

## Nuove occasioni di confronto e knowledge sharing con gli appuntamenti HRC

*Knowledge Group e non solo tra le iniziative che hanno visto come protagonista il nostro Network*

Un viaggio nel mondo della funzione HR ricco di esperienze, punti di vista e spunti di riflessione. Dall'evoluzione degli strumenti di Recruiting ai nuovi orizzonti della formazione aziendale passando per un confronto internazionale sul Micro-Engagement e le "Voci" di chi partecipa attivamente alla nostra Community. Questo e molto altro ancora offre il nuovo numero della Webzine. Gli incontri di Knowledge Group aprono, come di consueto, il nostro magazine con notizie, presentazioni di casi aziendali e suggestioni emerse dai vivaci dibattiti con la platea. Nell'appuntamento del 1° febbraio, dedicato ai responsabili Recruiting e Selezione, sono state StepStone Solutions e Sky Italia le aziende protagoniste dei Workshop. Il 24 febbraio, invece, si è tenuta la riunione della Knowledge Community House di Formazione e Sviluppo in occasione della quale sono state presentate le esperienze di CrossKnowledge, Saipem e Pirelli Tyre (pag.2). Il tema della necessità di ingaggiare le persone per motivarle non solo a "performare" ma a rimanere in azienda è stato al centro del benchmarking attivato nell'ultima Telepresence di livello internazionale con collegamenti da Milano, Roma e Londra (pag.3). A seguire due Voci della nostra Community: ATM racconta l'esperienza "Espressioni Giovani", un importante progetto di formazione, assessment, affiancamento, mentoring e job rotation che ha l'obiettivo principale di investire sulle giovani leve, considerate il giusto volano per dare vita al cambiamento culturale in azienda (pag.4). Reale

Mutua, invece, ci offre una panoramica delle iniziative messe in campo dall'organizzazione per affrontare le sfide poste dal futuro alla funzione HR (pag.5). Dalla situazione italiana si passa a una prospettiva internazionale con le "News from HR World", la rubrica della Webzine dedicata a ciò che succede fuori dai confini nazionali nel mondo delle Risorse Umane (pag.6). Da non perdere inoltre la Survey che HRC sta conducendo in collaborazione con la Lancaster University su "HR and Business Model change", i cui risultati saranno presentati in occasione dell'HR International Meeting del 2-4 giugno prossimo. Non solo, dalla sinergia tra la nostra Community, BOSCH e O.N. Da nasce uno studio conoscitivo incentrato sulle iniziative di prevenzione e tutela della salute dei dipendenti (pag.7). Infine "save the date!" perché il 5 aprile 2011, presso l'NH Concordia di Sesto San Giovanni si tiene il primo HRC Best Practice Awards di Compensation and Benefit, con la consegna dei riconoscimenti alle aziende che hanno messo in atto le migliori pratiche e la presentazione di tre interessanti Workshop, il tutto rafforzato dal contributo e dalla presenza di numerosi testimonial e case history aziendali quali 3M - ACEAELECTRABEL - MERCK SERONO - KPMG ADVISORY - NESTLÉ - VODAFONE - UNICREDIT - SANOFI AVENTIS - ADP BYTE - TERNA - UNICREDIT - TOYOTA - TOWER WATSON - MCDONALD'S - ITALCEMENTI (pag.8).

Giordano Fatali



### L'azienda head hunter di se stessa

*Meglio puntare su risorse senior per affrontare le criticità*

La Business Intelligence applicata all'E-Recruitment è stato il tema d'apertura proposto da Stepstone Solutions nella prima riunione dell'anno dedicata alla Knowledge Community "Recruiting e Selezione" presso la prestigiosa sede di Sky Italia a Milano. Per l'occasione un saluto di benvenuto agli ospiti a cura del Presidente di HRC, Giordano Fatali, del Vice-President HR Director di Sky Italia, Ilaria Dalla Riva, e del Direttore Risorse Umane di Librerie Feltrinelli, Angelo Donato, ospite "speciale" nella tavola rotonda della mattinata. Gianluca Andraghetti, Country Sales Manager di StepStone Solutions, ha presentato il workshop sulla definizione e sul monitoraggio dei KPI nell'ambito della funzione HR dedicata al recruiting: "Valutazione dei fornitori, tempi di assunzione, employer branding, individuazione delle posizioni critiche - ha affermato - sono solo alcune delle metriche che vanno monitorate costantemente per supportare al meglio il business aziendale".

1 febbraio SKY  
a pag. 2

Recruiting e Selezione

Per visionare i materiali prodotti negli incontri:

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



### Micro-engagement per la low performance

*Il coinvolgimento personalizzato e la costruzione di fiducia*

Nell'ultimo incontro HRC in Telepresence di livello internazionale con HR Director ed HR Manager in collegamento da Roma, Milano e Londra, è stato affrontato il tema della valutazione delle performance attraverso l'originale punto di vista del Micro-Engagement. Ha aperto la sessione di confronto sul tema Sean Howard, VP M.Solutions di SHL, collegato dalla sede londinese di Cisco, per un confronto bilaterale con lo scenario italiano.

### Blended learning e nuovi orizzonti di formazione

*Alla ricerca di soluzioni sempre più flessibili*

Un ampio confronto sul futuro della formazione ha aperto la riunione dedicata ai responsabili dell'area HR "Formazione e Sviluppo", svoltasi a Sesto San Giovanni (MI) lo scorso 24 febbraio presso l'auditorium di Medtronic Italia. Il tema, ispirato all'era del Blended Learning, ovvero l'accostamento di soluzioni formative tradizionali in aula con risorse rese fruibili a distanza che includono le virtual class, è stato approfondito nel corso del workshop presentato da Emmanuel Remy, Director Italy di CrossKnowledge.

