggiungibili e comprensibili"

pianto del Premio con indicatori che siano idonei a misurare sia gli incrementi generali di redditività/produttività, che il contributo effettivo del singolo, mediante la previsione di idonei fattori correttivi dei risultati collettivi conseguiti (ad esempio le assenze per malattia).

Il funzionamento di tale istituto dipende poi molto dalla volontà delle parti di mettere in campo uno strumento che vada a remunerare effettivamente i lavoratori in ragione della *performance* aziendali e non una forma simulata di mensilità aggiuntiva, con il limite rappresentato da situazioni caratterizzate da una componente importante della retribuzione fissa, dove il Premio, per stimolare la produttività, dovrebbe rappresentare una percentuale significativa della retribuzione globale, anche perché, tra gli elementi che la compongono, è quello che più si presta a sviluppare una sinergia tra lavoratori e azienda.

Sei un HR Manager? 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

La voce della *Community*

ModEs: le soft skills più richieste ai neolaureati

Un Progetto UE coinvolge le aziende della Community

di Fabio Davide Capasso, Direttore Scuola Formazione Continua - Università Campus Bio Medico di Roma

Integrare le competenze trasversali, altrimenti dette *soft skills*, con i programmi universitari europei. Frutto di questa integrazione sarà l'elaborazione di un nuovo curriculum che arricchirà il profilo degli studenti con competenze orientate al mondo del lavoro come, per esempio, *leadership*, spirito imprenditoriale, capacità di generare nuove idee (creatività). Questo è l'ambizioso obiettivo che si propone ModEs (*Modernisation of higher education through soft skills accreditation*), il primo progetto Euca - l'Associazione Europea dei Collegi Universitari - finanziato dall'Unione Europea nell'ambito del programma Erasmus. Si tratta di un progetto di ricerca che coinvolge diverse università europee, aziende, collegi universitari e istituti di formazione in rappresentanza di dieci Paesi (Italia, Spagna, Malta, Austria, Belgio, Lettonia, Slovenia, Polonia, Regno Unito e Germania) e che vede la collaborazione di HRCommunity in qualità di *European expert*.

La risposta delle imprese a livello europeo è stata superiore alle aspettative iniziali (solo in Italia hanno partecipato più di cento *companies*) e ha confermato il crescente interesse, da parte del mondo aziendale, nei confronti delle competenze relazionali proprio perché si tratta di tematiche trascurate dai programmi universitari curriculari e insegnate spesso solo nelle *Business School*.

Ai primi posti della “classifica ideale” delle soft skills più ricercate da parte delle aziende nei neolaureati da assumere, c’è l’orientamento al cliente, la comunicazione interpersonale e la capacità di analisi

Le 263 aziende europee che hanno risposto al questionario hanno fornito un importante contributo alla definizione di una sorta di profilo europeo delle competenze relazionali. Ai primi posti della “classifica ideale” delle *soft skills* più ricercate da parte delle aziende nei neolaureati da assumere, c’è l’orientamento al cliente, la comunicazione interpersonale e la capacità di analisi.

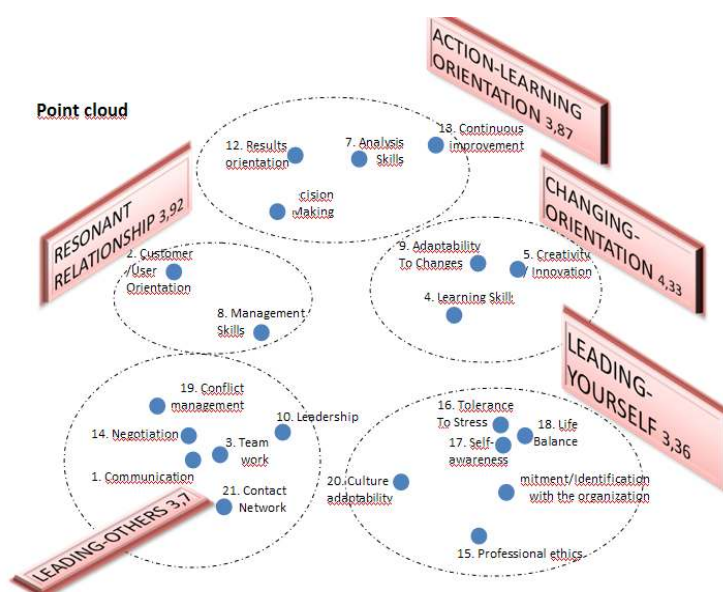
La fase successiva del progetto coordinata dall'Università di Vienna analizzerà quali strumenti didattici utilizzare per l'insegnamento e apprendimento delle 21 competenze individuate e soprattutto come misurare i risultati ottenuti con una metodologia omogenea tra i diversi Paesi in modo da rendere tali competenze realmente trasferibili.



