

Talento, la strategia per la crescita

La funzione HR: sviluppo aziendale e mondo del lavoro

Che fare di fronte ad un Mercato del Lavoro come quello in cui ci stiamo attualmente muovendo, connotato da condizioni così incerte e delicate? Una domanda importante che richiama ogni HR manager al senso della propria professione, spesso poco percepita al di fuori degli ambiti di carattere professionale e priva di un riconoscimento sociale adeguato. Eppure le risposte, così come le responsabilità, tutt'altro che scontate, provengono anche da una molteplicità di fonti diverse: un adeguato raccordo tra mondo degli studi e mondo del lavoro; una mancanza di competitività di parte del nostro mondo produttivo; un sistema legislativo in continua tensione tra schemi legati al passato e nuove prospettive maggiormente adeguate alle esigenze del fare impresa in equilibrio con il sistema di garanzie che ha sempre caratterizzato il nostro Paese. E infine, la mancanza di un coordinamento omogeneo che riporti queste variabili, così come tante altre, ad una strategia efficace di orientamento professionale, vulnus centrale dei nostri sistemi formativi.

Un tempo si utilizzava un termine oggi desueto e sbiadito: la vocazione. La vocazione, come spinta irrefrenabile nei confronti di una passione che spesso diventava il proprio lavoro.

Oggi va bene tutto, pur di lavorare. L'esigenza è presente e abbiamo perso il senso del fare ciò che ci riesce meglio ascoltando le nostre inclinazioni, il nostro talento, Le Istituzioni che ci accompagnano nei nostri piani formativi, dalla scuola dell'obbligo ai percorsi accademici, non danno spazio a questa esigenza.

A parte lo sforzo individuale di tanti formatori, isolati e fuori da un sistema organico che sostenga l'individuazione del proprio talento, c'è poco o nulla. Le imprese, non a caso, cercano di colmare i gap formativi con iniziative individuali cercando di amplificare gli elementi capaci di sviluppare maggiore consapevolezza nelle proprie capacità, quale premessa per eccellere nello sviluppo e nell'acquisizione di competenze professionali.

Cercheremo di visibilizzare e di dire la nostra sul tema avviando una trasmissione televisiva innovativa, basata su un format di "edutainment": Il Contratto. Gente di Talento. Saremo in onda da martedì 22 febbraio 2011 su LA7, in prima serata. Proveremo ad affermare che siamo tutti talenti nella misura in cui sappiamo riconoscere il dono e la scintilla da coltivare di cui ciascuno dispone. Proveremo a dire la nostra e ad avvicinare la nostra funzione aziendale al grande Pubblico.

L'individuazione e la valorizzazione del Talento di ogni risorsa aziendale è il pilastro su cui pensiamo debba fondarsi il lavoro di ogni HR manager e un propulsore importante per la costruzione dei propri percorsi professionali.

Seguitemi, vi aspettiamo con i vostri pareri e i vostri contributi.

Giordano Fatali



Mondo HR: il sottile gap tra aspirazioni e realtà

Il ruolo del DRU attraverso l'indagine HRC e l'ultimo Meeting invernale

I risultati che emergono dall'indagine "HR Director e Amministratori Delegati a confronto", di cui trovate un approfondimento nelle pagine che seguono, tracciano con grande chiarezza un quadro dei fattori principali che regolano il rapporto tra queste due figure. Il primo elemento che si delinea è una percezione, da parte del Direttore Risorse Umane, di una funzione HR sottostimata all'interno dell'organizzazione. I Direttori del Personale, riguardanti una maggiore partecipazione proattiva rispetto agli asset di business individuati dal Top Management, evidenziano un sottile gap rispetto all'effettiva incidenza dell'HR Director nella elaborazione della vision aziendale.

Altro elemento riscontrabile nell'indagine concerne lo stile manageriale che, per il DRU del futuro, si gioca su una tipologia di leadership fondata sulla capacità di motivazione delle persone e sulla abilità di fornire un impulso determinante ai processi di

lavoro. La coesione del Direttore Risorse Umane con l'Amministratore Delegato e, in generale, con le figure di vertice, non può che essere un ingrediente imprescindibile per lo sviluppo del ruolo di un Manager proiettato verso un nuovo mondo economico e organizzativo.

Il dato più interessante è rappresentato dalla limitata importanza riconosciuta ad alcuni "idealtipi" definiti: una maggiore partecipazione del Direttore del Personale in termini di strategia sembrerebbe tradursi in una bassa propensione alla vision. La ridotta attenzione all'aspetto globale, che emerge dalle risposte al sondaggio, dovrebbe trasformarsi in un'attitudine più spiccata verso le dinamiche macroeconomiche, o sui loro effetti rispetto ai mercati locali. Il cambiamento e la trasformazione organizzativa sono già da tempo in atto. L'HR Management è pronto al salto di qualità?

Il Futuro HR è strategist

Il confronto con gli AD apre al ruolo del DRU come partner per il business

**SPECIALE
WINTER
MEETING**

Nato dalla felice intuizione di coniugare in un evento unico la possibilità, da un lato, di partecipare a un proficuo dibattito sui temi che fanno grande l'HR e, dall'altro, di sviluppare una nuova occasione di *networking* tra le nevi del Piemonte, si è svolto tra il 21 ed il 23 gennaio nell'incantevole cornice offerta dal Villaggio Valtur del Sestriere, il primo HRC Winter Meeting.

Grande successo per un evento che ha ricevuto impulso diretto dai numerosi HR Director e Amministratori Delegati di alcune delle più importanti aziende presenti nel nostro Paese e appartenenti al Network HRCommunity.

