

## Welfare: i nuovi progetti per il Lavoro

Aziende, istituzioni e stakeholders a confronto il 1 dicembre a Roma

Come ogni anno, torna il consueto appuntamento di HRC con rappresentanti istituzionali e stakeholder per parlare di politiche sociali e del lavoro. L'evento, che si terrà a Roma la mattina del prossimo 1 dicembre presso l'Auditorium Via Veneto con il Patrocinio della Regione Lazio, offre ai membri del Network HRC l'opportunità di raccogliere punti di vista, riflessioni e suggestioni di un panel di relatori d'eccezione sulle tematiche che vedono il diretto coinvolgimento di HR Director e Amministratori Delegati.

Anche l'edizione del 2010, infatti, può vantare la partecipazione di esponenti di spicco del mondo politico, sindacale, industriale e aziendale, che si confronteranno sul tema del Lavoro sia con riferimento ai progetti messi in campo dal Governo che alle iniziative attivate dagli Enti locali, tra cui ad esempio il Piano triennale per il lavoro presentato il 30 luglio 2010 dal Ministero del Lavoro ed il Piano "Lazio 2020" previsto dalla Regione in campo economico-occupazionale. Proprio al Ministro Maurizio Sacconi spetterà la chiusura di una sessione di lavoro che vedrà susseguirsi gli interventi, moderati

dal Direttore di Sky TG24 Emilio Carelli, di Renata Polverini, Presidente della Regione Lazio; Tiziano Treu e Giuliano Cazzola, Vice Presidenti della Commissione Lavoro e Previdenza Sociale, rispettivamente, al Senato e alla Camera dei Deputati; Stefano Colli-Lanzi, Amministratore Delegato Gi Group; Giorgio Usai, Direttore Area Relazioni Industriali e Affari Sociali Confindustria; Francesco Rotondi, Avvocato Giuslavorista Founding Partner di Lablaw, e Giorgio Santini, Segretario Confedera-

rale CISL. Grazie al contributo e al confronto tra speaker di altissimo livello, il convegno "HRC incontra le Istituzioni" è in grado di offrire una panoramica del tema-Lavoro a 360 gradi, dando la possibilità a ciascun partecipante di arricchire il proprio bagaglio di conoscenze ed esperienze con contenuti di qualità e proposte operative. Vi aspettiamo, dunque, a questo nuovo appuntamento HRC con i vostri interventi e suggerimenti per vedervi ancora protagonisti attivi nel dialogo con il mondo delle Istituzioni.

Giordano Fatali



### Investimenti "sicuri" e responsabili

Trasparenza e chiarezza tra i principi ispiratori

Ad aprire i lavori di questa nuova ed intensa giornata sulla sicurezza ospitata da Marco Polo è stato il caso Sanofi Pasteur MSD, nelle parole del Direttore del Personale dell'azienda Claudio Luci. "Rischio Biologico e prevenzione della Salute. Vaccination Day e Responsabilità Sociale"...

(continua a pag. 2)

5 ottobre

Roma Marco Polo

Sicurezza

### Riduzione dei costi, non della people-satisfaction

Attrarre e trattenere ottimizzando il pacchetto remunerativo

Quali azioni sono state intraprese dalle aziende nel periodo di crisi? La direzione più naturale appare quella della riduzione dei costi. Ed è infatti ciò che rileva l'indagine Towers Watson, presentata da Fabio Garniol, Talent and Re-

wards Country Leader, sull'evoluzione del fenomeno della compensation.

(continua a pag. 2)

7 ottobre

Roma ABI

Comp&Ben

### Il Recruiting si candida a Business Partner

La Direzione HR sempre più in sincronia con le esigenze aziendali

Un'ampia riflessione sul pensiero dei candidati e la preziosa testimonianza di Berendsohn Italiana, la grande multinazionale nel mercato degli articoli pubblicitari, sono stati gli ingredienti del workshop di Infojobs.it che ha aperto l'ultima riunione milanese della Knowledge Community dedicata ai responsabili "Recruiting e Selezione" del network HRC.

(continua a pag. 3)

13 ottobre

Milano Eurizon Capital

Recruiting e Selezione

### Senza follower non esistono leader

Dalla gestione dei low performer nasce il valore di un'azienda

Coinvolgere. Andare e vedere. Semplificare. Sono i tre principi base del punto di vista di Pietro Brunetti, Direttore risorse Umane e Organizzazione di ATM Azienda Trasporti Milanese ...

(continua a pag. 3)

28 ottobre

Milano ATM

Organizzazione

### Strategie di attrazione e di uscita in Telepresence

Da Shanghai a Roma confronto su performance e value proposition

In collegamento con la "Perla d'Oriente", il secondo incontro tori della Community, anche a livello internazionale.

Telepresence HRC ha superato i confini nazionali per continuare il confronto sul tema della retention, particolarmente sentito dai Diret-

(continua a pag. 4)

19 ottobre

Milano Roma Shanghai  
Cisco System

Per visionare i materiali prodotti negli incontri:



[www.hrcommunityacademy.net](http://www.hrcommunityacademy.net)



## Investimenti “sicuri” e responsabili

Trasparenza e chiarezza tra i principi ispiratori

(segue dalla prima pagina)

un titolo emblematico, scelto per offrire un'istantanea di quanto un intervento sulla *safety* aziendale possa impattare positivamente sull'intero assetto organizzativo.