L'obiettivo finale della ricerca di ModEs è duplice: da un lato intende definire le linee guida europee su come classificare, insegnare e verificare l'apprendimento delle *soft skills*; dall'altro, vuole realizzare un prototipo di *serious games*, ovvero una sorta di videogioco educativo in quattro lingue (italiano, inglese, spagnolo e polacco) per apprendere quelle *soft skills* precedentemente identificate con le aziende. Il “gioco” prevede la creazione di un ambiente simulato, con scenari di apprendimento molto vicini alle situazioni reali e quotidiane. La ricerca è diretta dall'Università Campus Bio-Medico di Roma, che è anche membro di HRCommunity.

Nell'ambito del progetto è stata già effettuata un'indagine sulle *soft skills* maggiormente richieste dal mercato del lavoro ai giovani neolaureati europei. Con il coordinamento degli esperti dell'Istituto Andaluz de Tecnologia (IAT) di Siviglia, è stato elaborato un questionario - somministrato alle aziende di Spagna, Italia, Malta, Slovenia e Lettonia - in cui è stato chiesto di definire l'importanza delle 21 *soft skills* individuate nella prima fase della ricerca.

Per la parte italiana, l'Università Campus Bio-Medico si è avvalsa della collaborazione di HRC, la quale, grazie alla disponibilità delle aziende appartenenti al proprio network, ha reso possibile una reale e proficua collaborazione tra mondo accademico e mondo aziendale.



Comunicazione interna, una priorità di business

Ascoltare conta più che parlare: un principio base nel piano d'azione aziendale

di Arturo Ciavarella - Responsabile Comunicazione Interna BNL Gruppo BNP PARIBAS

Considerata sempre più spesso collante strategico per creare un'identità comune e diffondere le informazioni nelle aziende, la Comunicazione Interna è stata oggetto della *Webconference*, organizzata da HRC con il mio contributo in qualità di Responsabile Comunicazione Interna di BNL Gruppo BNP PARIBAS, che si è tenuta il 20 luglio 2010 alla presenza di numerose aziende, tra cui Autogrill, Sea Aeroporti di Milano, Bulgari, Volvo Italia, Valtur, Eni Servizi e altre ancora.

Qual è il giusto equilibrio tra ascolto e diffusione delle informazioni?

delle informazioni? Quale enfasi attribuire alla realizzazione di nuovi strumenti? Tali quesiti sono inoltre immersi in una generale confusione sul ruolo da riconoscere oggi a *Intranet*, *direct mailing*, *business tv* e, più di recente, a *blog*, *forum*, *chat*, *wiki* e piattaforme di *social networking*.

Per rispondere a queste domande è opportuno innanzitutto capire le sfide che devono affrontare i comunicatori interni. Stimolare l'adesione alla strategia e ai valori aziendali per aumentare il senso di appartenenza, e rafforzare l'identità comune realizzando iniziative di informazione e ascolto sono i principi centrali attorno ai quali chi ha il ruolo di comunicare sviluppa i propri piani di azione. Ma in alcune aziende, soprattutto quelle di grandi dimensioni, la Comunicazione Interna ha fra i suoi obiettivi quello di organizzare e facilitare il flusso di informazione operativa e istituzionale, favorendone la condivisione della conoscenza. Tuttavia una buona comunicazione non si limita a questo: comporta anche lo sviluppo di idee per migliorare il clima e l'efficienza interna.

Una buona comunicazione comporta anche lo sviluppo di idee per migliorare il clima e l'efficienza interna

che concentrarsi sull'evoluzione o l'aumento vertiginoso di canali, è necessario sviluppare maggiormente la qualità dei contenuti e delle iniziative. L'*overload* di informazioni ha portato, infatti, a una grande proliferazione e rincorsa degli strumenti interni, troppo spesso ridondanti, con un notevole spreco di risorse. La sfida oggi è rappresentata quindi dalla semplificazione e dalla maggiore sintonia con i propri clienti interni, *target* di riferimento di chi ha nella Comunicazione Interna la propria *mission*. Come agire? Partendo da una constatazione: l'importanza dell'ascolto ha superato quella

Aumentano le domande fra chi si occupa di Comunicazione: qual è il giusto equilibrio tra ascolto e diffusione

Per questa ragione, aziende particolarmente innovative e attente alle persone hanno capito che più

della diffusione di informazioni. Per questo nascono continuamente iniziative che hanno l'obiettivo di aumentare il *feeling* e la comprensione delle esigenze di tutti i collaboratori.

Alcune *Business School* affermano che le attività di ascolto dovrebbero costituire più del 50% di tutte quelle pianificate. Ascolto quotidiano da sviluppare attraverso reti formali e informali, questionari organizzati e telefonate estemporanee, ma anche con eventi "di rottura", quali *hub* di scambio di opinioni ed esperienze. In tale contesto quale ruolo avranno a breve termine gli "internal social network" che nel web hanno catalizzato l'attenzione di milioni di navigatori? Sicuramente un ruolo importante, anzi fondamentale, nella creazione di gruppi di utenti accomunati da specifiche esigenze professionali. Ma probabilmente, ancora per un po' di tempo, eserciteranno un lieve impatto su intere popolazioni aziendali.