La giornata di sabato 22 si è aperta con la plenaria "HR Director e AD a confronto", impreziosita dall'originale stile di discussione impiegato, l'HRCamp, che ha dato seguito al dibattito, avviato già online attraverso l'indagine condotta con il network e continuato durante i tre giorni di Meeting anche nei momenti informali e di *networking*, come il *lobbying time* sulle piste e la gara di Sci Slalom Gigante "Ski Championship HRC Trophy" prevista per il giorno successivo. La competizione, articolata in due *manche*, si è svolta domenica 23 sulla nota Pista dei Principi. Per i 36 i partecipanti, oltre al piacere di godere di condizioni meteorologiche assolutamente eccezionali, l'onore di disputarsi il prestigioso trofeo prima delle premiazioni a bordo pista per un evento che ha ancora una volta confermato il ruolo di HRC quale snodo primario delle dinamiche evolutive ed innovative presenti nel campo delle Risorse Umane.

Tornando alla conferenza, il dato più evidente da segnalare si riferisce ai quattro idealtipi ricavati dall'indagine sul ruolo dell'HR Director, in quanto la maggioranza dei partecipanti conferma il dato acquisito attraverso il sondaggio, delineando l'impostazione strategica e orientata al *business* come quella più riconosciuta e consona per il mercato attuale.

La presentazione della ricerca "High Performance Workforce Study", targata Accenture, e una video-intervista a Maurizio Costanzo realizzata per l'occasione ha integrato la descrizione dello scenario da cui è partito il dibattito.

Il ruolo del Direttore Risorse Umane è stato quindi analizzato dal punto di vista della linea aziendale, dell'opinione pubblica e della funzione HR stessa, attraverso l'indagine di cui riportiamo una versione *spotlight* in questo inserto speciale.

Il momento di dialogo e dibattito tra i Top Speakers, Direttori Risorse Umane e Top Manager coinvolti nel ruolo di relatori, si è arricchito in conclusione del prezioso contributo dei tanti interventi proposti dalla platea, che hanno saputo amplificare il forte senso di Community già po-



sto alla base dell'appuntamento.

Il panel dei relatori ha offerto una visione a 360 gradi sul tema in quanto a partecipare con speech ben calibrati sono stati Direttori Risorse Umane e Amministratori Delegati della stessa azienda, Top Manager Formerly HR Directors o Responsabili Risorse Umane che ricoprono più ruoli all'interno di gruppi aziendali.

Il giro di riflessioni sul tema e il commento ai dati illustrati nella prima parte dei lavori si è incentrata in particolare sull'idea che la vicinanza della funzione Risorse Umane al *business* può risultare in parte scontata, ma è un elemento imprescindibile a cui tutte le realtà imprenditoriali, di piccola e grande dimensione, non possono fare a meno.

Nel complesso è risultata una grande aderenza e un forte sodalizio espresso dai due ruoli, sebbene l'approfondimento e il dialogo con la platea abbia portato alla luce l'importanza della continuità e dell'operatività nel lavoro del Direttore Risorse Umane rispetto all'idea di talento manageriale fine a se stesso.

Lasciamo però ai lettori la possibilità di approfondire e consolidare il proprio punto di vista scorrendo i dati e i pensieri raccolti in questo evento, attraverso le pagine che seguono. Il dibattito sul ruolo dell'HR Director non smette di interessare e di porre interrogativi. AD ed HR Director: due motori dello stesso sviluppo?

22 gennaio 2011
Sestriere Valtur

Alessia Vincioni
a.vincioni@hrcommunityacademy.net

Simone Petrelli
s.petrelli@hrcommunityacademy.net

L'INDAGINE HRC

SPECIALE
WINTER
MEETING

IL RAPPORTO TRA AD E HR DIRECTOR

Il primo dato raccolto tra i Direttori Risorse Umane ha riguardato la percezione che il proprio Amministratore Delegato ha della funzione HR.

Dalla Figura 1 emerge subito un dato particolarmente interessante: la funzione Risorse Umane viene percepita come una leva importante nella **guida al cambiamento strategico**, un risultato che conferma l'evoluzione che sta vivendo il ruolo del Direttore HR all'interno delle organizzazioni, per le quali - come si evince dalle risposte dei partecipanti - offre un contributo notevole nella creazione di valore e all'interno delle quali favorisce l'attrazione e la *retention* dei talenti migliori.

Tuttavia, tale evoluzione sembra trovarsi ancora a uno stato embrionale, in attesa di uno sviluppo vero e proprio. Secondo gli HR Director, infatti, gli Amministratori Delegati riconoscono alla **Direzione Risorse Umane una funzione marginale dal punto di vista del supporto alla protezione dei valori dell'organizzazione** (*brand*, reputazione, *retention* dei talenti), del contributo nel garantire il trasferimento delle conoscenze a tutti i livelli dell'azienda ma, soprattutto, della produzione di risultati rilevanti in termini di *outcomes* (efficienza, innovazione, customer service). Quindi, nonostante la funzione HR aspiri a diventare un Business Partner a tutti gli effetti degli Amministratori Delegati, non è possibile considerare tale processo di trasformazione concluso.

Secondo l'HR Director l'AD ritiene che la funzione HR:



Figura 1 - Fonte: Ufficio Studi HRCommunity Academy, dicembre 2010

Quali sono le caratteristiche fondamentali dell'AD ideale?

