

LIVIN'HR WORLD IN A WORLD HR CONVENTION

HR International Meeting 2011 - "Unlocking HR Future: New Strategy for people management"

So here we are. HRC raises the curtain to its 2011 HR International Meeting "UNLOCKING HR FUTURE: New Strategy for people management" being the topic of the convention.

A worldwide event par excellence in the calendar of initiatives put forward by the Community of HR Directors and HR Managers, a finishing line to the research carried out by the CPHR-Centre of Performance-Led HR at Lancaster University regarding an innovative model to Personnel Management, but also a starting point to the development of a truly international exchange of ideas on efficient strategies and models to use in HR Management. With the splendid backdrop of the Sardinian landscape, in the Tanka Village at Villasimius we will host what is for us one of the most important appointments with the world of HR and its most influential representatives, experts and top managers at international level. The International Meeting makes this current issue of the Webzine quite special, below an article by Paul Sparrow,

Director of the CPHR-Lancaster University, whilst inside you can find our English supplement, dedicated to the *HR Study Lab* on Rewarding Policy in partnership with Towers Watson and to the Company Tour in New York City (pagg. 5-8). Special reference is also made to the recently held Practice Awards "Comp&Ben" (pagg. 2-3) to the Knowledge Community Organization (pag. 4) and to the Italo-French Telepresence debate on Talent Management (pag. 9). Enjoy!

Giordano Fatali



The Italian Connection

A few months ago - during February and March 2011 - the HRC Academy hosted a survey to examine the nature of HR transformations in Italy. Data have been gathered from 103 Italian organizations. This article summarises some of the key findings in comparison to the UK experience. There are several parallels between the world of Italian and UK HR professionals - and some unique challenges.

Whilst in both countries around a third of organizations have introduced service centres to handle transactional HR work, the use of HR Business Partners is more advanced in the UK - with 59% using these as opposed to 36% in Italy.

The use of Centres of Expertise is also slightly more prevalent in the UK, although the gap is



closing fast. In Italy 34% already have them or are currently implementing them and a further 18% of organisations plan to introduce them. A number of reasons were forwarded for why recent developments in HR delivery models may have only had partial success. Part of the problem undoubtedly concerns the level of churn in

strategy and in business models. In 2009 67 per cent of HR managers in the UK believed that their value proposition, financial model, organisation structure, processes and core capabilities were either being rethought or were indeed all in a state of continuous evolution. The figure in Italy, although slightly lower, is still a very high proportion of 61%. The journey has however only just begun. Although half the Italian HR professionals believe that their HR structures are flexible enough to meet any strategic challenge, 77% acknowledge that their HR structures need further refinement to truly add value. There are some subtle differences in the sorts of business model change components being experienced in the two countries. For both countries, the systems that are being used to manage business or organisational performance have experienced high levels of change, as have the organisational cultures needed to deliver the business model. However, in the UK, it is more common to see business model change components that reflect: the sorts of demands that customers make for value; where costs are being incurred in the business/organization; the pace at which new products or services have to be generated; the organisational capabilities featured in the strategic planning processes; who the "corporate heroes" are (a shift in the jobs, roles or skill groups critical to performance). In Italy, there is more experience of business model changes that reflect: who the customers actually are, or how the organisation segments them; the value proposition for customers; how profits get generated. They face another challenge too. In

both countries about 40% of HR professionals have to deliver 'joined up' HR - HR processes that flow across organisational boundaries. HR must now provide "Architectural Design" skills to the organization, to help solve both the internal organization design pressures resulting from complex business models, and growing external inter-dependence and partnership. The "value web" is extending across boundaries. Relationships with external bodies previously characterised as adversarial are being redesigned under a partnership model. Rather like industry regulators, HR needs to oversee all those parties and partners involved in the people-related aspects of their own business model, regulating both internal and external HR systems, ensuring they perform in line with the overall goals of the organization. They will need not just need internal centres of expertise related to existing HR processes. They need external centres of excellence, think tanks and networks to manage the HR expertise necessary for long-term performance-driving processes - strategic competence, innovation, consumer insight, productivity, and partnership learning. Is it time to turn away from seeking standardized and modularized HR delivery models to more nuanced ones, based on assessments of risk, need and governance. Are we still confident we have transformed ourselves enough to be able to do this?

Paul Sparrow,
Centre for Performance-led HR
Lancaster University

Best Practice Awards 2011

La prima edizione nel segno del Comp&Ben



Oltre 120 i partecipanti alla prima edizione del **Best Practice Awards Compensation & Benefit**, tenutosi, lo scorso 5 aprile, nella Sala Fonderie del prestigioso Hotel NH Concordia di Sesto San Giovanni a Milano: quel che può essere definito un successo in termini di risposta e interesse da parte dei Direttori Risorse Umane ed HR Manager verso le tematiche oggetto dell'incontro, le Best Practice premiate e i case studies presentati dalle aziende.

«All'interno del calendario annuale delle attività - spiega Franco Di Dio Magri, Direttore Generale di HRC - il Best Practice Awards Compensation&Benefit rappresenta un'ulteriore e inedita cornice entro la quale dar modo ai membri della nostra Community di sviluppare sempre nuove occasioni di knowledge sharing e benchmarking, riconoscendone, inoltre, in modo esclusivo il pregio».