Migliorare la qualità della vita umana attraverso la prevenzione è la *mission* che guida il lavoro di Sano Pasteur MSD. Diffondere questa cultura, anche investendo su politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa, è la *vision* che guida l'Azienda. Partendo da queste premesse, il *workshop* ha voluto presentare un'iniziativa, il *Vaxination Day*, volta alla prevenzione del rischio biologico inteso anche come atto di responsabilità sociale, soddisfazione del lavoratore, creazione di vantaggi per l'azienda sia in termini produttivi che di sviluppo organizzativo. Una buona campagna di comunicazione portata a termine nei confronti dei dipendenti ha sapientemente evidenziato come alcune patologie, per esempio il virus influenzale, generino ogni anno costi che incidono fortemente sul tessuto economico-sociale e quindi sui bilanci dello Stato e delle imprese, oltre che sulla qualità della vita del singolo cittadino. Un *modus operandi* improntato alla trasparenza ed alla chiarezza degli obiettivi perseguiti ha in questo senso consentito di superare l'innata diffidenza nei confronti del “Datore di Lavoro”, permettendo di raggiungere un grande successo in termini di investimento aziendale su vaccinazioni di dipendenti e familiari.

Del medesimo stampo l'intervento di Francesco Battelli, *Manager Safety, Security and Special Projects* di Philip Morris, che ha portato la sua esperienza

relativa al progetto “*Fleet Safety Program: Rischio a zero*”. Obiettivo primario della *Fleet Safety* targata Philip Morris è stato migliorare la sicurezza alla guida intervenendo sulla creazione di una cultura comportamentale che privilegi atteggiamenti consapevoli e sicuri nei guidatori della flotta aziendale. Strumenti per il conseguimento di tale obiettivo sono stati: implementazione di procedure mirate e inaugurazione di una formazione specificamente dedicata. Al fine di poter gestire al meglio l'intero progetto, è stato necessario costituire un “*Fleet Safety Team*”, per raccogliere i dati dei sinistri delle auto aziendali, analizzarne i dati situandoli all'interno di indici di gravità/tipologia, creare una campagna di comunicazione, portare a termine un'*induction* ed alcuni *driving test*, erogare formazione con il naturale supporto di scuole ufficiali di guida sicura. In breve i risultati della campagna: miglioramento nelle abitudini alla guida di tutti i conducenti di veicoli aziendali, creazione di maggiore consapevolezza in merito ai corretti comportamenti di guida e relativa applicazione, comunicazione dell'importanza del progetto quale amplificatore dell'attenzione alla persona, e non mero obiettivo numerico o di salvaguardia del patrimonio aziendale.

È l'investimento in tecnologia sperimentale a guidare la terza esperienza aziendale presentata nel corso della giornata. Autore ne è Marco Cola, Addetto al *Team Safety Labour* e Coordinatore Centrale del Servizio Prevenzione e Protezione delle Banche Retail Italia del Gruppo Unicredit. Un focus sugli impianti antimalore, dispositivi per il

soccorso sanitario dei lavoratori isolati. Da diversi anni il Gruppo Unicredit si avvale infatti di un “dispositivo antimalore fisso” per presidiare il lavoro continuativo in isolamento negli sportelli di piccola dimensione. Tale dispositivo è costituito da sensori di movimento volumetrici installati nei locali in cui il lavoratore presta servizio, al fine di rispondere meglio all'evoluzione richiesta dalla normativa nazionale ed europea in materia, che ha fatto emergere nuove esigenze inerenti la predisposizione di più solide garanzie. Per il presidio del lavoro in isolamento saltuario presso tutti i siti, per il presidio del lavoro in isolamento del personale di terzi (es. fornitori), per la copertura ai lavoratori che utilizzano l'auto per servizio, è stata così sviluppata *ex-novo*, con contributo diretto del *Team Safety Labour*, l'unità da polso, dispositivo con sensore di movimento *embedded* che comunica tramite onde radio GSM e GPS.

Investire in sicurezza: un imperativo tanto irrinunciabile da mettere d'accordo la sensibilità delle componenti organizzative. Uno stato dell'arte che ci viene fedelmente restituito anche da questa mattinata improntata al *knowledge management*.

5 ottobre  
Roma - Marco Polo

Claudio Della Porta  
[c.dellaporta@hrcommunityacademy.net](mailto:c.dellaporta@hrcommunityacademy.net)

## Riduzione dei costi, non della people-satisfaction

Attrarre e trattenere ottimizzando il pacchetto remunerativo

(segue dalla prima pagina)

Tale indagine mette in evidenza nel 2009 la riduzione dei budget e il congelamento delle retribuzioni, e lo stesso trend si registra nel 2010 ma con una minore intensità.

Un dato interessante riguarda l'atteggiamento nei confronti dei benefit, che diventano in tale contesto misura anti-ciclica, una leva da utilizzare, grazie ai benefici fiscali che comportano, al posto di quella monetaria. Altro dato rilevante è l'introduzione della flessibilità nei sistemi di rewarding, di misure innovative che consentono di ripensare i sistemi in relazione al contesto economico, verso una sempre maggiore ottimizzazione del pacchetto remunerativo.

Un pacchetto che si compone, nel modello proposto da Towers Watson, grazie agli interventi di Nora Meli, Rome Office People Manager, e Andrea Scaffidi, Benefit Senior Consultant, di quattro elementi: retribuzione e benefit, i più noti, e formazione e sviluppo e ambiente di lavoro, quelli meno valorizzati. Per conseguire l'obiettivo di trattenere, motivare e attrarre le persone, in un momento storico in cui le risorse economiche risultano più limitate, si ricomincia a puntare sugli ultimi due elementi.

Questo anche in base a ciò che è percepito maggiormente dai dipendenti in termini di pacchetto remunerativo.

Secondo la testimonianza del Direttore del Personale di Sace, Paolo Alfieri, l'analisi di clima condotta internamente evidenzia una soddisfazione delle persone influenzata al 50% dall'ambiente di lavoro contro un altro 50% composto in egual misura dal salary, che ha un impatto limitato, e da benefit e perquisite, che una volta raggiunti vengono dati per acquisiti. L'ambiente di lavoro diventa così leva per la motivazione e la retention. E in quest'ottica si punta alla cura del dipendente intesa come promozione del Work Life Balance e all'attenzione verso la comunità, attraverso politiche di CSR.