24 febbraio MEDTRONIC  
a pag. 2

Formazione & Sviluppo

## L'azienda head hunter di se stessa

Meglio puntare su risorse senior per affrontare le criticità

Recruiting e Selezione

La tecnologia può essere un valido aiuto per tracciare e massimizzare le performance delle attività di *recruitment*. E' importante, ad esempio, individuare le fonti di *sourcing* più utili a rintracciare candidati in linea con le esigenze dell'azienda e, al contempo, fare i conti con il limitato budget a disposizione per ridurre i costi dell'utilizzo di canali esterni. Può, dunque, tornare utile fissare degli indicatori quantitativi e qualitativi che aiutino a tarare bene le decisioni di chi fa selezione. Per rispondere in maniera efficace ad alcune domande ricorrenti del tipo: "Quale società funziona meglio per trovare i commerciali?" o ancora "a chi mi rivolgo per questo profilo?" è bene analizzare sempre i risultati prodotti dai vari investimenti e il *Cost Per Hire*. "Misurare l'efficienza di un canale significa: indirizzare l'esigenza sui migliori fornitori, presentare dati utili per la trattativa, supportare l'investimento con indicatori oggettivi", sottolinea Andraghetti. Responsabilizzare la linea può essere utile nella ricerca dei profili più difficili. Come? Attraverso l'identificazione del *Time to Hire/Fill*, ovvero l'indicatore dell'arco temporale che va dall'apertura della ricerca all'inserimento del candidato, così come stabilendo il "time to offer" per non perdere candidature preziose e rendere improduttivi i costi del processo di selezione.



Il *case study* di Sky Italia, sulle evoluzioni del processo di *recruiting*, è stato presentato da Ilaria Dalla Riva. Moltissima attenzione viene dedicata a migliorare la qualità delle risorse sia in ingresso sia già presenti in Sky. La tendenza oggi è preferire professionalità senior, adattabili a ricoprire posizioni anche diverse e con un forte "network". "Poter scambiare e condividere informazioni e risorse, soprattutto in tempo di crisi, offre maggiori garanzie nel determinare modalità

adeguate di risoluzione dei problemi e aumenta la possibilità dei singoli individui di raggiungere i propri obiettivi", ha affermato Ilaria Dalla Riva. Anche il rapporto tra azienda e candidato è cambiato e non può prescindere dal basarsi sulla chiarezza e la trasparenza tra le parti, in modo da instaurare da subito un rapporto di fiducia e lealtà. Gli strumenti a supporto del cambiamento puntano alla ricerca costante della qualità e allo sviluppo continuo delle persone. Tra questi, ad esempio, *Sky New Generation HD*, sistemi di *job posting* e *job rotation*, oltre che processi di *talent management*.

Parlando soprattutto del *job posting* è scaturito un ampio dibattito, arricchito dai contributi della platea. Tra le questioni esplorate: "informare o non informare il proprio capo?" e ancora "quali sono gli obiettivi del processo?". Ne è emerso un quadro articolato che ha trovato accordo sulla valorizzazione e sulla motivazione delle persone. L'azienda diventa head hunter per se stessa e per impiegare al meglio le risorse già disponibili, promuovendo al contempo la giusta integrazione tra i diversi settori di business. Per le selezioni esterne, invece, c'è il programma "Welcome in Sky", supportato da un kit di benvenuto rivolto ai nuovi assunti, per facilitare fin dall'inserimento modalità professionali orientate all'integrazione organizzativa. Conoscere da subito la *mission*, vivere il mood e i valori aziendali favoriscono la creazione di un legame emotivo con l'azienda che confermerà la sua importanza, come per tutte le relazioni, nei momenti di maggior difficoltà e di crisi.

1 febbraio  
Milano - SKY

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

## Blended learning e nuovi orizzonti di formazione

Alla ricerca di soluzioni sempre più flessibili

Formazione & Sviluppo

Uno studio americano dimostra che l'*e-learning* è un mercato in forte crescita con ampi spazi anche in Europa, dove negli ultimi anni si sta parlando molto dell'opportunità d'implementare il *blended learning*. "Oggi *training* significa *learning anywhere* e *on demand* con contenuti personalizzati - ha affermato Emmanuel Remy - che tengano conto del gruppo *target* cui sono destinati. Inoltre quando i contenuti formativi sono collegati esplicitamente a priorità strategiche dell'azienda, le persone si sentono maggiormente coinvolte e responsabilizzate sulla loro fruizione". Roberto Pancaldi, Head of Adecco Training, testimonial per l'occasione della partnership instaurata con CrossKnowledge, ha sottolineato l'importanza di un approccio integrato e immediatamente disponibile: "ampliare le metodologie formative significa sviluppare soluzioni maggiormente flessibili rispetto alle esigenze aziendali". Una proposta formativa *blended learning* può favorire, ad esempio, il contenimento dei costi e ridurre al contempo i tempi di risposta ad