A **3M, Aceaelectrabel, Elica, Merck Serono, Nestlé, Unicredit e Vodafone**, la consegna del prestigioso riconoscimento, in questa prima edizione, per l'impegno da loro profuso nel migliorare i processi di lavoro ed il lavoro delle persone in azienda, «ma anche per il contributo apportato, con le loro testimonianze - aggiunge Imma Tretola, Coordinatrice della HRC Knowledge Area Compensation&Benefit - agli incontri di Knowledge Management che si tengono nel corso dell'anno, confermando l'importanza della costruzione di un terreno comune da cui far nascere spunti e progetti di innovazione da sviluppare in practice aziendali, troppo spesso inadeguate al continuo cambiamento in atto».

Tanti gli spunti di riflessione emersi, nel corso dei workshop, dagli interventi dei Partner tecnici di alto livello e dei Direttori Risorse Umane ed HR Manager di aziende leader nei settori di riferimento e nelle politiche di Compensation&Benefit. «Un'area, questa, che ha fatto da apripista al progetto della Knowledge Community House nel secondo semestre 2007 - torna a spiegare Imma Tretola - nato proprio su suggerimento dei Direttori del Personale aderenti al Network. Da allora, attraverso la presentazione di casi aziendali, la realizzazione di workshop, i momenti di Q&A e i quesiti sollevati dai manager abbiamo approfondito molti dei temi che li coinvolgono ogni giorno, promuovendo per loro occasioni, come il BPA, finalizzati allo scambio di expertise».

Sfidante, infine, anche l'opportunità di partnership, rinnovata ai membri della Community anche in quest'occasione. «Il Best Practice Award - racconta Ornella D'Aponte,

Community Relationship Manager in HRC - oltre a rappresentare un contesto ideale all'acquisizione e alla condivisione di know-how, garantisce, a chi decide di intervenire in qualità di Partner, la possibilità di raggiungere un elevato numero di interlocutori assolutamente profilato».



In aggiunta, prosegue Marco Gurgone, anche lui Community Relationship Manager in HRC: «La presenza dei Partner ad eventi come questo genera valore per le aziende della Community partecipanti, che hanno l'opportunità di entrare in contatto con società leader mondiali su tematiche di consulenza HR, disponibili a condividere e mettere a disposizione la loro esperienza nella risoluzione delle problematiche quotidiane che Direttori Risorse Umane ed HR Manager possono trovarsi a dover affrontare».

Tra le testimonianze di aziende di spicco, a livello nazionale e multinazionale, il contributo di opinion leader d'eccezione:

Laura Bruno, Group HR Director, **SANOFI - AVENTIS**; Antonio Varanese, HR Administration and Compensation & Benefits Director, **MERCK SERONO**; Tito Chini, Head of Compensation & Benefits, **VODAFONE**; Marco Russomando, Head of Global Mobility and Benefits, **UNICREDIT**; Alberto Ascoli, Direttore HR, **KPMG ADVISORY** e Claudio Dozio, HR Director, **AON**.





da sinistra: Antonio Varanese (Merck Serono), Luca Tognetti (Elica), Salvatore Nardi (AceaElectrabel), Stefania Villa (3M)



da sinistra: Norman Pagani (Nestlé), Marco Russomando (UniCredit), Tito Chini (Vodafone)

I dettagli dell'iniziativa, le slide presentate, i podcast degli interventi effettuati, sono disponibili nell'area riservata accessibile a tutti gli iscritti HRC Academy.

Annalisa Nicoletti
a.nicoletti@hrcommunityacademy.net

WORKSHOP BEST PRACTICE AWARDS 5 aprile 2011



"Dal performance management alle politiche retributive".

A cura di Paolo Torri, *Product Portfolio Manager*, ADP BYTE.

Il caso CARREFOUR a cura di Catia Sibilia, *Responsabile Sviluppo*, Marcello Consiglio, *Responsabile Compensation and Benefits*.

Round Table con Laura Bruno, *Group HR Director*, Sanofi - Aventis; Antonio Varanese, *HR Administration and Compensation & Benefits Director*, Merck Serono.



"Total Reward a 360°"

A cura di Edoardo Cesarini, *Talent & Rewards Country Leader*, Towers Watson, e Fabio Carniol, *Country Leader*, Towers Watson

Il caso TERNA. L'ottimizzazione dei Pacchetti Retributivi e dei programmi di Benefit. A cura di Cesare Ranieri, *Direttore Risorse Umane*, TERNA.

Round Table con Tito Chini, *Head of Compensation & Benefit*, Vodafone; Marco Russomando, *Head of Global Mobility and Benefits*, Unicredit.



"Fleet management ed eco-sostenibilità"

A cura di Giuseppe de Nichilo, *Direttore Risorse Umane*, TOYOTA MOTOR ITALIA.

Il caso MCDONALD'S a cura di Enrica Perego, *Office Manager*, Enrica Perego, MCDONALD'S DEVELOPMENT ITALY

Round Table con Alberto Ascoli, *Direttore Risorse Umane*, KPMG Advisory; Claudio Dozio, *HR Director*, AON.