Flessibilità degli orari di lavoro, borse di studio, prestiti agevolati, check-up sanitari, palestre aziendali ma anche bambini e famiglie in ufficio per un'azienda che diventa punto di riferimento importante per i propri dipendenti.

Eni, realtà storica del tessuto industriale italiano, fa scuola in termini di welfare in favore dei dipendenti, di benefit come leva per l'employer branding. Lo hanno raccontato Maurizio Antonelli, Benefits Manager, e Francesco Gaudino, Total Compensation Manager, all'incontro ai colleghi presenti nella sede ABI che ha ospitato l'incontro.

Enrico Mattei considerava le proprie persone come un vantaggio competitivo da curare ed enfatizzava il ruolo del rapporto tra vita lavorativa e vita privata, l'ambiente di lavoro e la formazione specialistica. Anche se l'offerta retributiva continua a rappresentare la leva gestionale più importante, i benefit diventano una componente altamente efficace per mantenere alta la competitività.

Usati in maniera efficace, attraverso una corretta segmentazione del target di riferimento, consentono fidelizzazione delle risorse chiave e distinzione in relazione al ruolo. Il progetto Welfare Eni riconosce la centralità della persona fuori e dentro l'azienda. Famiglia e figli, salute, convenienza e risparmio di tempo sono gli ambiti prioritari di intervento e il tutto è comunicato attraverso siti web accessibili in intranet a tutti i dipendenti che hanno così visibilità delle opportunità a loro destinate.

La sfida che emerge dalle relazioni di tutti i testimonial è quella di massimizzare l'efficacia degli strumenti di rewarding, soddisfacendo le aspettative delle persone attraverso la personalizzazione dei benefit a loro destinati e attrarre verso le leve intangibili che ne migliorano la percezione.

## Compensation & Benefit

Imma Tretola  
[i.tretola@hrcommunityacademy.net](mailto:i.tretola@hrcommunityacademy.net)

NEWS dai Knowledge Group

## Il recruiting si candida a Business Partner

La Direzione HR sempre più in sincronia con le esigenze aziendali

Recruiting e Selezione

(segue dalla prima pagina)

Vittorio Maffei, Managing Director Infojobs.it, ha illustrato l'ultima interessante iniziativa "Sei Stato Candidato", per aprire un momento di dialogo con chi in azienda si occupa di selezione per favorire una migliore comprensione delle esigenze di candidati e responsabili HR. La nuova guida per aziende e candidati, lanciata online a giugno del 2010, vuole essere una raccolta di esperienze vissute in occasione dei colloqui di lavoro, raccontate direttamente dalla viva voce dei candidati. Per le aziende si apre una prospettiva privilegiata, attraverso l'ascolto di chi solitamente si trova nella posizione del valutato che, invece, questa volta diventa il valutatore. Un passaggio necessario "per trovare un linguaggio comune che permetta di comprendere meglio i punti di vista dell'altro attraverso la gestione a viso aperto di ogni criticità". La testimonianza di Giovanni Maistrello, Responsabile Ricerca e Selezione in Berendsohn Italiana, ha chiarito come il successo di un'azienda, che basi la propria garanzia di *leadership* nella rete commerciale, inizi proprio da un recruiting condotto in piena sincronia con le esigenze del business: capillarità su tutto il territorio, grandi numeri e ricerca di giovani profili da formare in azienda. Il tutto valorizzando i punti di forza del brand, come ad esempio il colore e il design, e cercando di essere il più trasparenti possibile. Dall'*employer branding* al *people management* per attrarre, reclutare, trattenerne e sviluppare le persone migliori. Anche l'intervento di Sabrina Perucchetti, SEME - A Recruiting & Development Manager di Ceva Logistics Italia, riallacciandosi ai temi introdotti dai primi relatori, ha puntato il focus sul recruiting come valore competitivo. La condivisione dei fabbisogni della Line, in termini di competenze e profili di ruolo, garantisce comunicazione e connessione tra le diverse funzioni nel rispetto delle

policy. Anche l'offerta deve basarsi su valori condivisi con la Linea. In questa prospettiva è stato avviato, ad esempio, il progetto di *induction* "ApprendiCEVA", costituito da tappe chiare sulla formazione e sul percorso professionale della risorsa, che verrà indirizzata e supportata on the job da un Tutor responsabilizzato sul processo di sviluppo e di crescita. "Con questo approccio, ha affermato Sabrina Perucchetti, abbiamo sviluppato negli anni molta formazione interna, che oggi viene considerata un asset strategico dell'azienda". I manager CEVA vanno in aula anche per garantire continuità con il processo di gestione delle risorse perché l'engagement è considerato a tutti gli effetti il driver principale nelle strategie di gestione.