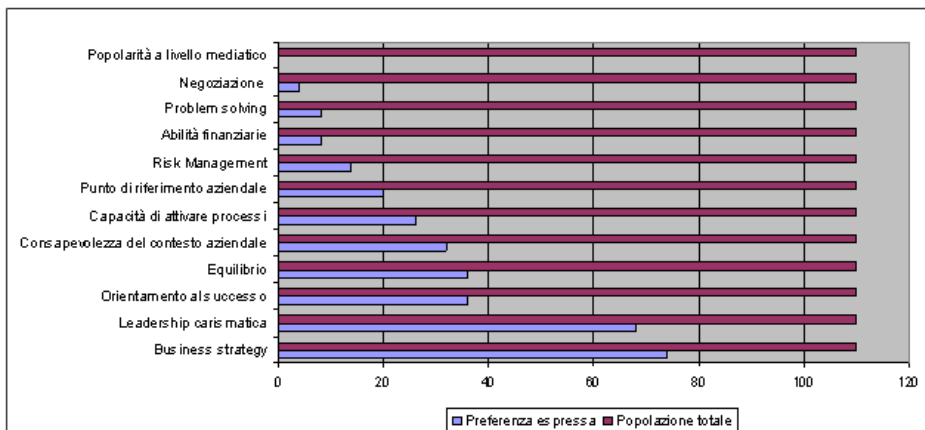


Figura 2 - Fonte: Ufficio Studi HRCommunity Academy, dicembre 2010

popolarità a livello mediatico, che evidentemente **non produce conseguenze dirette** sulla gestione dell'organizzazione, la capacità di negoziazione e l'attitudine al *problem solving*, qualità, quest'ultima, di grande importanza dal punto di vista pratico-operativo.

Da una parte, quindi, abbiamo un quadro di come, secondo gli HR Director, viene percepita la propria funzione da parte dell'AD; dall'altra, abbiamo tracciato l'identikit dell'Amministratore Delegato ideale.

A questo punto è stato chiesto ai partecipanti di indicare i fattori cruciali che regolano il rapporto tra queste due figure all'interno delle organizzazioni tra comunicazione, *knowledge sharing*, *mission* e obiettivi condivisi, vision allineata, processi organizzativi definiti e valutazione delle performance.

Come emerge dal grafico 3, la maggior parte delle risposte si è concentrata sulla condivisione della *mission* e degli obiettivi aziendali e sull'allineamento della *vision*. Ancora una volta, dunque, si focalizza l'attenzione sul ruolo sempre più ³ strategico che la Direzione Risorse Umane svolge all'interno delle aziende.

Quali sono invece, nell'ottica del Direttore Risorse Umane, le caratteristiche da cui non è possibile prescindere per tracciare il profilo dell'Amministratore Delegato ideale?

Business strategy. Leadership carismatica. Orientamento al successo. Sono queste le tre *milestones* che consentono a chi è alla guida di un'azienda di condurla verso risultati ottimali. Ma non solo, un Amministratore Delegato deve essere in grado, secondo i Direttori Risorse Umane che hanno preso parte all'indagine, di mantenere un atteggiamento di equilibrio anche nelle situazioni più difficili. Un'arma fondamentale per far fronte alle innumerevoli sfide poste da un mercato soggetto a continue sollecitazioni.

Agli ultimi posti della classifica si pongono, invece, **la**

Quali sono i fattori più importanti che sono in gioco nel rapporto tra l'AD e il DRU?

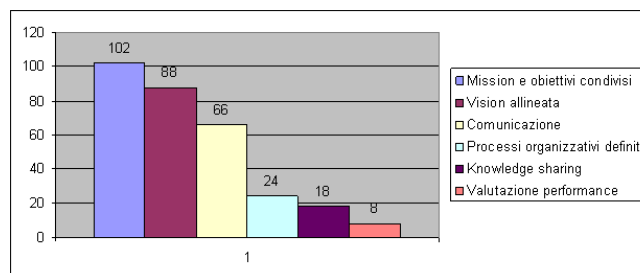


Figura 3 - Fonte: Ufficio Studi HRCommunity Academy, dicembre 2010

L'INDAGINE HRC

SPECIALE
WINTER
MEETING

IL RUOLO DEL DIRETTORE RISORSE UMANE

Le sfide del contesto economico attuale, le caratteristiche delle organizzazioni nello scenario globale e le continue trasformazioni delle competenze professionali richiedono atteggiamenti nuovi da parte dell'HR Director in azienda. Di seguito sono elaborati alcuni "idealtipi" utili a raccogliere le **qualità di un HR Director innovativo**:

Quale focus predominante dovrebbe avere il DRU nelle aziende di oggi?

TRENDSETTER: proiettato all'innovazione e all'evoluzione dei trend tecnologici e degli scenari HR.

GLOBAL: attento alle dinamiche macro-economiche e alle diverse culture aziendali internazionali.

NETWORKER: aperto al confronto, al knowledge sharing e al benchmarking.

STRATEGIST: sensibile alle strategie organizzative a tutti i livelli, agisce da Business Partner.

Rispetto a questi profili, abbiamo chiesto ai partecipanti al sondaggio di indicare quale caratteristica predominante, quale attenzione e attitudine dovrebbe avere l'HR Director in relazione alle caratteristiche organizzative richieste alle aziende di oggi dagli Amministratori Delegati.

Strategist è l' "idealtipo" che ha raccolto di gran lunga il maggior numero di consensi. Un risultato in linea con le risposte precedenti e che vedono, soprattutto in prospettiva, un **desiderio di partecipazione sempre più attiva della funzione HR alla definizione della vision aziendale** stabilita dal Top Management. Nell'immaginario dei partecipanti al sondaggio, comunque, anche il *networking* riveste un'importanza primaria. Gli HR Director, dunque, dicono sì anche al *lobbying time*. Interessante notare, invece, come il profilo Global abbia radunato un minor numero di consensi rispetto ai precedenti idealtipi, nonostante il mercato attuale sia caratterizzato da dinamiche globali-internazionali.

Quale focus predominante dovrebbe avere il DRU nelle aziende di oggi?