Comunicazione, CSR e HR Marketing

Organizzazione

A Roma DLA Piper ospita il Knowledge Group Organizzazione

Ancora una densa giornata di Knowledge Management nella splendida cornice di **DLA PIPER** nel cuore di Roma. Relatori di una intensa giornata all'insegna dell'Organizzazione, prolungatasi fino alla prima parte del pomeriggio: **Unified Communication, EFM, SACE, Orange Business Services**. Tanti e differenti i temi affrontati. Comunicazione virtuale e gestione delle Risorse Umane secondo il workshop targato Unified Communication e presentato da Emo Maracchia con la collaborazione di Gian Luca Spitella, giornalista di Feder Utility, che ha moderato gli interventi (rigorosamente in modalità video-conferenza) dei testimonial di **Citroen** e **Lanza & Thompson**. Focus dell'intervento: il *conferencing* nella sfera HR, con relativi ambiti di applicabilità e costi di utilizzo, declinato attraverso una reale sessione di video-conferenza dei colleghi di Milano. Utilizzo ottimale delle Risorse Umane distribuite tra le sedi e maggiore rapidità di circolazione delle informazioni, aggiornamento professionale più rapido ed agevole e potenziamento di flessibilità ed efficienza, migliore uso e programmazione del tempo ed abbattimento dei costi di trasferta, riduzione del tempo improduttivo e ridimensionamento dello stress lavorativo. Con un preciso presupposto di fondo: le relazioni umane necessitano di presenza e sessioni *de visu*, ma in virtù dell'applicazione di questo tipo di servizi si acquisisce il pregio di contribuire (piuttosto che sostituire) a fornire alla comunicazione un più ampio ventaglio di possibilità performanti attraverso la tecnologia, producendo tra l'altro costi pari alla quotidiana tazza di caffè, a tutto vantaggio delle politiche di saving sulle risorse economiche aziendali.

A seguire, Daniele Vezzani e Monica Ricci con *"Enterprise 2.0: come cambia la comunicazione interna"*. Un workshop firmato **EFM** ed incentrato sul dibattito in materia di utilizzo dei social network nel contesto aziendale. L'azienda, schieratasi sin dalla prima ora a favore dell'uso dei SN in ufficio, si è recentemente spinta oltre, considerandoli come facilitatori di comunicazione aziendale interna. Una recente indagine condotta da Gartner ha sposato questa ottica, dimostrando come la comunicazione e le collaborazioni sociali siano in cima alla top ten delle strategie tecnologiche che le imprese farebbero bene ad adottare nel corso del 2011. Gestire una parte della comunicazione mediante strumenti noti ed all'avanguardia risulta essere una buona pratica, in grado di schiudere nuovi fronti ed inaugurare importanti spunti di riflessione. A Paolo Cerino, Direttore Corporate Social Responsibility di **SACE**, il compito di presentare il nuovo traguardo del business: "produrre Valore Condiviso", creare cioè valore economico a vantaggio oltre che delle imprese anche della società e del territorio, attraverso la relazione. *"Un passo oltre la Corporate Social Responsibility. Fare bene...fa bene, all'impresa, e non solo"*. Un valore condiviso che non rimanda quindi (soltanto) a Social Responsibility, filantropia, attenzione all'ambiente, ma anche ad un nuovo modo di raggiungere il successo economico. Con i driver che guidano questi processi che non si situano a margine di quello che le imprese fanno, ma finiscono piuttosto per influenzarne la strategia. All'impresa, quindi, il compito di sviluppare nuove competenze per conoscere, comprendere, soddisfare bisogni e capacità della società civile, e collegare da ultimo il successo aziendale con il progresso sociale. Una sfida, questa, che trasformerà le aziende in "attivamente sostenibili", e porterà i maggiori cambiamenti al mondo delle imprese così come oggi le conosciamo. SACE ha presentato il suo modello di azienda attivamente sostenibile attraverso il racconto di un'esperienza giovane e già di successo.



Sono state illustrate al contempo le principali iniziative intraprese, seguendo il *fil-rouge* del complesso mondo degli stakeholders. L'arduo compito di animare la sezione di incontro tenutasi nel primo pomeriggio a Roberto Boscia, Head Of HR Southern and Eastern Europe, Middle East and Africa di **Orange Business Services** ed autore del neonato volume "HR Marketing", che ha esposto un tema caro a tutti i rappresentanti del mondo interno alle Risorse Umane: la filosofia dell'HR Marketing sottesa al dispiegamento delle potenzialità HR in termini di sinergia con il Marketing Interno e, di qui, con la Comunicazione Interna. Su questo asse va configurandosi, con enfasi sempre maggiore, un nuovo e ancor più centrale ruolo delle Risorse Umane in azienda. È stato questo il focus dell'accurato intervento che ha fornito suggerimenti importanti su quanto l'HR vada progressivamente riconfigurandosi in termini di Business Partner nonché fornitore di soluzioni mirate a performare una partecipazione di natura più attiva e completa, nonché un ruolo-chiave nel novero delle strategie di business aziendale e nel loro successo finale. L'intera giornata è stata resa ancora più intensa attraverso gli interventi dei due opinion leader presenti: Luigi Pulli di EFM e Rosario Izzo di Infocert.