A seguire la *case history* di Eurizon Capital, azienda ospitante l'incontro, è stata introdotta dal Direttore Risorse Umane Fulvio Cornero e successivamente approfondita da Alessia Golinelli, Responsabile Gestione, Sviluppo e Pianificazione Personale Direzione Operations Eurizon Capital, che ha così esordito: "Ci siamo chiesti quali parole tendevamo ad utilizzare maggiormente durante i colloqui di Selezione e a veicolare verso l'esterno. Si

tratta soprattutto di crescita, attese e chiarezza". Nella selezione, in particolare, viene privilegiato il canale del mercato interno, attraverso processi di *job posting*, in linea con l'esigenza di ricercare figure altamente specialistiche già esperte del settore. Per questa ragione la direzione HR non è strutturata come una funzione di staff, ma si definisce HR Business Partner perché lavora gomito a gomito con la linea al fine di rispondere tangibilmente alle esigenze della struttura: dal bilancio delle competenze tecniche/professionali alla valutazione e gestione della trattativa della proposta di assunzione. In chiusura lavori, l'intervento di Intesa Sanpaolo, presentato da Giulia Zanichelli, Responsabile Servizio Sviluppo Risorse Reclutamento e Selezione, ha illustrato il complesso ciclo delle attività volte ad inserire risorse di successo nel gruppo, che prende avvio da strategie di *employer branding* condivise: "Il nostro obiettivo - ha affermato - è assumere per l'azienda e non per la posizione. Per riuscire in questo abbiamo strutturato un processo di selezione orientato a rilevare informazioni sulle capacità intellettuali, relazionali e "realizzative" dei candidati con l'obiettivo di fare una previsione anche del percorso di sviluppo fin dall'ingresso in azienda". Le metodologie di Assessment Center, utilizzate soprattutto per il reclutamento del target preferenziale dei giovani profili, costituiscono uno step imprescindibile in quanto pilastro fondamentale del ponte con la funzione dello sviluppo che dovrà gestire e monitorare in continuità le azioni di *talent management*.

13 ottobre  
Milano - Eurizon Capital

Sara Arnone  
[s.arnone@hrcommunityacademy.net](mailto:s.arnone@hrcommunityacademy.net)

## Senza follower non esistono leader

Dalla gestione dei low performer nasce il valore di un'azienda

(segue dalla prima pagina)

nel suo intervento "Le guidelines dell'organizzazione in ATM", con cui hanno avuto inizio i lavori del Knowledge Group di Organizzazione del 28 ottobre, ospitato dalla stessa ATM. Per quanto riguarda il coinvolgimento, ci si è chiesti se le persone sono più *committed* o più *involved*. Il secondo punto, invece, è stato così declinato: osservare, domandare, analizzare e infine proporre soluzioni. Ma è la semplificazione il nodo critico che Brunetti riassume utilizzando le "5S": Seiri - Seleziona, Seiton - Organizza, Seiso - Pulisci, Seiketsu - Standardizza, Shitsuke - Mantieni. 5S è l'acronimo dei cinque termini con i quali si indicano, in giapponese, i fondamentali del *visual workplace* e che designano le 5 tappe di azione per migliorare l'efficienza del lavoro.

Questi spunti hanno traghettato verso il secondo intervento a cura di Alberto Cornetta e Stefano Romanenghi di DHL e intitolato "DHL Domestic Network Convergence Project. Riorganizzazione delle reti di distribuzione di DHL Express in Italia". Affrontare un nuovo contesto di business traendo vantaggi competitivi dai trend di mercato ha significato per DHL Express individuare come elemento significativo della sua strategia il progetto "Domestic Convergence", mirato ad arginare il declino dei grandi volumi compatte in un unico network le reti aerea e camionistica, sfruttando al meglio economie di scala e permettendo una riduzione di costi (l'*Operation Cost Per Move*). Risultato principale: la nuova offerta DHL Express, progetto in corso e con conclusione prevista per il primo semestre 2011. Una soluzione basata sul servizio domestico e con una gamma di servizi accessori a valore aggiunto.

Ancora ATM, a seguire, con il caso sull'"Ottimizzazione dei costi delle funzioni di supporto e processi di efficientamento delle risorse" curato da Ignazio Baltimora, Responsabile Organizzazione Sviluppo Qualità. ATM, da sempre volta a garantire eccellenti livelli di servizio per il trasporto pubblico, quali puntualità, frequenza, sicurezza, *comfort* e informazione, ha anche intrapreso la ricerca dell'eccellenza operativa dei propri processi interni, sia in termini di efficacia sia in termini di efficienza. Inoltre il ruolo sociale svolto da una società a completa partecipazione pubblica impone di

proporre e trovare soluzioni anche a quei problemi organizzativi che impattano sulle persone. A tal proposito sono stati presentati due casi aziendali. Il primo è stato un progetto riguardante le principali funzioni di supporto con lo scopo di individuare le aree prioritarie sulle quali definire piani di azione/iniziativa da sviluppare nel breve-medio periodo, orientato a specifici e misurabili obiettivi di efficienza, senza penalizzare i livelli di servizio per i clienti interni/esterni. Il secondo progetto è stato di riqualificazione informatica del personale con differenti abilità per cause sanitarie al fine di un utilizzo più efficiente della risorsa.

La giornata si è conclusa con il *workshop* di Crossknowledge sulla gestione dei cosiddetti *Low Performer*, tema fondamentale in un contesto economico-sociale come quello in cui stiamo navigando. La domanda da cui si è partiti, rappresentativa del titolo dell'intervento, è stata la seguente: "La gestione dei low performer: nella squadra servono tutte Star?". Michelangelo Ferraro, Client Manager Italy di Crossknowledge, con l'efficace contributo di Marco Bianco, HR Business Partner di Sky Italia, ci hanno rappresentato prima gli elementi di contesto entrando poi nel vivo dell'esperienza sul campo. E' nei periodi di crisi che le aziende si confrontano con i problemi legati alla competitività con evidente pressione sui costi e gestione dei dipendenti con prestazioni mediocri. Spesso si sceglie la soluzione che sembra più semplice: licenziare i meno efficienti. Tuttavia, questa soluzione non è così semplice da attuare e per diversi motivi. Dunque, chi sono i "Low Performer"? Come li si individua? Quali sono i criteri per stabilire che un dipendente non è all'altezza del compito? Dalla guerra dei talenti alla gestione dei meno performanti è la sfida che, se adeguatamente supportata, genera valore per l'azienda: d'altronde, come è noto dalla letteratura manageriale senza follower non esistono leader e troppo spesso le organizzazioni tendono a dimenticarlo.