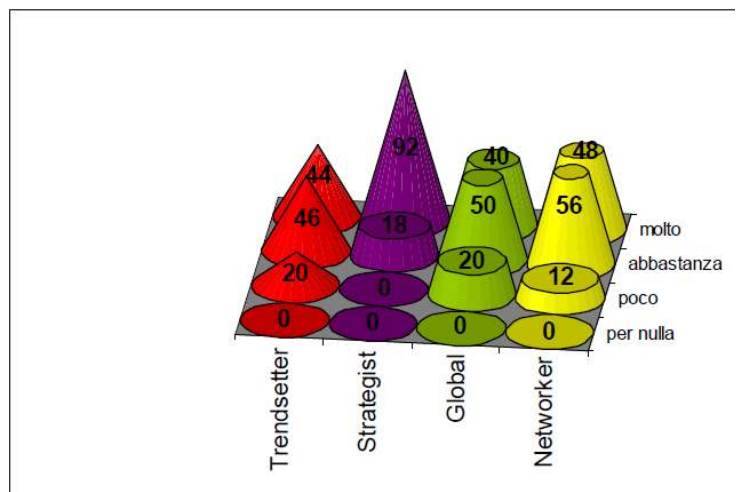


Figura 5 - Fonte: Ufficio Studi HRCommunity Academy, dicembre 2010

Infine, a partire dalle numerose classificazioni elaborate nel tempo sulla *leadership* (Weber, Likert, McGregor, Fidler, Hersey, Blanchard, Goleman, etc.) sono state definite sinteticamente alcune macrotipologie utili a definire lo **stile manageriale dell'HR Director: Autoritario, Collaborativo e Motivante**.

Quasi il 60% dei Direttori Risorse Umane che hanno preso parte all'indagine ha risposto di riconoscersi maggiormente nello stile manageriale collaborativo. Spazio, quindi, alle deleghe, al coinvolgimento dei propri dipendenti, alla creazione di uno spirito collaborativo. Il 42% ha invece risposto di sentirsi vicini allo stile motivante, un approccio da vero *leader*, che impiega nel rapporto con i propri collaboratori anche gli strumenti tipici del *coaching*. Nessuna risposta è andata invece all'approccio autoritario.

Partendo da questo dato, è stato richiesto quale stile manageriale i partecipanti all'indagine reputano più efficace. Dalla ricerca emerge come, a dispetto dell'approccio nel quale si riconoscono, gli HR Director ritengono che dovrebbero essere motivanti piuttosto che collaborativi.

Solo un 2% "sposa" la figura autoritaria, legata a un professionista fortemente orientato agli obiettivi e con la tendenza ad assumere decisioni in maniera autonoma.

POINT OF VIEW

SPECIALE
WINTER
MEETING

LA ROUND TABLE DEL WINTER MEETING RACCONTATA DAI PROTAGONISTI

Alessandro Annese

HR Partner Mediterranean Region Cisco



“La necessità di comprendere le transizioni di mercato e mantenere la competitività del gruppo di lavoro richiede una profonda conoscenza delle strategie di business, delle strutture aziendali e delle dinamiche organizzative. Innovazione e collaborazione abiliteranno la nuova competitività: la disponibilità di informazioni e conoscenza, la gestione del talento e la capacità di interpretare i cambiamenti costituiranno sempre più vantaggio competitivo. Il Direttore RU avrà un ruolo fondamentale nella costruzione di modelli in grado di interpretare la strategie di business dell’azienda e garantirne l’efficacia”.

Gianluca Magnani

Head of HR Italy Novartis Vaccines & Diagnostics



“Continuo a ritenere che l’evoluzione del ruolo del HR Director non possa comunque ed in nessun caso prescindere dall’essere un partner credibile per il Business; questo implica a mio avviso la capacità non solo di leggerlo ed interpretarlo ma di comprenderne anche l’evoluzione, perché ciò rappresenta la sola possibilità che HR ha di mantenere un proprio ruolo nell’organizzazione. Soltanto prevedendo infatti l’evoluzione del Business, HR è in grado di presentarsi con proposte strategiche che consentano al Business di raggiungere i propri obiettivi. Con questa logica anche gli altri “idealtipo” proposti hanno una loro validità strumentale rispetto a quello individuato come preferito, e possono essere di volta in volta agiti insieme allo stesso in base alle esigenze dell’organizzazione, ponendosi di volta in volta e spesso nello stesso tempo con intensità diverse come trendsetter, global e networker. Se osservo ciò che il mio business in questo momento richiede penso di dover essere 60% strategist, 15% global e trendsetter, 10% networker. L’appartenenza ad un Gruppo Multinazionale, d’altro canto se per certi aspetti limita l’area della innovazione, sicuramente impone una visione global e ottime capacità di networking non solo esterne ma anche interne al Gruppo a livello internazionale”.

Stefano Dedola

HR Director McDonald's Italy



“Il ruolo dell’HRD nel futuro dal mio punto di vista si rispecchia nella figura che avete chiamato strategist. L’attuale scenario economico offre un’occasione particolarmente interessante per riflettere sul ruolo HR in ottica evolutiva, con l’intento di promuovere la capacità della Direzione Risorse Umane di essere fattore competitivo e di differenziazione sul mercato per la qualità delle politiche e dei processi aziendali, dando in ultima analisi un contributo positivo all’immagine del brand”.

Andrea Nasi

HR Director S.Europe Kraft & Managing Director Fattorie Osella



“Il ruolo dell’HR Director credo abbia bisogno di trasformarsi adesso, non nel futuro e abbia bisogno di passare da un ruolo di HR Business Partner a quello di HR Business Leader sentendosi realizzato quando l’azienda ha successo e non quando raggiunge i suoi obiettivi. Deve (e non dovrà) essere un’agente positivo di continuo cambiamento strategico verso una performance aziendale sempre più elevata attraverso un “engagement” diffuso tra tutto il personale e nel rispetto dei Valori e dell’Etica Aziendale”.