13 aprile
Roma - DLA PiperClaudio Della Porta
c.dellaporta@hrcommunityacademy.net

Per visionare i materiali prodotti negli incontri:

www.hrcommunityacademy.net

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

SPECIAL HR STUDY LAB
ON REWARDING POLICY



In partnership with

TOWERS WATSON



Project Work



The first HR Study Lab on Rewarding and Flexible Benefits

Research and project management in synergy with the Community

This experimental pilot project has taken a more profound look at the “hot issues” in HR today, producing those observations and analysis in terms of research and bilateral international exchanges that have lead to a publication in the HRC- FrancoAngeli book series. It is with this in mind that a new development tool has been created by the Community - **The HRC Study Lab**. This new tool has the added value of gathering what is substantially the result of every HR Director's and HR Manager's participation from both national and international companies that have for years followed the Community events.

This special supplement is particularly focused on **The HRC-Towers Watson Study Lab regarding Reward Policies**, a project that, started in 2010, lists today some quite interesting results. One of them is a project work in synergy with **Alitalia**, “Motivating employees in times of crisis”. Furthermore, this special edition of the Webzine sees the inauguration of a series of important researches and reports connected to the world of HR and developed together with community members.

Starting from company needs to enhance drafting projects with Top International Experts, **the HRC-Towers Watson Study Lab** has been created with the intent to build a working group capable of developing innovative and creative tools, which aid in specific problematic areas of rewarding.

The bilateral exchange, a business trip to New York that took place in March of this year, saw HRC as the leading protagonist. On board an exclusive Alitalia business-class flight in “Classe Magnifica”, HR Di-

rectors and Italian HRC Partners flew overseas to America to share and discuss the ideas of the chosen research topic, such as policies, tools and activities that are essential to motivating employees in times of uncertainty and instability in the current economic situation.

One of the most important stages of the trip took place in the Towers Watson HO - a *brief conference* on today HR trends enriched with presentations of *best practices* related to *benefits*, management policies, retribution and HR development.

In addition, salient moments of the trip were the business meetings held in the prestigious offices of two important international companies: **MTV**, the largest Anglo-American music network; and **Bulgari**, a worldwide fashion and luxury brand. More specifically, the HRC International Company Tour was a great opportunity to discuss policies related to *retention* and *engagement*, with particular focus on *total reward benefit* systems, career development and planning paths, *people care*, internal communication, climate surveys.

Since 2010, the HRC- Towers Watson Study Lab has been supported by related workshops in both Rome and Milan, with the aims to propose *benefits* as a solution to the need for research on the employee as a central player: to share ideas on how to optimize resources in order to reward resources in times of crisis; and to build a real and genuine study lab to “test” new projects. Between the sixty participating companies, famous testimonials such as those presented

by **ENI, Sace, Unicredit and CNH**.



Business Trip Participants: *Giordano Fatali, President, HRCommunity Academy; Giuseppe Addezio, Head of Human Resources and Organization Pirelli Tyre and Parts, Pirelli Tyre; Dario Gallinari, Executive Vice President HR, Saipem; Paolo Emilio Testa, Human Resources Director, HP Hewlett Packard Italy; Patrizia Altomare, Manager Selection, Training and Staff Development, Alitalia; Marco Ragazzini, Head of Corporate Customers, Alitalia; Stefania Izzo, Head of Customer Special, Alitalia; Edoardo Cesarini, Talent & Rewards Country Leader, Towers Watson Italia; Andrea Scaffidi, Benefit Senior Consultant, Towers Watson Italia; Marco Gurgone, Partnership Relationship, HRCommunity Academy; Giancarlo Marini, Account Executive, Global English.*

CONTRIBUTE TO OUR BOOK

The next important step, in the HR Study Lab on Rewarding Policy, will be the publication of the HRC-Tower Watson findings and interviews into an ad hoc volume of the HRC-FrancoAngeli Series called:

Employee Value Proposition & Flexible Benefit

Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo

Contact our **PRESS OFFICE** for more details!

ufficiostampa@hrcommunityacademy.net

06.81.91.52.49



**HRC-Franco Angeli
Book Series**

What do you think about...

suggestions by Towers Watson and Alitalia



Edoardo Cesarini
Talent & Rewards Country Leader
TOWERS WATSON ITALIA

Which added value do you see in the HRC Study Lab, and what role does it play in terms of creative innovation ideas and inter-organizational projects?

Together HRC and TW coordinate a Study Lab with the aim of becoming a widely recognised reference point for participants. The objective is to develop better tools to reward and motivate employees by taking into consideration not only the HR Directors view, but also the insight from the board and those the reward package is finally destined to. In substance, it is a permanent structure capable of gathering and analysing market trends.

HRC-TW Study Lab represents an important inter-organisational path, which sees Towers Watson as a leading facilitator of research and a leader in defining pilot projects in terms of Reward. One of the most significant added values is the “community” one, with its many tools (podcasts, mailing, events, seminars, surveys) made available to its members by HRC. The participation of big Italian corporate companies and also multinational branches allows for a more global vision, granting to analyse different experiences in terms of compensation and benefits.