Organizzazione

Claudio Della Porta  
[c.dellaporta@hrcommunityacademy.net](mailto:c.dellaporta@hrcommunityacademy.net)

28 ottobre  
Milano Campus ATM

## Strategie di attrazione e di uscita in Telepresence

Da Shanghai a Roma per discutere di performance e value proposition

Un'occasione che ha permesso di avvicinare la realtà italiana HR a temi legati all'attenzione sui valori aziendali come ingrediente efficace per la relazione tra persone e organizzazione. L'incontro, avvenuto in collegamento tra le sedi Cisco Systems di Roma, Milano e Shanghai, ha ospitato una *Round Table* stimolante e di alto profilo con un *panel* di interventi nutrito. L'incontro è subito iniziato con il caso di Intesa San Paolo, rappresentato dal tema della *value-proposition* orientata sul lungo periodo. Il filo conduttore, evidenziato da Giulia Zanichelli, Responsabile Servizio Sviluppo Risorse Umane di Intesa San Paolo, è rappresentato dal fatto che un'azienda che può contare su *asset* intangibili cruciali riesce a costruire relazioni solide con i propri dipendenti, in quanto essi percepiscono l'appartenenza all'azienda come elemento di orgoglio e di identificazione. La valorizzazione degli *asset* intangibili come motivo di engagement e la costruzione di una *Corporate Identity* per le Risorse è stato un *topic* poi condiviso anche negli interventi che sono seguiti. Marco Antonelli, Direttore Risorse Umane e Affari Generali di Euler Hermes, ha sottolineato inoltre come *Retention & Firing* non siano poi due mondi completamente contrapposti. Basta notare i messaggi che spesso il *Top Management* tende a comunicare per queste dinamiche, come ad esempio: "misurare i migliori che si hanno in squadra, altrimenti intraprendere delle azioni" o "confrontarsi con gli *underperformers*". La chiave di volta è pertanto individuabile nella performance e nella sua misurazione; per questo è stato passato in rassegna un approccio innovativo basato su *Career Development Conferences*. Dalla sede asiatica sono intervenuti Alessandro Anese, HR Partner Mediterranean Region, Lieve Jacobs, HR Business Partner Europe Leader, e An Rycek, HR Manager di Cisco Systems. Il loro intervento ha descritto la possibilità di considerare un piano realistico per la *retention*, interfacciata con la *leadership*, che identifichi il ritorno di investimento attraverso un approccio che sia misurabile. La sfida è rappresentata infatti dagli *asset* intangibili. La *workforce planning* rappresenta una componente chiave in questo senso, pertanto Cisco Systems ha raccontato come vengano spese energie per allineare le iniziative e verificare che ogni dipendente sia orientato al *business* aziendale. La costruzione di un linguaggio comune si basa su diversi criteri di misurazione: a partire da alcune *survey* di rilevamento viene infatti definito il piano esecutivo di *talent connection*. Integrare gli sforzi significa, per i relatori esteri intervenuti, provare a parlare il medesimo linguaggio, basando l'investimento su una strategia che aiuti a costruire nei dipendenti la stessa consapevolezza di obiettivi globali del



*management*. Il *benchmark speech*, moderato dal presidente di HRCommunity Giordano Fatali, ha coinvolto quindi Massimo Mari, Direttore Generale di AXA Assistance, che ha raffigurato le *policies* aziendali basate su un approccio integrato che raccoglie diversi strumenti, tra cui: colloqui periodici, indagini sul clima aziendali, formazione continua e piani di successione. Il percorso, definito direttamente a livello *holding*, tende a raggiungere gli obiettivi di individuazione dei giovani talenti, la creazione di percorsi di formazione personalizzati, la facilitazione della mobilità internazionale e l'affidamento di progetti ad alto contenuto strategico da realizzarsi nella propria area territoriale di riferimento. A seguire Giancarlo Esposito, Personnel&Organization e Personnel Director di Prysmian Powerlink, ha proseguito il *fil rouge* dell'analisi della performance, descrivendone il sistema di gestione basato periodicamente su una valutazione "cross" e "line" e sulle diverse strategie sviluppate: dalla gestione dei talenti al *critical know-how*, ai *key people*, ai *low performer*. Quest'ultimo è basato essenzialmente su un approccio differenziato a livello locale. L'attenzione fondamentale comune è quella posta nei confronti del "midfield", delle seconde

linee a livello organizzativo. In chiusura Carlo Castelli, HR Manager in Delta-Credito Valtellinese, ha sintetizzato le considerazioni e i punti di vista raccolti, focalizzando l'approccio su strumenti passivi, declinati come interventi di recupero, reattivi alle cause di cessazione di un rapporto, e attivi, essenzialmente dedicati alla prevenzione e alla pro-attività su tali cause. I partecipanti intervenuti hanno quindi proseguito la discussione sulla base degli stimoli dati dai relatori su più livelli, identificando la necessità di utilizzare pesi e misure differenti nella costruzione degli approcci, soprattutto in base alla popolazione a cui si sta facendo riferimento. Il *mix* ideale tra la costruzione dei valori aziendali e del coinvolgimento dei dipendenti è fortemente collegato alla valutazione delle performance nel momento in cui esiste una retribuzione di base che permette l'utilizzo di certi strumenti di *engagement*. La costruzione di un "progetto di vita" per il dipendente fin dall'inizio del colloquio di selezione, permette però di costruire sul piano motivazionale un solido approccio di *retention*, indispensabile per la gestione di tutti i cambiamenti organizzativi e personali.