POINT OF VIEW

SPECIALE
WINTER
MEETING

LA ROUND TABLE DEL WINTER MEETING RACCONTATA DAI PROTAGONISTI



David Bevilacqua
AD Cisco Italia e Corporate VP

“Viviamo nell’era della “Knowledge Economy” pertanto le organizzazioni devono trasformarsi ed evolvere da modelli gerarchici a modelli basati sulla collaborazione all’interno e all’esterno dell’azienda; la valorizzazione dei talenti e delle conoscenze, la capacità di creare un ambiente inclusivo e aperto saranno un elemento competitivo. Il direttore del personale deve essere un conoscitore del business, dei processi e dell’organizzazione, perché sa interpretare il cambiamento e lavora a stretto contatto con il CEO per costruire un’organizzazione dinamica e aperta.”

Franca Dall’Ara

Direttore Generale Salmoiraghi & Viganò



“In futuro vedo la funzione del DRU orientarsi verso lo svolgimento di un ruolo trasversale a più direzioni, a diretto contatto con il top management aziendale e a supporto delle decisioni fondamentali in merito all’organizzazione dell’azienda. In un settore più che mai dinamico, che vede una sempre più forte presenza femminile, il DRU del futuro dovrà essere in grado di gestire al meglio le proprie risorse e fornire un supporto strategico al cambiamento e all’evoluzione interni all’azienda.”

Francesco Gulli

AD Novartis Vaccines & Diagnostics



“Riguardo al ruolo dell’HR Director credo che sempre più in un ambiente di mercato sfidante e turbolento le aziende necessitino di manager con visione strategica del business, competenze nella gestione del cambiamento, particolarmente attenti alla valorizzazione dei talenti e con una visione internazionale”

Harold Hunziker

COO McDonald’s Italy



“Il direttore HR è un importantissimo partner strategico nella costruzione del valore aziendale a lungo termine, che sia da un punto di vista di credibilità che un marchio può e deve trasmettere come datore di lavoro, o che sia da un punto di vista di sviluppo delle risorse attraverso un programma articolato di piano di successione o promozione dei talenti. Deve anche creare un contatto privilegiato con i suoi clienti interni che gli permetta di trasmettere e condividere regolarmente le strategie aziendali”.

Diego Sanchez De Leon

Chairman of the Board for Accenture Human Capital Management Solutions



“We could summarize the role of the HR Director of the future in six things he must do right. We can see if we are far or close to the profile of the future by answering yes or no to the following six key questions:

- 1. Do I understand the business strategy to the point that I influence that business strategy with our people input?*
- 2. Do I have enough people data to propose rigorous business decisions to business leaders?*
- 3. I have a good understanding of people costs. Do I have the same good understanding of the value people bring for that cost?*
- 4. Are we sharing with individuals the value they have vs their costs so they can adapt and improve the ratio to stay relevant for the company?*
- 5. As the sales organization focuses on identifying, capturing, engaging, making profitable relationships and retaining external customers, are we in HR performing the same role with our people?*
- 6. Have we already given away HR Administration so that value adding work is not polluted by administrative work?”.*



SPECIALE
WINTER
MEETING



POSTCARDS FROM SESTRIERE

La nuova frontiera del sostenibile e solidale

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

Ormai non c'è offerta che non si fregi di un "sostenibile e solidale". Qualche volta si tratta di un'interessante etichetta che genuinamente rispecchia le caratteristiche del prodotto e attrae l'attenzione e l'interesse dell'acquirente. Qualche altra volta salta all'occhio come uno slogan menzognero usato solo perché è di moda. Quanto di ciò è genuinamente "pulito"? Quanti invece sfruttano senza merito la forza di un'esigenza sentita profondamente da tutti e che per la nostra economia può rappresentare una nuova frontiera? Di certo l'"Ecologicamente sostenibile" è un nuovo "marchio" che il mondo dell'economia non può "sporcare". Non meriterebbe l'attenzione che ha se non fosse la strada per nuove opportunità economiche, nuove frontiere e nuove regole. E' quindi un vincolo? O piuttosto una grande opportunità che merita rispetto e grande attenzione?

Dal mio epistolario con Gaetano.

UGO A GAETANO

Carissimo Gaetano, innanzitutto ricambio i tuoi graditissimi auguri, ma poi devo dirti che non riesco a resistere alla curiosità per il biglietto che hai adoperato: "A chilometri zero". L'hai forse comperato da una cartiera sotto casa? C'era anche scritto "sostenibile e solidale". Infatti, spiegavano di avere adoperato carta riciclata, colori acquerellati biologici e di destinare parte degli incassi ad una Onlus. Gaetà, ti devo dire che ancora una volta mi hai sorpreso. Solo recentemente abbiamo ricordato lo spot (si diceva la "reclame") del "Moplen" ed abbiamo parlato del "biodegradabile" e tu già mi proponi un "chilometri zero"? Mi sono tolto una curiosità e sono andato in Internet (Una delle vetrine a basso impatto aziendale offerte dalle nuove tecnologie, ti ci puoi collegare con il PC). Ho cercato "sostenibile e solidale" e mi sono apparsi: viaggi turistici, panettoni, PC, borse e cinture, design, bomboniere, inviti matrimoniali, saponi per la doccia. Allora mi sono chiesto se questo biglietto di auguri "a chilometri zero" fosse solo il frutto di una combinazione o se le tue scelte siano effettivamente attente alla genuinità dei prodotti, alla vicinanza tra luogo di produzione e di vendita, alla riciclabilità, alla completezza delle indicazioni sulle etichette, alla qualità della confezione (Gaetano, in inglese confezione si dice packaging! E di solito il packaging è inutilmente smisurato), ecc. Ormai non c'è spot pubblicitario in cui non si magnifichino prodotti: sostenibili, solidali, equi, biologici, ecologici, puliti, riciclabili, a chilometri zero, a limitato impatto ambientale. Di solito, quelli che hanno un "limitato impatto aziendale", per recuperare il "peccatuccio" dell'impatto limitato, ma comunque esistente, precisano che piantano un albero per ogni confezione di prodotto. Così assorbono l'Anidride Carbonica in eccesso e possono anche dire, in coscienza, di essere ad "impatto zero"! (io, però di foreste nuove non ne ho viste ed anzi, ho visto molti abeti di Natale pronti per l'addobbo ed un'inutile polemica su quanta Anidride Carbonica abbiano prodotto i Cinesi per fare gli abeti finti. Insomma abbiamo tagliato le foreste e abbiamo importato da lontano abeti non proprio ecologici!) Di nuovo tanti cari auguri.