Un *social network* attrae, diverte, intrattiene e permette anche di lavorare e per la Comunicazione Interna potrà essere utile ma non basta. È necessario creare luoghi, idee e anche strumenti che siano in grado di creare aggregazione e coinvolgimento intorno a ciò che oggi distingue un'azienda da un'altra: i propri valori e le proprie idee. Diceva W. Bennis che "la sfida più significativa che si porrà ai leader nel XXI secolo riguarderà la ricerca di soluzioni per liberare il potere intellettuale delle loro organizzazioni" e forse è la sfida più importante di chi svolge il ruolo di comunicatore interno nel XXI seco-

È necessario creare luoghi, idee e anche strumenti che siano in grado di creare aggregazione e coinvolgimento intorno ai propri valori e alle proprie idee



I PROSSIMI EVENTI

INCONTRI DI KNOWLEDGE MANAGEMENT

KG Relazioni Industriali

Milano, 21 settembre 2010 c/o RANDSTAD

Il 21 settembre a Milano un nuovo incontro per la Community HRC Relazioni Industriali e Sindacali dedicato all'approfondimento di una tematica più che mai attuale: quella delle ristrutturazioni aziendali.

Un approfondimento sull'utilizzo degli strumenti a disposizione, da quelli più utilizzati a quelli alternativi, ed un bilancio a due anni dalla crisi degli effetti sulla gestione del personale verranno affrontati dallo studio legale **LabLaw**. Ampio spazio inoltre a casi aziendali concreti attraverso le esperienze di **Randstad**, ospite del prestigioso evento, e di **Competence EMEA**, che porteranno la platea ad una riflessione sugli elementi strategici e innovativi da tenere in considerazione per gestire il cambiamento e creare opportunità anche nei momenti più critici.

KG Formazione e Sviluppo

Milano, 30 settembre 2010 c/o AMPLIFON

Nuovo appuntamento il prossimo 30 settembre a Milano per la Knowledge Community Formazione e Sviluppo. Ad aprire la riunione, un workshop di **Digital Publishing** sulla formazione linguistica quale asset strategico per affrontare le sfide globali in cui sarà relatore Andrea Meregalli, Key Account Manager dp corporate language training. All'interno del *workshop* testimonianze eccellenti: Giuliano Calza, HR Director Organizational Development & Internal Communication in **Indesit Company**, Deborah Palma, HR Manager Head Office & Corporate Development Manager del **Gruppo Lactalis Italia**. A seguire, il caso **Reale Mutua Assicurazioni**, dedicato allo sviluppo di una Academy per promuovere competenze, valori, saperi e professionalità in grado di fare la differenza nel raggiungimento dei risultati aziendali e curato da Marcello Bugari, responsabile Academy del Gruppo. Infine, ai padroni di casa il compito di presentare la loro *best practice*, incentrata sullo sviluppo delle competenze in Amplifon Italia e sviluppata attraverso la preziosa testimonianza del Direttore Risorse Umane Claudio Tataranni.

QUESTION TIME...

Le domande del mese

Vorrei chiedere ai colleghi un supporto relativamente al rimborso benzina per auto in uso promiscuo. La nostra Azienda assegna ai propri dipendenti autovetture in uso promiscuo quindi sia per attività lavorativa che per uso personale. A fronte di tale assegnazione l'Azienda provvede ad inserire in busta paga il valore convenzionale determinato dalle tabelle ACI in relazione al 30% di 15.000 Km di percorrenza media pari a 4.500 km. Per quanto sopra, ad oggi, l'Azienda rimborsa ai propri dipendenti i rifornimenti di carburante sia se essi vengano effettuati durante la settimana sia durante il sabato e la domenica ed anche durante i periodi di assenza con particolare riferimento alle ferie. Vorrei sapere se possiamo, anche con eventuali riferimenti normativi e/o fiscali, non riconoscere i rimborsi della benzina durante i periodi di ferie.

Avremmo necessità di sapere se in qualche azienda che fa parte del gruppo si applica un sistema MBO triennale e come è eventualmente strutturato, applicato e monitorato il sistema.

Volevo sapere se qualcuno nella community utilizza o ha mai utilizzato software per il *recruiting*. In particolare vorremo capire come vi siete trovati sia per quanto riguarda lo *screening* delle candidature che per quanto riguarda la reportistica.

Nella *Community* sono state formulate queste richieste.
Rispondi e partecipa anche tu!
kg@hrcommunityacademy.net

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 - 06.8191.5253**
email: kg@hrcommunityacademy.net