un'esigenza operativa. Secondo Claudio Alessandrini, Direttore Risorse Umane di Kyocera Mita, "non è la formazione ad essere *blended*, ma il futuro. Per gestire ogni giorno livelli di complessità sempre crescenti, occorre riadattare gli strumenti formativi per renderli efficaci". Altra autorevole testimonianza in tema di *e-learning* è stata quella di Emiliano Venditti, Responsabile Sviluppo, Selezione, Formazione e Compensazione di Saipem. La *lesson learnt*, sviluppata dall'esperienza di Saipem Francia, ha spinto tutto il Gruppo a ripensare l'*e-learning* in chiave strategica per una formazione manageriale e tecnica continua e per la creazione di una Learning Community coordinata dalla direzione risorse umane con l'obiettivo di condividere e rendere disponibile la conoscenza a tutte le famiglie professionali dell'organizzazione, attraverso l'ausilio di figure istituzionalizzate, di *knowledge owners*, che aiutino a creare i contenuti, a sviluppare il know-how e il senso di appartenenza. A seguire, la *case history* di Pirelli Tyre è stata presentata congiuntamente da Donatella De Vita, Responsabile *People Development*, e Laura Abate, Responsabile *LearningLab* e Formazione Internazionale, sul tema degli strumenti integrati per la formazione e lo sviluppo: dalla gestione della prestazione alla mappatura delle competenze fino al processo formativo. In particolare il processo di performance management rappresenta in Pirelli il punto d'origine da cui prendono avvio altri processi, tra cui l'analisi dei fabbisogni formativi, la definizione dei piani di sviluppo e di carriera della popolazione aziendale. "Quando in piena crisi economica si è presentata la necessità d'implementare un nuovo *Learning Lab* per responsabilizzare maggiormente i dipendenti nel loro processo di crescita e raccogliere

la loro *commitment* sin dal primo momento della richiesta formativa, abbiamo deciso di sviluppare una soluzione su misura utilizzando la piattaforma Moodle" - ha affermato Donatella De Vita. Un'esplorazione pratica del portale, nel corso della riunione, ha permesso un approfondimento completo di valutazione dei pro e contro connessi alla sua realizzazione. A fine mattinata, tra le considerazioni emerse, certamente la più condivisa dalla platea ha riguardato l'importanza di non trascurare nessuno strumento, per quanto ben strutturato e funzionale possa essere. "L'efficacia di un *tool* è supportata dallo sviluppo parallelo di un approccio culturale all'utilizzo dello stesso" ha affermato Enrico Gambardella, Corporate HR Director di Dompè Farmaceutici. Sulla tendenza HR ad enfatizzare la scoperta e la gestione dei talenti si inserisce la provocazione di Maria Grazia Costa, Responsabile Sviluppo e Compensazione di Acea, la quale ha richiamato la famosa battuta rivolta ad Elvis Presley nel lontano 1954: "Stammi a sentire ragazzo non andrai da nessuna parte. Torna a guidare camion!". Come evitare simili errori di valutazione sulla popolazione aziendale? Anche il più sofisticato degli strumenti deve essere contestualizzato e reso 'interessante' per riuscire a trarne i migliori benefici.

24 febbraio  
Milano Medtronic

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



# Micro-engagement per la low performance

## Il coinvolgimento personalizzato e la costruzione di fiducia

Partendo da un'analisi del contesto socio-economico UK che ha visto tagli obbligati al costo del lavoro, ci si è interrogati sui processi di *turn-over*, non auspicabili soprattutto quando si parla di persone chiave all'interno delle organizzazioni. La parola d'ordine diventa quindi "Engagement", ovvero coinvolgere, "ingaggiare" le persone per motivarle, non solo a "performare" di più ma a rimanere in azienda contro le eventuali offerte delle aziende concorrenti.

L'impatto che hanno sul *business* gli *High Performers* è senza dubbio molto superiore a quello del resto della popolazione aziendale e va concretamente valutato in una politica piuttosto comune di ridimensionamento e taglio di costi.

In questi ultimi anni si è iniziato a parlare pertanto di *Micro-Engagement*, un modello che prende in considerazione le persone in azienda individualmente, adottando verso di loro strategie personalizzate e realmente rispondenti alle loro esigenze.



Con una provocazione, per interrompere il *trend* delle analisi di clima generiche, Sean Howard propone delle "Stay Interview", ovvero colloqui individuali costruiti col fine di sondare durante il percorso professionale delle persone la loro motivazione, le aspettative in termini di carriera e sviluppo, ed il senso di appartenenza all'azienda, così da prevedere misure correttive e ridefinire il patto organizzazione/individuo. In un'ottica che vede la *performance* come il prodotto dell'attitudine e della motivazione, si evidenzia fortemente anche il ruolo indiscutibile della Motivazione, una variabile soggetta all'influenza di fattori molto differenti da individuo a individuo e che necessita un'esplorazione individuale per puntare sulle giuste leve piuttosto che mettere in atto azioni costose di



tipo generalizzato e con un ritorno di investimento discutibile. A tal fine è importante agire in primo luogo sui manager, ruoli chiave del legame delle persone con l'azienda, che troppo spesso portano avanti valutazioni errate basate su presupposti non verificati e bisognosi di contatto e *feedback* con le persone che gestiscono. Dopo gli interessanti spunti d'oltremarica il *benchmark speech* è iniziato con l'esperienza di Luca Vanni, General Manager HR & Organizational Effectiveness EMEA di NEC Europe, che ha posto l'accento sul modello tradizionale di cultura manageriale giapponese in termini di *engagement* e la gestione della *low performance* messa in crisi dal mercato, oggi in evoluzione verso il modello occidentale con l'introduzione di sistemi di *Performance Appraisal* e con l'imperativo per i manager di "guidare" al raggiungimento degli obiettivi.