GAETANO A UGO

Carissimo Ugariello, il biglietto che ti ho mandato è stato fatto a scuola da mia figlia, sembrava vero, ma era un modo per insegnare ai ragazzini i valori della nuova era. In fondo mi fa piacere che tu ci sia "cascato". I miei figli non perdono occasione per invogliarmi a fare quello che tu mi suggerisci: guarda le etichette, ma quando scade? Ma dove è fatto? Ma la confezione di carta non è meglio di quella di plastica? Il secchio dell'immondizia ormai si è ridotto a 5 o 6 cassettoni. Anch'io certe volte mi chiedo come sia possibile che prodotti dai consumi elevati, smisurati per le esigenze dei comuni mortali, siano classificati "verdi", "ecologici" a "basso impatto". Ma è chiaro che in tanti distorcono a proprio uso e consumo i concetti del nuovo vivere. Certo tante volte penso che noi possiamo fare la nostra parte, ma penso anche che la nuova economia della sostenibilità debba essere condivisa. Tante volte penso anche che, se l'uomo non pensa a se stesso ed alle nuove generazioni, ci pensa la natura (perlomeno spero, finché regge!).

Non so se tu ci abbia fatto caso, ma da quando è scoppiata l'ultima crisi finanziaria si è abbassata la produzione, si è emessa meno Anidride Carbonica e le estati mi sono sembrate più temperate e gli ultimi inverni più freddi. Io non so se questo sia scientificamente vero, ma per me il ritorno della neve non è solo una combinazione. Mi piace pensare che sia una conseguenza, una gradita reazione di una natura soffocata. Ciò che la natura sembra proporci con questa sua "reazione" è un nuovo modo di pensare e di agire. Tu sai cosa dicevano i miei antenati agricoltori a proposito degli inverni rigidi? "Sotto la neve pane", perché a primavera il grano sarebbe cresciuto più rigoglioso.

A presto Gaetano
Napoli, 7 Gennaio 2011

Gaetano esprime con un vecchio detto un'antica esigenza dell'uomo: il rispetto della natura. Al giorno d'oggi questo sembra essere anche una grande opportunità ed una nuova frontiera per il mondo dell'economia e del lavoro.

E' importante che il mondo "sostenibile e solidale" sia anche "etico" e che i valori individuati non vengano strumentalizzati, distorti e "sporcati" per fini egoistici. Ciò vale maggiormente adesso, nel momento del cambiamento. Ancora la Scienza sembra essere indecisa nel valutare i fenomeni. Ancora non c'è completo accordo a riguardo delle strade giuste della sostenibilità. Perlomeno evitiamo l'inquinamento dei "furbetti" che dipingono di verde, a proprio vantaggio, gli spot pubblicitari di prodotti che verdi non sono.

La voce della *Community*

Unione eFM-Aareon Italia

Una risposta coerente al mercato del Real Estate e le ricadute sul cambiamento organizzativo

A cura di eFM

Siamo partiti da una convinzione: abbattere, nel mondo del **Real Estate**, la barriera esistente tra **Property Management** (amministrazione del patrimonio immobiliare e finanza immobiliare) e **Facility Management** (servizi agli Immobili). Perché il mondo del Real Estate possa generare il giusto valore e dare impulso al mercato è necessario comprendere che il Property Management non è solo un'operazione meramente amministrativa e finanziaria ma anche di natura tecnica, di servizi, di saving; di converso coloro che offrono servizi di Facility Management devono interiorizzare che il successo del loro lavoro non è legato ai servizi ma nell'interpretare completamente la gestione del patrimonio immobiliare a 360° dal lato amministrativo a quello tecnico. Questa è la sfida che da qualche anno eFM si è data e l'integrazione con **Aareon Italia** ne è stata l'azione.

Dall'unione delle due realtà aziendali si è data una risposta coerente: servizi integrati tra sistemi informativi di eccellenza (Archibus®, Maximo®, SAP® ed Esse-RE®), consulenza e attività a valore aggiunto, tutti volti al miglioramento operativo ed alla riduzione dei costi del Real Estate. L'operazione di acquisizione da parte di eFM di Aareon Italia è stata molto veloce, poco più di 2 mesi, e si è sviluppata in maniera estremamente naturale, perché le due realtà hanno competenze complementari, un portafoglio clienti non sovrapposto, punti di forza reciproci e distinti. Con la stessa velocità si sta procedendo all'integrazione fra i dipendenti. A tal fine sono state messe in campo diverse attività: la prima è rappresentata dall'integrazione fisica delle due società in un'unica sede per accelerare il *Knowledge Transfer* informale attraverso la condivisione delle informazioni fuori dagli schemi istituzionali e formali; la seconda, più tradizionale, è quella di creare da subito gruppi di lavoro misti con obiettivi precisi e tempi definiti. Altro elemento che sta caratterizzando l'organizzazione della nuova realtà è rappresentato dall'adozione di una politica di *Space Management*, una delle attività che il Gruppo offre ai clienti, che è nata dopo un attento studio della situazione esistente e delle necessità future e che ha portato nel concreto ad un'ottimizzazione generale degli spazi, attraverso l'adozione della politica del *Desk Sharing* e della condivisione degli altri spazi dedicati alle sale riunioni. In questo modo non si ha più una postazione fissa assegnata bensì spazi condivisi, unica attività richiesta è di ricordarsi di prenotare in anticipo le postazioni e di portarsi il proprio *lap top*. Questa politica aziendale

risponde alla duplice necessità di fare *saving* e, in situazioni contingenti, quale quella in cui si trovano eFM e Aareon Italia, permette di accelerare lo scambio di idee e la conoscenza tra colleghi.