Giulio Beronia  
[g.beronia@hrcommunityacademy.net](mailto:g.beronia@hrcommunityacademy.net)

19 ottobre  
 Milano-Roma-Shanghai 上海  
 Cisco Systems

## Total Reward: nasce un nuovo patto tra aziende e persone

I lavoratori pongono sempre più attenzione al Work Life Balance

Retribuzione, *Benefit*, Formazione e Sviluppo, Ambiente di lavoro. Sono le quattro aree del modello di Total Reward, presentato da Edoardo Cesarini, Talent and Rewards Country Leader di Towers Watson, e discusso in occasione del *kick off* dell'Osservatorio HRC - Towers Watson sulle politiche retributive e i *flexible benefit*, che si è tenuto il 7 ottobre scorso presso la prestigiosa sede dell'Abi a Palazzo Altieri. Obiettivo dell'Osservatorio è quello di attivare un tavolo di confronto e fornire suggerimenti alle Direzioni Risorse Umane delle aziende della Community per calmare il *gap* tra l'attuale offerta remunerativa delle aziende e le aspettative delle persone.

Non potendo fare affidamento sulla possibilità di accrescere la retribuzione, infatti, le aziende stanno implementando politiche di *retention* basate su altri fattori. Esistono progetti ed iniziative che sono state sviluppate per rendere l'ambiente

aziendale più vivibile per chi opera al suo interno. Altre realtà prevedono attività formative che consentano ai dipendenti di aggiornare costantemente le proprie competenze. Si garantiscono vari *benefit* - dal pc all'auto aziendale - e si stipulano convenzioni dalla palestra alle università. L'elenco potrebbe continuare. Si tratta di un nuovo patto tra aziende e persone, in cui le prime mirano a garantire un *return on investment* senza incrementare i livelli di rischio; ottimizzare il pacchetto remunerativo massimizzando la soddisfazione delle persone; bilanciare i costi e i benefici percepiti, migliorando soprattutto nella comunicazione.

Al tempo stesso le persone mostrano una sempre più forte esigenza di flessibilità del pacchetto di *reward* e trasparenza nelle politiche. Particolare attenzione viene, infine, posta dalle risorse sulla sicurezza del posto di lavoro e sul *work life balance*. Dopo la presentazione da parte di Towers

Watson di indagini remunerative settoriali e dei dati del *Global Workforce Study*, che fornisce un'analisi della percezione dei lavoratori post-crisi economica, sono state raccolte le suggestioni e le idee degli HR Director intervenuti per far emergere le tematiche di maggiore interesse da affrontare nel prossimo incontro.

Alessia Vincioni  
[a.vincioni@hrcommunityacademy.net](mailto:a.vincioni@hrcommunityacademy.net)

7 ottobre  
 Roma ABI



## Che mondo di email!

di Ugo Marrone, *Employee relations, HR systems and Personnel administration* - Ericsson

*Dal mio epistolario con Gaetano.*

La tecnologia cresce e si sviluppa senza sosta, questo trend di continuo, veloce cambiamento appartiene alla nostra modernità. Che scenario ci attende? Qual' è il nostro futuro? Innovazione? Rivoluzione? Miglioramento? Questi termini mi tornano spesso in mente e rifletto sul cambiamento che travolge giorno per giorno ciascuno di noi. Siamo snodi disposti su una rete di comunicazioni continue, veloci, immediate. Oggi siamo capaci di tanto e soprattutto possiamo comunicare sempre. Un tempo, ed era appena ieri, si diceva che non era possibile non comunicare. Il nostro quotidiano dimostra che viviamo questa massima all'ennesima potenza. Ma i quesiti tornano a farsi sentire. Si tratta di una rivoluzione, che come tale ha migliorato la nostra condizione? O nella corsa abbiamo perso qualcosa, lasciandoci dietro, strada facendo, qualcosa di importante?

Mi piacerebbe a questo scopo proporvi qualche considerazione sull'innovazione tecnologica verificatasi nella macro-area della Comunicazione partendo da uno scambio di idee con il mio amico Gaetano. Punto di partenza: l'e-mail, uno strumento appena nato. Forse già vecchio. E che, soprattutto, agli occhi di Gaetano diventa anche altro: una tappa verso un futuro tutto da scoprire.

### UGO A GAETANO

Carissimo Gaetano, da quanto tempo avrei voluto scriverti! Qui in azienda ci sono tanti cambiamenti. Che strano mondo Gaetà! Tutti mi scrivono tante e-mail. E io, bravissimo, riesco a mandare avanti tanti progetti insieme, ed a risolvere tante situazioni simultaneamente. A volte mi prende un po' d'ansia. Specialmente se ho 70 email ancora da leggere. E magari me le hanno mandate tutte oggi! Allora penso: "Da qualche parte sta scoppiando un incendio, o si avvicina un gran disastro". 70 e-mail possono suggerirti questo timore. Ma poi mi accorgo che i colleghi non telefonano, che nessuno si avvicina alla scrivania per chiedere qualcosa. E' allora che mi fermo a pensare. Perché tutti scrivono e-mail? Perché piuttosto non parlano? E perché non vengono a trovarmi di persona? Gaetà, io ci ho pensato. E alla fine l'ho capito. E' perché ormai siamo tutti virtuali, proprio come i profili che trovi su Facebook. Ma in questo mondo virtuale io mi sento uno scrittore. Perché io le e-mail cerco di leggerle; cerco di curarle; mi preoccupa di trovare i dati prima di rispondere. Quando vedo che molti hanno il BlackBerry non riesco a non