Anche l'intervento di Gianluca Liotta, Human Resources & Legal Affairs di 3M Italia, azienda storicamente basata su una cultura di incentivazione della *performance* individuale attraverso pari opportunità di sviluppo e obiettivi sfidanti, ha sottolineato il ruolo centrale dei manager nel riconoscimento dei punti di forza degli individui e dei talenti per stimolare il raggiungimento dei *target* richiesti. L'*asset* cardinale in questo scenario risulta proprio l'*engagement*, che per definizione impatta fortemente con gli aspetti di *Leadership*, Comunicazione e Fiducia nelle attitudini del

*management*. A seguire Gianmaurizio Cazzarolli, Director HR and Services di TE-TRAPAK, ha introdotto nel confronto con il gruppo di lavoro la forte valenza della pianificazione dei programmi di sviluppo, su cui ha concordato anche Alberto Fumagalli, HR Director MTV Italia, che nella propria azienda persegue l'obiettivo del mantenimento del successo e dell'elevata *performance* attraverso un lavoro continuo sulle identità professionali e sui valori collegati alla cultura aziendale. A chiusura degli interventi delle aziende Sonia Tramontana, SEMEA Reward Manager di CEVA LOGISTICS, ha concluso il quadro raffigurando come un approccio alla valutazione delle performance debba essere costruito a 360° con diversi strumenti di analisi e coinvolgimento e dove le parole d'ordine declinabili nel *Micro-Engagement*, nella motivazione dei *low performers* e nella retention dei talenti, sono: Comunicazione, *Training* e *focus* sul *follow up*.

Un confronto così denso ha fatto emergere in conclusione quanto la flessibilità adattiva tra persona e organizzazione sia un obiettivo denso e trasversale che impegna l'HR nella costruzione di sistemi non solo connessi al sistema retributivo, formativo e valutativo, ma soprattutto ad una gigantesca costruzione della cultura in azienda. Con strumenti micro.

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

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

La voce della *Community*

## Una Task Force interna volano per il cambiamento culturale

Con un importante progetto formativo ATM punta allo sviluppo delle competenze dei più giovani

A cura di Pietro Brunetti *Direttore Risorse Umane e Organizzazione*, ATM - Azienda Trasporti Milanese

Con 9200 dipendenti, sempre meno omogenei nei loro bisogni e sempre più segmentati, ATM investe continuamente sulla valorizzazione delle sue persone.

Soprattutto alla luce delle 1300 assunzioni di giovani dell'ultimo biennio (per lo più sotto i 32 anni), ATM ha deciso di puntare sui nuovi talenti e sull'eccellenza. È nato così il progetto **Espressioni Giovani** che vuole avviare un processo pianificato e sistematico gestito in prima persona dal vertice e dai Manager di Linea, finalizzato allo sviluppo dei giovani di ATM.

L'obiettivo è creare una sorta di *task force* interna che possa fare da riferimento e volano del cambiamento culturale della nostra azienda. Il progetto prevede un percorso strutturato di formazione, *assessment*, affiancamento, *mentoring* interno e *job rotation*.

In particolare, per quanto riguarda la formazione, sono state individuate alcune competenze chiave, emerse come le aree più critiche in base ai development center che hanno coinvolto i nostri giovani: *Vision*; Innovazione e pro attività; Negoziazione e ascolto attivo; *Economics*; Programmazione e progettazione.

Abbiamo quindi scelto cinque modalità formative, interattive e coinvolgenti, per sviluppare ciascuna di queste competenze. La prima è il "Dialogo al buio", che ha l'obiettivo di migliorare l'ascolto attivo e la fiducia. Si tratta di una modalità formativa che permette di analizzare ed elaborare le dinamiche psicologiche, emotive e sociali che si sviluppano nelle organizzazioni con un particolare focus sulla capacità d'ascolto e sulla fiducia. Non vedenti esperti conducono il gruppo nell'attività del laboratorio al buio; successivamente all'interno delle aule dell'Istituto dei Ciechi di Milano il team formativo effettua il *briefing* e la trasposizione dell'esperienza.

La seconda modalità formativa è rappresentata dall' "Action learning", con cui si persegue il miglioramento di negoziazione, *vision*, proattività. Uno degli aspetti che contraddistinguono ATM è certamente il suo profondo e intenso legame con il territorio: appartenere ad ATM significa anche sentirsi parte di una città, del suo territorio e delle sue persone. Questa caratteristica specifica può diventare anche una cornice entro la quale realizzare l'esperienza di formazione e di sviluppo, attraverso un progetto dedicato al territorio. L'intervento verrà realizzato attingendo e utilizzando le competenze e il *know-how* posseduto dai partecipanti stimolati a raggiungere un traguardo fuori dalla propria area di *comfort*.

La terza modalità è costituita dal "Laboratorio teatrale" per sviluppare la comunicazione. Il Teatro d'Impresa è uno strumento formativo innovativo che dà la possibilità ai partecipanti di riflettere sui propri comportamenti per cambiare e miglio-

rare se stessi e l'organizzazione in cui lavorano. Attraverso il supporto metodologico di un professionista, i partecipanti sono chiamati ad interpretare un soggetto teatrale. Questo metodo, coinvolgendo la sfera emotiva, aiuta a rielaborare atteggiamenti e comportamenti ed alimenta un importante processo di consapevolezza rispetto alle aree di miglioramento di ognuno in particolare comunicazione verbale e non verbale, ascolto, collaborazione e pro attività.

Il quarto intervento, in collaborazione con l'Università SDA Bocconi, è rappresentato dagli "Economics". Un modulo mirato al miglioramento della capacità critica di lettura ed analisi delle dinamiche economico-finanziarie in particolare sviluppando una maggiore conoscenza dei contenuti del bilancio d'esercizio e della generazione del valore aziendale.