Ma qual è la principale criticità della fusione? Data la grande complementarità esistente tra le due aziende, non ce ne sono, se non la necessità di richiedere a tutti i dipendenti lo sforzo di un veloce adeguamento al clima aziendale aperto che contraddistingue eFM, dove le gerarchie sono quasi inesistenti e temporanee. Per essere flessibile ed innovativa un'impresa deve essere snella e veloce. Questo è possibile solo se anche l'organizzazione è tale: l'azienda è come uno stormo di uccelli che si muove velocemente, in cui ogni componente è fortemente coordinato con il gruppo e con il *leader*, che è tale per un tempo determinato, sino a quando la squadra cambierà rotta ed allora ecco che da guida si ritroverà ad essere guidato ed aver fiducia nella nuova guida.

Questa originalità nella visione e nell'organizzazione, unite alle competenze esistenti ed alle soluzioni innovative, ha già portato eFM a vincere nel 2010 il premio Nazionale per l'innovazione istituito dalla presidenza del Consiglio dei Ministri ed il premio Imprese X Innovazione di Confindustria. Oggi con l'unione di Aareon Italia si sono moltiplicate le potenzialità ed il valore che eFM ed Aareon Italia insieme apporteranno al mercato del Real Estate con un'offerta integrata unica in Europa.



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

Human Resources less of a priority for development in 2011 Yet overall people development more important than ever

The importance of developing HR teams has fallen dramatically as a priority in 2011, with just 3% of organisations citing it in first or second place, compared to 34% in 2010. The startling finding is reported in the Corporate Learning Priorities Survey 2011 carried out by Henley Business School's Corporate Development team. While developing the HR team is not seen as a priority, 74% of respondents said that developing people to achieve growth and competitive advantage is paramount (up from 69% in 2010). Retention of talent is the second highest priority for management development activity with 73% identifying it as crucial, a rise from 63% last year and concern about managing change, reflecting a continuing volatile economy, came third with 64% naming it as a learning objective, compared with 60% in 2010. The survey, amongst 2,500 HR and non-HR senior managers from private and public sector organisations employing in excess of 500 people, captures a snapshot of learning and development priorities at a time when public sector organisations are implementing severe cuts and the private sector facing increased competition and having to do 'more with less'. Hugh Evans, Vice-Dean and Director of Corporate Learning at Henley Business School says performance management is a key theme reflected in responses and comments in the 2011 survey; "There is clear recognition that the skills and behaviours of talented people are fundamental to business recovery and high performance. It is also apparent that leadership development has perhaps never been more important – for the senior team and, for the second year running, middle managers in particular. When change sets an organisation off in a new direction leaders have the challenge of taking people with them; inspiring,

facilitating, engaging, coaching and communicating. Well structured development offers the resources, and the space, to achieve the considerable self-awareness leaders need to be effective. I believe the spirit of the survey can be summed up by the following comment from one respondent: 'Performance management is a high priority. With less people in the organisation there will be a greater need to manage employees' performance going forward. People development is more focused and aligned to the business needs.' Despite the apparently positive attitude towards development as a whole for next year, there seems little appetite to focus on HR capability with the development of HR teams plummeting in the priority list from 34% in 2010 to just 3% in this year's survey. HR and non-HR respondents also have a very different view on L & D spending next year with 24% of respondents in HR roles saying they will spend more in 2011 vs 32% of those in non-HR roles. Nick Kemsley, the recently appointed co-director at Henley's Centre for HR Excellence reflects that while focus on HR capability may have become a victim of the times it is vital that HR continues to develop and transform in 2011. He believes HR functions have to address gaps in their content, structure, process, system and skills to ensure they are meeting the needs of organisations - or risk being side-lined. He says: "This change must happen quickly. HR will need to live the values of the post-downturn world – speed, pragmatism, tangibility, impact – in its own evolution, or else risk being left isolated in a business world which has to get on with things with or without its help. If HR can pull this transformation off, then the kind of work which happens within the function will be genuinely business-critical and offer both enormous opportunity and challenge for those who want

to, and are able to, work like this. HR would be a place where a connection with business strategy and performance was immediate and tangible." Other key findings: attracting new talent - 64% said this was important, compared to 52% in 2010; the development of middle managers - the engine house of development - remains significant with 43% naming this as a first or second priority; 35% of respondents place developing senior managers in first or second place, while 31% identify developing management skills of new leaders; the overwhelming majority of respondents will be doing more, rather than less, learning and development activity in 2011 – specifically many will be 'doing it for themselves' with 62% of respondents saying they would be doing more informal knowledge sharing between peers and 59% more mentoring between peers in 2011 than in 2010. Henley Business School at the University of Reading is one of Europe's largest full-service business schools and offers a comprehensive range of management courses, from undergraduate business degrees to executive education. Its portfolio also encompasses the world-ranked Henley MBA, The Henley Doctor of Business Administration, PhD opportunities, and postgraduate Masters courses in business. With expertise in the development and delivery of solutions to the evolving management and leadership challenges of our times, it is also one of the very few international business schools to hold triple accredited status (AMBA, EQUIS, AACSB).