pensare: "Che ci fanno quelli con quell'affare?" Lo tengono sempre acceso e non si parlano, ma lo guardano in continuazione. La verità è che sono connessi! Come fanno però a gestire risposte complesse? Come fanno a rispondere con dati di fatto? Ricevono notizie e sono al centro dei collegamenti. Si interessano e scompaiono dal mondo fisico per entrare in un'altra realtà, quella del virtuale. Sono presenti, ma allo stesso tempo sono chissà dove. Gaetano, io conservo un ricordo vivido di quando mi avevi affidato l'incarico di riordinare l'archivio delle cause: quanta carta! E ricordo quando i PC avevano fosfori verdi, e non erano collegati proprio a nessuna rete. Poi è successo di tutto. In un attimo sono arrivati i telefonini, ed è arrivato Internet. Ora c'è addirittura Internet dentro il telefonino. C'è più libertà, è vero, e puoi lavorare da casa. Puoi perfino viaggiare e lavorare contemporaneamente. Così gli uffici si svuotano, c'è meno gente in banca, e meno gente alla Posta. Insomma, Gaetano, ci si informatizza. Capisci questa parola? Tutto è più veloce, ed anche noi, che siamo diventati multitasking, Gaetano. Capisci anche questa parola? Ovviamente, per gli informatizzati multitasking è obbligatorio parlare Inglese, Gaetà. E tu lo capisci l'Inglese, vero?

Ti saluto con affetto e simpatia; dà un bacione anche ai tuoi figlioli.

Ugo

Roma, 5 Novembre 2010

Continua...



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 - 06.8191.5253**

email: [kg@hrcommunityacademy.net](mailto:kg@hrcommunityacademy.net)

## The Value of CSHR (Corporate Social Human Resources)

By Aman Singh, Vault.com

*Human capital. My career. My job.*

In a game of word association, how many times would 'corporate social responsibility' elicit any of the above phrases? I'll hazard a guess and say maybe one out of 10 times. Because not until recently has there been as much analysis and commentary on the importance of CSR and sustainability. However, most of it continues to lean toward discussing the greener aspects of sustainability: it's good for the environment, a sustainable business strategy leads to profits with performance, etc.

Until last month, when a much-awaited book arrived at my doorstep: *CSR for HR: A Necessary Partnership for Advancing Responsible Business Practices*. Authored by Elaine Cohen, cofounder of Beyond Business Ltd., a CSR consulting and sustainability reporting firm—and a prolific blogger on CSR reporting—the book is a persuasive argument for connecting CSR with a company's human resources function. Having spent over 20 years in senior leadership positions with companies like Procter & Gamble and Unilever, Cohen's narratives come from experience. And a strong belief that corporate social responsibility must begin internally—with your company's primary stakeholders: employees.

At Vault.com, I follow the evolution of CSR and sustainability through the lens of career development and recruitment practices. And what adds color to everything I write is the stark disconnect between CSR and recruitment professionals on how one's strategy and decision making impacts the other. To me this sounds like the left hand doesn't know what the right is doing: how can you recruit the best talent without a clear vision and understanding of the company's core values? Cohen's 300-page missive then comes as a bible of sorts. Written in a conversational manner—which lends itself to an easy read on an otherwise weighty topic—the book follows two accomplished HR professionals who clearly love their jobs. The difference: Sharon Black sees her job as a strictly people management function (recruitment, compensation, benefits, training, etc.) while Arena Dardelle defines human resources as a vital driver of the company's long-term sustainability. By the way, both Sharon and Arena are fictional characters. How do the two align? This is where the true value of the book lies. Chapter by chapter, Cohen examines how functionalities like employee welfare, organizational development, compensation, benefits, training, recruitment and retention, diversity and inclusion, and even employee

rights—long considered traditional HR duties first to be dispensed with in a recession, budget-constrained and full of regulatory jargon—tie into a company's lifecycle, strengthen its brand and guarantee long-term stability. Her use of numerous case studies like The Body Shop, GE's ecomagination, Gap, Nike, Microsoft, Patagonia, Timberland and many others, peppered throughout the pages, further add a quotient of practical realism.

She calls it Corporate Social Human Resources (CSHR). It's simple really: a company's best brand ambassadors are its employees. They are also your best strategists. To tune them out of the sustainability conversation is like ignoring your core venture capitalists. Why will they invest their time, productivity and ideas without the promise of a personal ROI? This is what Cohen encapsulates succinctly in *CSR for HR*. This gem will sit on my desk not only as an indispensable reference tool, but also as a constant reminder that a wealth of innovation remains untouched, just an arm's length away.

Fonte: CSRwire  
<http://www.csrwire.com>



## Technology skills vital say HR leaders

Joe Williams 17 November 2010

Most HR leaders consider that technological skills are as important as business acumen in managers, according to survey results released today. Almost three quarters of those questioned felt that future managers should have an equal understanding of business and technology, while 90% of HR leaders said they look for critical thinking skills in interviewees and with 70% cited advanced analytical skills as highly desirable. The poll was commissioned to mark Geography Awareness Week by geographical information systems ESRI UK, which works in partnership with the Royal Geographical Society. A total of 200 business leaders were asked about the importance of various skills taught in geography syllabuses. Speaking to HR, ESRI UK's MD Richard Waite said: "Geography has suffered in the past as having a fairly fuddy-duddy image both from employers and students. "Employers are starting to realise that the skills that geography imparts to students have real generic value. It's about the skills rather than knowing how mountains are formed." Rita Gardner, director of the Royal Geographical Society, said: "It is encouraging to see that business leaders cite geography skills as a key attribute to greater employability in the graduate sector. "With the help of businesses and universities, we hope to grow our support for tomorrow's geography professionals in getting a foot on the job ladder and a rewarding career."