Sempre in collaborazione con l'Università SDA Bocconi c'è la quinta e ultima modalità formativa: il "Project management", che ha i seguenti obiettivi: comprensione delle caratteristiche del project management; sviluppo e consolidamento delle capacità di utilizzo delle principali tecniche di project management applicato a casi reali.

Oltre ai moduli formativi, il gruppo sarà responsabilizzato ad una *mission* interna che li vede protagonisti nell'essere ambasciatori di una nuova cultura e traduttori dell'innovazione nella quotidianità. Con questo obiettivo, in termini pratici, si propone di creare dei referenti della Comunicazione Interna ("Gli Ambasciatori") per fare da collegamento tra le istanze dei dipendenti e gli obiettivi e iniziative strategiche che di volta in volta verranno realizzate.



## Evoluzioni della funzione HR in Reale Mutua

di Renzo Liaj, *Responsabile Gestione Risorse Umane* Reale Mutua Assicurazioni

Da fonte di supporto e consulenza alle Linee a servizio in “*partnership*” con il *business*, la funzione Risorse Umane è cambiata molto negli ultimi 30-40 anni. E’ diventata infatti sempre più forte l’esigenza di essere vicini alla Linea e di comprenderne i fabbisogni sia in termini di dimensionamento che di competenze, per poter impostare azioni coerenti agli obiettivi di sviluppo.

Proprio per avere presa diretta sulle esigenze del *business*, nell’ambito della funzione Gestione e Sviluppo della Direzione Risorse Umane, Reale Mutua ha costituito la figura dell’ “*HR business partner*”: si tratta di un consulente interno, che non solo possiede elevate competenze professionali, ma conosce in maniera approfondita i settori che deve seguire. Queste caratteristiche permettono di operare con maggior efficacia in sinergia con le Linee dei settori di competenza.

L’evoluzione organizzativa richiede inoltre di disporre di persone qualificate e flessibili. In questo senso, la società investe sempre più sul fronte delle competenze, in particolare sulle aree di *business*, promuovendo anche la mobilità interna tramite percorsi di sviluppo trasversali.

Uno degli obiettivi del 2011 è avere una maggiore conoscenza delle persone: a tale proposito sono in fase di definizione nuove iniziative, non più focalizzate solo sull’aspetto valutativo legato alla prestazione, ma sulla creazione di opportunità/occasioni in cui le persone possano “farsi conoscere” al di là del ruolo organizzativo che ricoprono. Tramite incontri specifici si vuole potenziare la comunicazione, rilanciando anche i valori di riferimento dell’azienda e rafforzando il rapporto di fiducia tra le persone e l’azienda stessa. L’*Intranet*, ad esempio, rappresenta uno strumento, un canale di comunicazione sempre più utile per favorire la condivisione della conoscenza.

Poiché l’azienda ha sempre considerato le persone come risorse strategiche e preziose, l’investimento sullo sviluppo delle loro competenze e capacità professionali è sempre stato rilevante: nel gennaio 2010 è stata costituita l’*Academy*, la Scuola di formazione del Gruppo Reale Mutua, con l’obiettivo di mettere a disposizione di tutti i dipendenti *skills*, valori, saperi e professionalità volte a promuovere l’eccellenza nei risultati aziendali.

La Scuola, grazie alla presenza di docenti sia aziendali che *extra-aziendali*, sta creando un ponte tra il mondo interno ed esterno promuovendo l’analisi di *best practices* che consentano di acquisire esperienze nuove, nate dalla sintesi di

competenze maturate tra settori e professionalità differenti.

Tutte le iniziative di gestione e sviluppo delle risorse umane si ispirano ai valori della società. Da molto tempo Reale Mutua ha una Carta dei Valori, confluita in anni più recenti nel Codice Etico, primo fra tutti il “gioco di squadra”. Come disse uno dei più famosi giocatori di *basket* NBA, Michael Jordan: “Con il talento vinci le partite, con il gioco di squadra vinci il campionato”. Tutti devono essere fortemente motivati e il successo è del gruppo, non del singolo.

Reale Mutua, inoltre, da tempo è sensibile alle tematiche del *gender diversity*. Dal 1994 in azienda è presente la Commissione Pari Opportunità, organismo paritetico previsto dal Contratto Integrativo Aziendale, che ha la finalità di sensibilizzare le risorse e promuovere progetti di azioni positive a favore del personale femminile.

Le iniziative intraprese hanno permesso di portare all’attenzione il tema delle differenze di genere e di promuovere percorsi di crescita professionale per le donne, anche su ruoli tradizionalmente ricoperti da uomini.

Oggi c’è quindi una maggior attenzione a promuovere la figura e il ruolo femminile nell’azienda, che si concretizza nel favorire l’accesso delle donne a posizioni di responsabilità, di maggior contenuto professionale e di visibilità



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)