The possibility to share best practices developed by each individ-

ual member is a fundamental distinctive factor that enriches the experiences of all participants.

What does motivating employees mean for TOWERS WATSON in terms of reward policies and innovative benefit systems in times of recession?

The recent economic crisis has forced companies to face important strategic challenges, and to rethink policies and management programmes. In many cases, the programmes implemented have focused on cost-cutting reduction of working hours and over-time, early redundancy, outsourcing, freezing pay rises and bonuses. In such a context, many companies have had to take a closer look at the psychological deal between employees and organization in order to face a general reduction of engagement and trust in terms of the future of the company.

The negative economic context, according to the Towers Watson Study Lab, has contributed to accelerating a process that has started some years ago, and that has seen some companies put more focus on elements not connected to “cash” in the reward package. In this way, companies are trying to motivate their employees through a more effective communication of real value (often different to the perceived one) of the comprehensive package offered to employees, and through a better training and development system. On the whole, what we are seeing now is a change in what we refer to as “Employee value proposition”, the experience offered from organization to employees on behalf of performance and productivity. Today, companies are trying to define an “EVP” which is aligned to business policies and which aims to support a clearly defined, coherent and cohesive organisational culture.

Basing on your experience in terms of retribution policies and Comp & Ben, what differences has this bilateral exchange with

the US highlighted and above all what issues emerge as interesting opportunities to be developed in our system?

In the last 3 years, the US market has widely suffered from the economic crisis. In terms of Human Resource Management, this has highlighted, on the one hand, a need for security and stability in a situation where loss of jobs and freezing of bonuses are commonplace and, on the other hand, the outright imperative of companies to rethink their reward policies and talent management policies with a more flexible and sustainable business logic.

In the US, the importance of benefits in reward packages has once played a major role, and play today a critical role in terms of cost cutting for the employer. The challenge is to maintain a level of attraction and retention in a context where costs are rising, especially if we consider health insurance (it is widely known amongst companies that the historical health reform will not control the phenomenon). The interesting experience of flexible benefits, so common in the US market, is now entering in an introductory phase in Italy, and could represent a leverage to rewarding employees under very incentive favourable conditions.



Patrizia Altomare
Responsabile Selezione, Formazione,
Sviluppo e Compensation, ALITALIA

Which added value do you see in the HRC Study Lab and what role does it play in terms of creative innovation ideas and inter-organizational projects?

Of course, the added value is all about the possibility of a national and international benchmarking on sharing experiences from practices and methods in different business contexts, which surely help to enrich the debate.

What does motivating employees mean for ALITALIA in terms of reward policies and innovative benefit systems in times of recession?

Above all, it means investing in a type of merit system which targets different employee needs so as to attract and motivate each individual.

Basing on your experience in terms of retribution policies and Comp & Ben, what differences has this bilateral exchange with the US highlighted and above all what issues emerge as interesting opportunities to be developed in our system?

Very similar trends to those present in Europe emerged on job market, salary dynamics and HR policies. Obviously, American companies have more advanced management in benefits and engagement policies, which can also be taken into consideration and applied into our system.

International Company Tours

From...

USA 2011

New York City
March 26th -29th

**“Motivating employees
during crisis period ”**

...to

BRAZIL 2012

Rio De Janeiro - São Paulo
March 9th -12th

**“Workforce economic
and global labour market”**

Il Talent management tra generazione X e Y

Dibattito italo-francese in Telepresence

Un confronto ricco di spunti e riflessioni sui temi manageriali più sentiti del momento. Questo il resoconto, in sintesi, dell'ultimo incontro HRC in Telepresence che ha permesso la connessione delle sedi italiane di **Cisco System** di Milano e di Roma con Parigi e Bruxelles, dimostrando ancora una volta uno spessore internazionale e un benchmark di alta qualità. Il tema del *talent management* è stato esplorato attraverso le direttrici dello sviluppo delle fasce alte del *top management* e delle nuove generazioni presenti all'interno dell'azienda. La sessione è stata aperta subito con i casi aziendali in agenda che hanno fin da subito portato l'attenzione su alcuni elementi focali. L'esperienza di Elena Panzera, HR Director di **SAS Institute**, ha evidenziato quanto alla base delle strategie di *talent management* sia necessario trovare una definizione del concetto che sia condivisa all'interno dell'organizzazione e che ne permetta coerentemente l'individuazione e lo sviluppo. Per la "Young Generation" SAS ha costruito nel tempo dei programmi definiti secondo logiche di *generation mix* e di supporto allo sviluppo delle competenze. L'approccio integrato di diverse attività include, in particolare, un vero e proprio laboratorio di sviluppo di idee e innovazioni targate "Y" ed il confronto diretto delle nuove leve con il Top Management aziendale. A seguire la presentazione di Nicola Pozzati, HR Director di **EMC Computer Systems**, che ha raffigurato uno scenario più ampio del tema, rappresentando le connessioni che esistono tra la scoperta dei talenti e il *business model* aziendale. L'*high potential*, individuato attraverso il giusto connubio di abilità, aspirazione ed *engagement*, deve essere sviluppato in maniera direttamente proporzionale all'approccio al *business*. Solo così l'ampliamento di strategie di *people management* e la moltiplicazione dei talenti possono avvenire in forma lineare e definita, in quanto il ruolo più critico che la funzione Risorse Umane può svolgere è quello di promuovere il dibattito sui punti di forza, le opportunità e le sfide organizzative impostando il contesto aziendale per esaminare le esigenze dei talenti. Ha concluso il giro di tavolo italiano Stefania Massoni, *Employee relation & Recruiting Manager* di **Carlson Wagonlit Travel**, che ha evidenziato quanto la prima responsabilità di gestione dei talenti sia quella di attrarre e mantenere personale qualificato a tutti i livelli per le diverse esigenze ed attività. Non tutte le persone vogliono accrescere il proprio "*talent mindset*" e la sfida sta nel costituire un pool robusto di talenti da cui scegliere in futuro il giusto leader, creare una proposta di valore che piaccia a più generazioni ("X" e "Y"), tarare le pratiche di gestione dei talenti e i programmi per attrarre e