Fonte: Hrmagazine.co.uk  
<http://www.hrmagazine.co.uk>

## The Leadership deficit: Gaps in leadership pipeline the biggest HR challenge

It is said that when Jamsetji Tata set his mind to hiring the best, nothing could stop him. In 1900, his quest to build India's first steel plant took him to Pittsburgh, where he met Julian Kennedy, one of America's foremost metallurgical consultants. When Tata asked Kennedy to help him build his plant, the consultant said he would, but only if a certain American by the name of Charles Perin first did the scientific survey. Tata wasted no time. Some days later, he was in Perin's office with his proposal: "I want you to come to India with me. I want you to take charge as my consulting engineer. Will you come?" Perin could hardly refuse. That was the dawn of India's industrialisation. More than a century later, as Indian companies get ready for the next phase of globalisation, they will need the same level of tenacity to get the right kind of leaders. For the last decade they have capitalised on a hyper-growth environment and scaled up people, processes and technologies. But they have fallen behind in the race to develop that other all-important element — leaders. A survey conducted by Harvard

Business Publishing, across 24 Indian organisations ranging from multinationals to PSUs, on Learning and Development Priorities for 2010, had 88% of the participating companies saying that gaps in their leadership pipeline are their biggest HR challenge. "The last two decades of growth have largely been policy and demand driven. The question is, have our leaders managed to change as rapidly? Barring a few exceptions, I'd think no," says Vivek Chachra, Director, Corporate Learning, India & Middle East, Harvard Business Publishing. It seems that Indian corporates need more leaders, better leaders and they need them fast. "It's a no-brainer that anybody in the game today could do with three times the current bench strength of leaders," says Satish Pradhan, executive vice president Group HR, Tata Sons.

Fonte: Economic Times  
<http://economictimes.indiatimes.com>

## PROSSIMI EVENTI

## INCONTRI DI KNOWLEDGE MANAGEMENT

### KG Compensation&Benefit MILANO, 23 novembre 2010 c/o SIA SSB

Dal Comp&Ben ai flexible benefits all'interno del modello integrato di Total Reward. Questo tema particolarmente scottante verrà affrontato all'interno del prossimo incontro del Knowledge Group Compensation & Benefit che si svolgerà il prossimo 23 novembre a Milano presso la sede di SIA-SSB.

Ad arricchire la testimonianza autorevole degli esperti di Towers Watson, l'esperienza aziendale di **UNICREDIT**, che ha fatto dei benefits uno strumento efficace di attraction, rewarding e retention e la testimonianza di **CNH**.

### KG Recruiting e Selezione Roma, 18 novembre 2010 c/o MERCEDES BENZ

Assessment Solutions e Strategic Employer Branding: la parola a Adecco, Mercedes e Starwood

Il prossimo giovedì 18 novembre si terrà a Roma presso la sede di **MERCEDES BENZ ITALIA** un nuovo incontro del Knowledge Group Recruiting e Selezione. Ad aprire i lavori, un workshop targato Adecco, che dedicherà un interessante approfondimento intitolato "Assessment Solutions: le competenze per creare valore" perché selezionare le persone giuste, identificare il Talento, motivare e sviluppare i propri Manager e collaboratori diventino opportunità strategiche per le aziende. A seguire, **STARWOOD HOTELS & RESORT**, che condividerà le proprie azioni strategiche di Employer Branding mirate ad attrarre e sviluppare i First-Class Talent nonostante la crisi economica. A chiudere, la testimonianza dei padroni di casa, che presenteranno un workshop dedicato al complesso delle azioni di recruiting rivolte a coltivare il talento attraverso processi che hanno nella continuità e nella "complicità con la linea" la loro reale efficacia.

### KG Formazione e Sviluppo Roma, 30 novembre 2010 c/o RENAULT

Il prossimo martedì 30 novembre si terrà a Roma presso la sede di **RENAULT ITALIA** un nuovo interessante incontro firmato dalla Knowledge Community Formazione e Sviluppo. Ad aprire i lavori, un workshop targato GlobalEnglish, con focus su "Come allineare L&D delle Risorse Umane con la Strategia aziendale del Business, in un mercato globale – Un confronto su due casi: **HP e Sistemi Informativi Spa (IBM Company)**.

A seguire, la testimonianza dei padroni di casa, incentrata sul modello di sviluppo professionale attualmente in uso presso il gruppo RENAULT ITALIA.

A chiudere la riunione una lecture accademica a cura del Prof. Franco Ratti dell'**Università di Padova** su due nuovi rilevanti filoni di ricerca internazionali. Il primo, cui sarà dedicata "La rottura del paradigma: rivalutare la Followership" tratta la rivalutazione e la sistematizzazione dell'apprendimento e dello svolgimento efficace del follower, un ruolo che, creando senso di orgoglio del ruolo, contribuirà sicuramente a stimolare attraverso la motivazione la spinta al miglioramento costante della propria prestazione. La seconda parte, intitolata "Il nuovo modello di ruolo dell'HR Director", approfondirà l'elaborazione di un modello di ruolo della Direzione del Personale innovativo, creato dal professor Paul Sparrow e dai suoi colleghi dell'Università di Lancaster, che assegna al Direttore del Personale un ruolo essenziale nell'ambito del Comitato di Direzione delle aziende.

## QUESTION TIME...

### Le domande del mese

Il mio quesito è rivolto a tutte le aziende che offrono ai propri dipendenti, quale incentivo, dei Piani di Azionariato e/o Piani di Stock Options. Utilizzate un intermediario finanziario per gestire questi Piani? Se sì, quale? Noi ad oggi abbiamo individuato uno solo ma vorremmo sapere se esistono anche altri intermediari già "testati".

Stiamo ripensando al Mobility Management ed al suo ruolo. Sarei interessato a capire come viene gestito presso altre aziende.

Nella *Community* sono state formulate queste richieste.  
Rispondi e partecipa anche tu!  
[kg@hrcommunityacademy.net](mailto: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](mailto:kg@hrcommunityacademy.net)