## Global HR Outsourcing Impacts Russia

The human resources outsourcing market is entering a stage of rapid, worldwide growth. According to research by Global Industry Analysts in 2011, the HR outsourcing market is continuously growing and will reach \$162 billion by 2015. Payroll outsourcing will be a major component. How will this tendency affect the Russian market? One key growth element of global HR outsourcing is the global deal, where a multinational company outsources the HR functions for multiple locations to a single provider. Most global corporations have offices and representatives in Russia. In most cases, Russian HR functions become part of global outsourcing deals. This means local HR and finance managers are guided by their headquarters to follow global policy and outsource HR and finance and accounting (F&A) noncore functions. While in global markets payroll is usually considered an HR function, in Russia it has traditionally been unusual to separate payroll from accounting. But the recent economic crises have made companies pay more attention to optimizing processes and increasing efficiency. This has led many global corporations to revise their accounting and HR procedures and follow their global practices

in Russia too. Payroll has moved from accounting to HR and this has caused additional difficulties for local HR managers. It is hard to control processes that are unfamiliar because they historically fell within the remit of the finance department. The main driver for increasing HR and especially payroll outsourcing deals is cost reduction. With the global economic downturn, cost reduction has become paramount for businesses, with a focus on smaller investments in outsourcing single processes as well as enhancing the significance of HR outsourcing, says a report by Global Industry Analysts. Payroll is just one of the areas that are more commonly outsourced, due to the inherent complexity of the function and the accuracy required to carry it out. Further research by PricewaterhouseCoopers in conjunction with a leading global payroll outsourcing provider was focused on hidden costs that can be associated with payroll when done in-house, versus outsourcing. The research showed that organizations that retain payroll in-house spend on average 18 percent more than those that use outsourcing. In Russia, the impact of global market tendencies in F&A and HR outsourcing is quite extensive and has provoked rapid growth in demand for such services. The economic slowdown has not had

any significant negative impact, as payroll outsourcing is generally intended to decrease costs. There are a number of local outsourcing service providers as well as companies that are present in other regions that have included Russia in their geographical coverage. It should also be mentioned that consulting and audit companies also deliver HR and F&A outsourcing services. This increases competition in the market, meaning that only those that deliver high service quality, competitive pricing, a clear focus on geographical presence and technological support will continue growing. Another trend in Russia is increased interest from local enterprises in HR and F&A outsourcing. Until recently, F&A outsourcing was mainly used by local representatives of foreign companies. Overall, the outsourcing of noncore activities is gaining popularity in Russia, and in the coming few years we will see further strengthening of the Russian F&A and HR outsourcing market, closely following global trends.

Fonte: Moscow Times  
<http://www.themoscowtimes.com>

## Hold leaders responsible for employee engagement

Canada – With most disengaged employees preferring to stay in their companies to damage productivity and working relationships instead of quitting, the most important component needed to keep staff happy are still the organisation's leaders. This is according to a study by talent assessment consultant Psychometrics Canada on employee engagement in the workplace. The most common results of disengaged employees are dysfunctional work relationships (29%), lower productivity (25%) and an unwillingness to go beyond the job description (17%). Despite their high disengagement levels, most would choose not to quit, leaving HR in a conundrum. Although the work environment and processes can affect employee engagement levels, some 84% of 368 human resources (HR) professionals believed it was the onus of managers to keep employees engaged at work. Around seven in 10 considered employee engagement to be an issue within their organisation while 82% identified it as an important issue which needed to be addressed. Only less than 1% do not think engaging employees is critical. HR professionals surveyed said the most "effective" ways to increase engagement levels are giving control over how a person does their work, opportunities to use their skills, and cultivating good relationships with management. Respondents also ranked the following actions as key: Listen to employees' opinions (71%), communicate clear expectations (68%), give recognition and praise (58%), provide learning and development opportunities (57%), help find solutions to problems (39%) and defend direct reports (15%). Some common results from having highly engaged employees are a willingness to do more than expected (39%), higher productivity (27%), better working relationships (13%) and more satisfied customers (10%). "To keep staff engaged, organisations need to give them the opportunity to use their skills, to be creative and, most of all, to be listened to," Mark Fitzsimmons, president of Psychometrics Canada, said.

Fonte: HumanResources.net  
[www.humanresourcesonline.net/news/](http://www.humanresourcesonline.net/news/)



## HR on cloud has a promising future: Experts

Cloud computing in HR doesn't require maintenance, infrastructure, storage space, expensive software among others

Cloud computing is the hot topic in today's world. But what exactly is cloud computing? Instead of providing long-winded explanations which seems to be the trend today, let us give examples of cloud computing systems. The best known is Facebook. Other well known cloud computing systems in different areas are Google, Hotmail, Salesforce, Picasa, and many others. The way the internet is growing with the use of smart phones, as well as quicker telecom connections like 3G, we can expect the internet to dominate our future. Companies are rushing to make their products internet ready, but making a product available on the internet does not make it a cloud computing system. Because, cloud computing has a number of unique characteristics. A distinct feature of cloud computing is that it gives a cost advantage to a customer by being very reasonably priced, or in many cases free, if I don't like what you have offered me on the cloud, I can move on after paying a month's money without any strings attached. In contrast, in a traditional software licensing model from the moment you buy an application package you get stuck with expensive licensing fees, customisations, annual maintenance contracts, and other never ending costs. Why HR and the Cloud? In the last 20 years, HR has re-invented itself. From the mundane activity of IR (industrial relations and labour), HR has elbowed itself into the front of a company's business radar on par with marketing, finance, administration and other departments. Twenty years ago when HR as is practiced today was in its infancy and Personnel Managers were the norm, a company's management remembered Personnel Managers only when they had a problem with staff. Until then for management, they were part of the furniture. Today, HR Managers are involved in every stage of a company's progress and interact with every level of a company's workforce, from the lowest to the highest. So, in this rosy picture, is linking the future of HR to cloud computing a huge overkill? Maybe. But we think it is not! Progress is something that has to be embraced or one faces the risk of getting left behind. As Warren Bennis said, "The factory of the future will have only two employees, a man and a dog. The man will be there to feed the dog. The dog will be there to keep the man from touching the equipment". HR has a lot of activity which has been e-enabled.