coinvolgere i giovani e non tirarsi indietro nei confronti del ripensamento dei ruoli e dei rapporti di lavoro. A questo punto il confronto si è alimentato con i punti di vista internazionali. Da Bruxelles Ingrid Eras, *VP People Development & Staffing EAME* di **Starwood Hotels**, ha illustrato il Talent Competency Model utilizzato a livello internazionale che comprende l'integrazione di tre ingredienti basilari: risultati eccellenti, relazioni forti e cultura vincente. La differenza emersa nel confronto con il caso estero riguarda la strutturazione di programmi dedicati a livello manageriale, distinti secondo i target di riferimento. Il confronto è continuato da Parigi con Hervé Dufoix, *Directeur des Ressources Humaines* del **Gruppo DCNS - Direction des Constructions Navales Services**, e Yves Barou, *Formerly Senior VP, HR and Social Affairs* **THALES**, che hanno approfondito il dibattito configurando le azioni necessarie per avvicinare le aziende agli studenti migliori e individuare quelli con un potenziale da futuri dirigenti. Nel confronto con la platea sono emerse ulteriori riflessioni riguardanti in particolare l'apporto della tecnologia e del 2.0 alle nuove generazioni e la loro diffusione all'interno dell'azienda. Queste variabili sono determinanti non solo nelle imprese del settore tecnologico che possiedono nel proprio DNA una "*tech-confidence*" sia tra i dipendenti che tra la Y generation, ma anche in quelle del settore turistico e dei trasporti, fortemente coinvolte nel progresso e nell'innovazione. Sviluppare il sistema della cultura aziendale attraverso l'individualizzazione e la personalizzazione dei programmi di sviluppo sembra essere ancora una volta una risposta adeguata, anche in termini di approccio alla *diversity*, un tema che è stato sollevato proprio in relazione alla possibilità di definire un talento di genere e una rispondenza dedicata alle caratteristiche di sviluppo e produttività dell'organizzazione.

Giulio Beronia

g.beronia@hrcommunityacademy.net



Spotlight on...

Il caso Fiat e il futuro delle relazioni industriali

di Francesco Rotondi
LABLAW Studio Legale Failla, Rotondi & Partners

LABLAW
STUDIO LEGALE
FAILLA ROTONDI & PARTNERS

La contrattazione collettiva, pur nel quadro di un sistema giuridico di tipo privatistico - per la mancata attuazione dell'art. 39 Cost. - assolve da sempre ad una funzione negoziale fondamentale sia per la regolamentazione del rapporto di lavoro sia per la definizione di nuovi assetti organizzativi. In un contesto in cui si amplifica il dibattito, anche politico, che fa da sfondo ai ricorsi appena vinti dalla FIOM a Modena e Torino sull'applicazione del contratto collettivo dei metalmeccanici del 2008, rinnovato senza la firma della CGIL a ottobre 2009, spicca, per le caratteristiche e l'eco che l'ha contraddistinto nell'ultimo anno, il "caso Fiat".

Gli accordi di Pomigliano e di Mirafiori sono stati infatti definiti da alcuni "epifania" e "archetipo" di nuove relazioni industriali perché, dietro le sollecitazioni di un sistema economico globalizzato, hanno posto le basi per avviare quel processo di riequilibrio interno al sistema della contrattazione collettiva già prefigurato dagli accordi 2009.

In un tale contesto le vicende dell'ultimo anno hanno posto all'attenzione di tutti come il contratto collettivo sia divenuto strumento principe per la ridefinizione degli equilibri alla base della gestione del rapporto di lavoro, risultato di complesse mediazioni tra le parti, ma anche complesso di regole sempre più necessario nei momenti di transizione verso nuovi modelli economici e produttivi. La vicenda Fiat è così divenuta "il caso" per la rilevanza che questa impresa ha nel nostro sistema economico. Va comunque ricordato che anche in altri settori sono stati sperimentati accordi decentrati diretti a rivedere l'organizzazione del lavoro a fronte di una revisione del piano degli investimenti (si vedano ad esempio i casi Electrolux, Whirlpool, Lamborghini, Ducati Motor).