Fonte: Henley Business School
www.openpr.com

Unemployment among graduates increases

The Office of National Statistics has reported that joblessness for graduates has doubled since the start of the recession. The news follows the release yesterday of figures suggesting that graduate vacancies are rising despite a reported 0.5% contraction in the UK economy in the last quarter of 2010. The ONS — a non-ministerial government department — said that unemployment rate for graduates stood at 20% at the end of September last year, compared to 10.6% at the beginning of 2010. The new rate is the highest in over a decade and, with overall employment rising 5.2% over the same period, suggests that unemployment among graduates has risen higher than the rest of the population. The ONS's statistics also suggest that there were 352,000 households in the UK in which no adults had ever worked; 1.7% of total. This is almost double the count in 1997, although the ONS calculates that 83,000 of these are houses in which all occupants are full-time students between the ages of 16 and 24. Liz Field, chief executive of the Financial services Skills Council, said that the rise in unemployment among young people is expected to have serious knock on effects for UK economic growth in general. "It is essential that quality vocational qualifications, such as apprenticeships be made available for new entrants and we believe to graduates in the job market," Field said. "Employer-hosted programmes could boost the skills of an entire youth generation whose current precarious outlook questions its ability to lead the country forward. "The competitiveness of the British economy is dependent upon harnessing the talents of a rich and diverse talent pool across the UK. The onus is on businesses and education training providers to be more creative and flexible with jobseekers."

Fonte: HR Magazine
www.hrmagazine.co.uk



Paternity leave regulations explained

The Additional Paternity Leave Regulations apply to parents of children due, or matched for adoption, on or after 3 April 2011. From that date fathers, as well as spouses and civil partners of new mothers or adopters, will have the option to play a greater role in the first year of their new child's life. The regulations give them the right to 26 weeks of additional paternity leave (APL) in addition to the two weeks ordinary paternity leave currently available.

This may be good news for new families – but the regulations are likely to create some tricky issues for employers to deal with. One question that is being asked frequently is whether an employer will have to offer enhanced paternity pay to a man taking APL, when that employer already offers enhanced pay to a woman on maternity leave. Failure to do so could arguably be discriminatory on grounds of sex. Success in such claims will depend on making a valid comparison. Since APL can be taken by employees of either sex, the correct comparator for a man taking APL is a woman taking APL as the same sex partner of a birth mother. Since she would also not be entitled to receive enhanced pay, any claim from a man may be defensible. This is certainly the view taken by the previous government, which stated in January 2010 that "we do not believe there is any requirement for employers to offer terms [during APL] above statutory requirements". However, in a recent referral to the European Court of Justice, the advocate general concluded that a provision of Spanish law, which allowed mothers to take time off work in the first nine months of the child's life and which had the aim of

easing the burden of childcare, was discriminatory. Childcare responsibilities were distinguished from childbirth and were protecting the biological condition of new mothers. The aim of the provision could have been achieved in a way that was not discriminatory by allowing the father to take time off during the first nine months of the child's life. The European Court may follow the advocate general's opinion when it delivers its decision in this case later this year. If it does, offering enhanced terms relating to childcare (and not to pregnancy or childbirth) only to a mother may be open to challenge by a man not offered the same terms during APL. Handling those on APL during a redundancy exercise may also prove tricky. The regulations mirror rights available to women on maternity leave by providing that those at risk of redundancy while on APL are entitled to be offered any suitable vacant position. This appears to effectively allow someone on APL first pick of the suitable vacancies in a redundancy situation. Clearly this could create problems for employers who are faced with two people with competing rights (a woman on maternity leave and someone on APL) and one suitable vacancy. There is sure to be a lot of debate about these and other issues over the coming months – such as how to deal with other benefits, including bonuses. In the longer term, case law may help to provide some answers.

Fonte: HR Magazine
www.hrmagazine.co.uk

TUTTI I PROSSIMI EVENTI

CONSULTA IL CALENDARIO SUL SITO WEB DI HRC E ISCRIVITI SUBITO AGLI EVENTI 2011

www.hrcommunityacademy.info/calendariohrc.asp

Venerdì 14 Gennaio 2011 AREA RISERVATA

HOME LA COMMUNITY KNOWLEDGE COMMUNITY COMUNICAZIONE & MEDIA EVENTI CALENDARIO HRC WEBCASTING CONTATTI

CALENDARIO EVENTI HRC
Prossimi Eventi

Seleziona gli eventi a cui intendi partecipare e compila il modulo alla pagina successiva.

Seleziona Anno

PROSSIMI EVENTI MACRO EVENTI KNOWLEDGE GROUP

GENNAIO 2011

<input type="checkbox"/>	ven 21 gen - dom 23 gen	HRC WINTER MEETING HR Directors e AD a confronto	SESTRIERE
<input type="checkbox"/>	mar 25 gen	Incontro Settore Pharma HR Director Only	MILANO Zambon Company
<input type="checkbox"/>	lun 31 gen	Il Welfare Aziendale e Incentivi per la produttività del lavoro Sistemi retributivi innovativi, per la produttività e il benessere delle aziende e dei dipendenti Seminario a cura di DLA Piper - Patrocinio HRC	MILANO Blue Note Milano

FEBBRAIO 2011

<input type="checkbox"/>	mar 1 feb	Recruiting e Selezione Knowledge Group Interaziendale	MILANO SKY Italia
<input type="checkbox"/>	mar 16 feb	Relazioni Industriali e Sindacali	MILANO

QUESTION TIME...

Le domande del mese

REWARD DA MARKETING A VENDITE

Buongiorno a tutti,
per favorire lo sviluppo delle giovani risorse, stiamo intensificando le job rotation dal Marketing alle Vendite, sia in ruoli sul campo che in sede. Nell'area vendite prevediamo già degli incentivi che invece nel marketing non ci sono, ma vorrei sapere quale "pacchetto" offrite, nel Fast Moving Consumer Goods, alle persone che affrontano un'esperienza nelle vendite ed in particolare sul field, allontanandosi dalla sede in cui hanno sempre lavorato. (Es. : residence...)
Grazie per la vostra disponibilità.

TRAVEL POLICY

Stiamo valutando eventuali modifiche alla policy condizioni di viaggio per il nostro personale che effettua missioni per motivi di lavoro.
Le altre aziende della community come si comportano?

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