But, a lot of this has not been implemented in a large number of small and middle level companies (SME's) who form 75 per cent of our country's market. Why? Because many of the SME's are of the opinion that HR systems are expensive. For most of them, even having an HR Manager on board is difficult, and having an added HR system to boot is an impossibility in terms of cost. A Zinnov study estimated that there are around 35 million small and medium business units in India today. However, another study indicates that many of them are reluctant to spend on HR systems because of cost. The advantages of using a cloud computing HR system is an acknowledged fact. You don't need any infrastructure, you don't need maintenance, you don't need storage space, you don't need extensive training, you don't need ultra fast connections and you don't need expensive software. All you need is a simple web browser like Internet Explorer or Google Chrome and you can connect to any cloud system and use all these facilities online. But how do cloud computing systems help HR? In a SME, the advantages will be enormous. A good cloud computing HR system will e-enable the entire recruitment process. It will give access to anyone in the company, give different levels of access to different people, allow online applications, allow automatic cost comparisons of the best way to recruit, keep a track of the entire recruitment process, give you reminders, and store any information online as well as give you detailed reports and searches. A good HR system, will take over from recruitment, provide a system of induction, employee database and history, performance appraisals, generation of any letters from leave to hiring to compensation, and in some cases, tie in with attendance and payroll. And, if you use the cloud, all this will come

in at throwaway prices to free! This will also ensure that the HR Managers do not have to spend time filing out reports and excel sheets on HR activity and instead provide value to the company by ensuring that employees are looked after, motivated, advised, and interacted with. HR and Cloud Computing The cloud system has really taken off since 2008 when more and more businesses saw its advantages. One of the early pioneers, salesforce.com, made a large impact on the US and world market, but is considered expensive for the Indian market. However, the number of products that are expected to be available on the cloud will mushroom. Gartner, one of the world's largest research companies identified cloud computing as the key growth area in 2010-11. There are systems that offer the entire enterprise, from marketing, sales, finance, on what they call the SaaS (software as a service model). SaaS is a cloud computing model, where you subscribe for products on a monthly basis. We recently followed a linked-in discussion on recruitment software, and found over 100 answers from different countries. Every single one had different software to recommend, but only around 20 per cent of them were on the cloud model. In the cloud computing models available on the internet, most of the products in recruitment and HR offer trial periods ranging from 14 days to 30 days. Though it is beyond the scope of this article to mention all products, there are a range of cloud computing products which offer HR systems. One, a little on the higher side is Talleo.com which offers the entire enterprise system from marketing to HR and costs around Rs. 5000 per user per month. Catsone.com is another recruitment system with offers recruitment software at a flat fee of around Rs. 1800 per user per month, Zoho.com offers an applicant tracking system at Rs. 500 per user per month. Weballigator.com offers a full fledged recruitment system free for any number of users. Smartrecruiters.com also offers an applicant tracking feature free. Both these systems generate revenue from other optional plug-ins or referrals. All in all, there is a lot to offer in the cloud for HR, and as an opportunity, it is a golden one for HR professionals. Conclusion For the SME's, HR is in danger of becoming a poor relation to other departments. How? A business function be it HR, Finance, or Marketing gains or loses in importance on how strong their contribution to the company is. In this case, the market is the 75 - 90 per cent SME's (small and medium enterprises) who constitute the major segment of Indian industry. If HR has to gain in importance, and make no mistake, it can, it has to incorporate in-expensive cloud computing systems in the SME's and concentrate on 'core' strengths. Strengths like strategy, motivation, and employee interaction. Unless HR Managers are able to address the lack of HR systems in the SME's, their importance will continue to decline. The solution is easy and cost effective. It is a panacea for all parties - the companies, HR professionals and the company's financial bottom-line. The solution is to adopt cloud computing systems. The Cloud computing systems are perfect for the price sensitive SME sector. All it needs for the HR professionals to adopt it, slowly if necessary, but steadily. The time and place to use cloud computing is now. As Abraham Lincoln said, "I walk slowly, but I never walk backward". There is a future for HR in slowly walking forward with cloud computing systems, and we hope that most do so.

Fonte: Deccan Herald  
<http://www.deccanherald.com>

# HR AND BUSINESS MODEL CHANGE

INDAGINE HRC- CPHR Lancaster University

Sulla base di molteplici ricerche compiute in tema di cambiamento organizzativo nel contesto anglosassone ed europeo, il [Prof. Paul Sparrow](#) ed i suoi colleghi della Lancaster University hanno elaborato un modello di Direzione del Personale innovativo che lo riconduce ad un ruolo essenziale nell'ambito dei Management Committee aziendali. Il Network di HRCommunity Academy ha voluto condividere con il Prof. Sparrow l'ambizioso ed importante obiettivo di **sviluppare la medesima indagine con il bacino delle realtà nazionali ed internazionali che operano nel nostro Paese**. Per questo è stata messa a punto una ricerca che si propone di verificare l'efficacia e l'applicabilità del modello attraverso la realtà vissuta dalle principali aziende italiane

I risultati della ricerca saranno resi in anticipo alle aziende partecipanti e diventeranno parte costitutiva del nuovo volume del Prof. Sparrow, pubblicato in esclusiva per la Collana Editoriale HRC-Franco Angeli, che verrà ufficialmente presentato in occasione dell'[HR International Meeting del 2-4 giugno prossimo](#).

Nel volume saranno citate le aziende che hanno partecipato all'indagine offrendo un prezioso contributo al progetto. Come è consueto dello stile HRC tutte le informazioni fornite saranno trattate secondo modalità che garantiscono il rispetto della privacy (d.lgs 196/03).