Si può allora parlare davvero di un "caso Fiat" o quanto realizzato dall'azienda torinese non costituisce, piuttosto, il prodotto di una precisa strategia diretta ad assicurare la salvaguardia della produzione e dell'occupazione e, conseguentemente, la sopravvivenza dell'azienda nel contesto, anche giuridico, dell'economia italiana? La crisi economica degli ultimi due anni non ha fatto altro che accelerare un processo di evoluzione della contrattazione collettiva che era contenuto, nelle sue linee essenziali, già nell'Accordo interconfederale del 1993: è divenuta, infatti, sempre più importante la capacità di fronteggiare, attraverso un dialogo equilibrato tra le parti, non solo la gestione dei processi di ristrutturazione e di riorganizzazione ma anche, in

una prospettiva di ripresa, la gestione dei processi di riconversione industriale così come di quelli diretti al rafforzamento della produzione. Il nuovo assetto della contrattazione collettiva scaturito anche dagli accordi del 2009, ha cercato di valorizzare questa nuova possibilità negoziale.

Anche la Fiat, come molte altre aziende italiane, si è



trovata a dover fronteggiare una crisi economica di dimensione internazionale con la necessità di gestire le conseguenti difficoltà legate al mantenimento dei propri assetti produttivi e occupazionali. Nell'intento di conciliare esigenze produttive e gestione dei rapporti di lavoro è pertanto emersa l'esigenza di una maggiore flessibilità del sistema di relazioni industriali, idonea a rispondere alle esigenze produttive ma tuttavia coerente con il sistema giuridico di riferimento: quanto accaduto è infatti avvenuto all'interno e sotto l'egida dell'attuale sistema, utilizzando gli strumenti che esso consente di adottare; il che significa evidentemente anche assenza di una "novità" in senso stretto.

Diverso è pensare che una nuova era delle relazioni industriali possa riferirsi forse ad una diversa considerazione dei rapporti, delle relazioni, delle prassi, insomma tutto ciò che è stato fatto solo perché nessuno ha mai osato utilizzare gli strumenti che sono già a disposizione proprio come dimostrato dal caso Fiat.

Per approfondire i temi e contattare l'autore scrivi a:
partnership@hrcommunityacademy.net

HR vs Marketing

Marketing is sexier, more famous, more creative and definitely more out there. The paparazzi love it. Various surveys, including our very own HR magazine one, seem to underline the message. The discipline of marketing is full of people with high energy, great communication skills, high adaptability and proven strategic ability. Their understanding of brand and customer/consumer is innate. Marketers have the ear of the CEO and board - indeed, they have a good chance of being on that board. Even Wikipedia rubs it in. Marketing is "the activity, set of institutions and processes for creating, communicating, delivering and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners and society at large". Human resources, meanwhile, is "the name of the function within an organisation charged with the overall responsibility for implementing strategies and policies relating to the management of individuals".

No wonder, then, that organizations are increasingly looking to marketers to head their HR strategy. The discipline is one of a number identified by global executive search firm Heidrick & Struggles as a career path to the chief HR officer role.



"Instead of turning to career HR practitioners, companies are filling the CHRO role with leaders from functions on the business side, such as operations, marketing or corporate law," the company says in a report, *The New Path to the C-Suite*, which made cover story of the *Harvard Business Review* for March 2011.

It's the same old story: HR is still struggling to gain clout in the C-suite, despite widespread acknowledgment that talent is integral to competitiveness.

As the Heidrick study says: "The HR role has long been viewed as largely administrative, except in the most forward-thinking companies and its leaders have mostly been relegated to managing policies and cultural initiatives. "If companies continue to award top HR jobs to non-HR executives, the CHROs of the future will be more likely to have an understanding of commercial models, as well as experience with change management and finding pragmatic solutions to complex issues." (...) So are marketers better placed to take on people strategy in a business? Do they exhibit skills and qualities that make them more suited to representing people on the board than their HR siblings?

HR magazine thought it would find out by repeating an exercise we conducted two years ago into what makes a great HR leader. At the time, we asked 20 members of the HR Leaders Club, our exclusive network of high-level HR directors, to confidentially fill in the Profiles XT assessment. Employee assessment company Profiles International then analysed the results to discover the qualities HR superstars have in common (see box, 'What makes an HR superstar?'). With the help this time of the Chartered Institute of Marketing, the UK's

international body for marketing and business development, we have repeated the exercise with 20 top marketers. They filled in the same psychometric exercise. Profiles International then analysed the results to discover what marketing directors bring to HR - and where common links between HR and marketing are to be found. So do the two disciplines live up to their stereotypes? Surprisingly, the profiles for HR directors and marketing directors are remarkably similar. Both take a strategic view. To undertake either profession successfully, one needs to have a high level of learning and information-processing ability. Top people in both are highly skilled in both verbal and numerical communication. However, while the HR directors tend to have a higher level of ability in verbal reasoning (using words to reason and problem-solve), the marketers have stronger skills in the use of numerical data to visualise trends - a benefit when presenting at board level. Marketing leaders also tend to be higher on the energy level scale. (...) As one might expect, marketers are a more sociable group who gravitate towards the need for constant social interaction and have an ability to be comfortable in intense social situations. Most of the HR people we surveyed in 2009 tended to have a lower social inclination, which Goodwill puts down to their need to remain detached, to a degree, from the people around them.