**L'indagine richiede pochi minuti del tuo tempo per essere completata. Se anche tu vuoi prendere parte a questa interessante iniziativa e rendere la tua azienda protagonista di questo nuovo capitolo dell'evoluzione HR, è sufficiente compilare il questionario utilizzando il seguente link:**

[http://www.hrcommunityacademy.info/sondaggi/sondaggio\\_cphrsurvey.asp](http://www.hrcommunityacademy.info/sondaggi/sondaggio_cphrsurvey.asp)



## POLITICHE DI WELLNESS AZIENDALE E SALUTE DIPENDENTI

*Studio conoscitivo: Le Aziende italiane e le iniziative di prevenzione e promozione della salute*

Dalla collaborazione di **O.N.Da** ([www.ondaosservatorio.it](http://www.ondaosservatorio.it)) ed **HRCommunity Academy** nasce un progetto volto alla comprensione del ruolo svolto dalle aziende italiane nella promozione della salute dei dipendenti e all'individuazione del più idoneo approccio di **diversity management** adottato al loro interno.

La survey di rilevazione è incentrata sulle **iniziative di prevenzione e tutela della salute dei dipendenti**. Sono coinvolti **Manager HR** di 250 grandi aziende operanti su tutto il territorio nazionale che riceveranno un estratto dei risultati dello studio, utile strumento di confronto in grado di ispirare le politiche di **wellness** presenti all'interno del panorama delle imprese nazionali.

Tale comprensione risulta focalizzata in particolare nell'individuazione di come si comportano concretamente le aziende italiane in termini di iniziative, giornate dedicate, messa a disposizione di risorse adeguate in termini di budget, personale, spazi, ore di formazione ed informazione, etc. per la promozione dei dipendenti sul lavoro (saranno escluse dalla discussione le iniziative obbligatorie per legge).

Per compilare il questionario è necessario cliccare sul seguente link e rispondere a tutte le domande del sondaggio:

[http://www.hrcommunityacademy.info/sondaggi/sondaggio\\_ondasalute.asp](http://www.hrcommunityacademy.info/sondaggi/sondaggio_ondasalute.asp)

I risultati dell'indagine saranno presentati in occasione della Conferenza Stampa promossa da **O.N.Da**, **Robert Bosch** e **HRC** che si svolgerà il **13 aprile 2011 a Milano presso Palazzo Marino**



SAVE THE DATE!

Martedì 5 aprile 2011  
NH Concordia - Sesto San Giovanni (MI)



## COMPENSATION & BENEFIT

8.30 - 9.00	Registrazione dei partecipanti e welcome coffee	
9.00 - 9.30	Apertura dei Lavori e presentazione delle <b>Best Practice Awards</b> 3M - ACEAELECTRABEL - MERCK SERONO - NESTLÉ - VODAFONE - UNICREDIT	
9.30 - 10.45	<b>DAL PERFORMANCE MANAGEMENT ALLE POLITICHE RETRIBUTIVE</b> Il caso <b>CARREFOUR*</b> Round Table con: <b>Laura Bruno</b> , Group HR Director, <b>SANOFI - AVENTIS</b> <b>Alex Sala</b> , Direttore Risorse Umane, <b>ADP</b>	Workshop a cura di <b>byte</b> The HR Company
10.45 - 12.00	<b>TOTAL REWARD A 360°</b> L'ottimizzazione dei Pacchetti Retributivi e dei programmi di Benefit. Il caso <b>TERNA</b> Intervento a cura di <b>Cesare Ranieri</b> , Direttore Risorse Umane, <b>TERNA</b> Round Table con: <b>Tito Chini</b> , Head of Compensation & Benefit, <b>VODAFONE</b> <b>Marco Russomando</b> , HR International Mobility, HR Management & Planning, Head of International Affairs, <b>UNICREDIT</b>	Workshop a cura di <b>TOWERS WATSON</b>
12.00 - 13.15	<b>FLEET MANAGEMENT ECO-SOSTENIBILE</b> Intervento a cura di <b>Giuseppe De Nichilo</b> , Direttore Risorse Umane, <b>Toyota</b> Il caso <b>MCDONALD'S*</b>	Workshop a cura di  <b>TOYOTA</b>

## QUESTION TIME...

Le domande del mese

### Strumenti di gestione note spese viaggio

La nostra azienda sta valutando la possibilità di migliorare il nostro processo di gestione delle spese viaggio e sarebbe molto utile per noi capire come altre aziende multinazionali gestiscono quest'attività. Avremmo bisogno di sapere se altre aziende utilizzano una di queste 3 metodologie di gestione delle note spese:

- Outsourcing: gestione delle note spese da società esterne, costi / benefici
- Concessione di un rimborso a "Forfait" giornaliero a tutti i dipendenti in viaggio
- Gestione interna delle note spese con un sistema di gestione Note spese (in questo caso sarebbe possibile indicare come vengono inseriti i giustificativi nel sistema)

Per ogni metodo sarebbe importante capire quali sono i principali benefici che ne traggono. Ringrazio per il prezioso supporto.

### Processi di induction

Sto mettendo a punto un nuovo processo di *induction* per neo assunti, strutturato in uno o più incontri finalizzati a introdurre le persone nuove nell'organizzazione, affinché imparino a conoscere e muoversi all'interno dell'azienda. Mi piacerebbe ricevere qualche esempio di *induction* dai colleghi di altre aziende. Vorrei inoltre sapere se fanno percorsi differenziati per operai/impiegati, o rispetto ai ruoli, se fanno parte in comune e una parte diversa etc.

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)