The attitude scale in the Profile XT measures stability and poise - the way that an individual looks at the world and the people in it. This ranges from 'optimistic and trusting' to 'suspicious' and, potentially, 'critical' of other people. The profiles indicate that marketers are less optimistic and trusting than their counterparts in HR, although a small minority of the sample were firmly fixed at the optimistic end of the scale. Another area where a substantial gap exists is on the accommodating scale, which measures a person's willingness to consider the needs of others in the workplace. People at the high end of this scale are cooperative, harmonious and likeable. At the other end, someone may appear to be too firm and will not typically 'go along to get along'. In this area, marketers are less likely to be accommodating than HR leaders. So, while marketers are generally more sociable, they are also less worried about upsetting people in the pursuit of their goals.

HR leaders span almost the entire range of scores when it comes to objective judgment, but the pattern hides the fact that many of them are nearer the upper objective, rational, 'just the facts' end of the scale.

However, a good percentage of them are still on the subjective, 'gut feel' end of things. The spread in the marketing group is not hugely different - although there are fewer in the 8-10 range. These means a tendency to be less fact-orientated and more inclined to use their intuition in decision-making.

So far, the personalities and skills displayed by both HR and marketing leaders are similar, but the big difference comes in the area of motivation. While HR leaders are highly motivated by the need to serve people, the marketers simply are not. And it is this that may explain the crucial difference between why marketers have the ear of the CEO and board and are stealthily knocking career HR personnel off the people-agenda perch. For marketers are highly motivated by the nuts and bolts of business. They are driven by enterprising and financial themes.

The key drivers for marketers are the need for an environment in which they can creatively express themselves in the solutions they develop. They are motivated by a number of areas of business, from the creating and marketing/selling of concepts through to the focus on the bottom line.

Given similar abilities and largely similar behavioural

styles, HR and marketing leaders make it to the top of their respective fields because they are doing what really turns them on, the study suggests. And the conclusion is that business generally motivates marketers more than HR people.

This is obviously an asset when it comes to influencing the top table. HR still needs to shift from an internally focused function to one with the business agenda at its core. While marketing is used to following an outside/in approach, this is taking time to bed into HR. As Dave Ulrich, professor of business administration at Ross School of Business, University of Michigan, says: "HR from the outside/in is a seismic shift in how HR thinks and acts."

While HR leaders will argue they are already doing this, it appears they are not, on the whole, gaining traction with the board. Indeed, according to a 2009 report by financial services company Deloitte, few departments are equipped to adapt to this strategic role (*Shaping Up: Evolving the HR function for the 21st century*). Meanwhile, a study by Mercer has found that while HR may perceive itself as a strategic partner, this is not the case in reality. Its research with 500 HR directors across 40 countries (Mercer's HR Transformation Survey, published January 2011) reveals that only 15% of activities carried out by HR departments are related to pure strategic interventions. While nearly four in 10 HR directors believe their HR department is a strategic partner and fully participates in strategy decisions, the reality is that the largest proportion (71%) of HR time is spent delivering HR services (27%), compliance/auditing (12%), transactions and record-keeping (18%) and designing HR programmes or systems (14%). (...)

Certainly, however, many of the qualities needed to become a chief human resource officer today are displayed by marketers. An examination of various research identifying the characteristics of great HR leaders shows that prerequisites include: mindset, influence and credibility, skills at marketing the discipline to the rest of the organisation, global and inter-company mobility - and curiosity. All of these are to be found in marketers. Marketers also have one other thing in their favour. While HR is often regarded as a cost centre, marketing is generally seen as a profit centre. Bringing that mindset to the people agenda will be welcomed by CEOs.

The Heidrick & Struggles research found the one consistent element once people reach the C-suite is the fact that technical and functional expertise matters less than leadership skills and a strong grasp of business fundamentals. It is clear that HR still needs to work hard in these areas if it is to prevent the march of the marketers.

Fonte: HRMagazine.co.uk

SAVE THE DATE!

NAZIONALE RISORSE UMANE

8 GIUGNO 2011
MILANELLO

FOOTBALL TEAM



EUROPEAN HRD FORUM

*A social response
to the economic crisis:
European HR solutions*

23-24-25 GIUGNO 2011
FIRENZE
Palazzo Vecchio



KNOWLEDGE GROUP RECRUITING & SELEZIONE

30 GIUGNO 2011
MILANO
HP - Hewlett Packard

KNOWLEDGE COMMUNITY



HRC-CISCO TELEPRESENCE MEETING

*DAL CULTURAL FIT
ALL'IDENTITY MANAGEMENT
Strategie di costruzione
della cultura in azienda*

1 LUGLIO 2011
MILANO ROMA
FIRENZE MADRID
Cisco System



QUESTION TIME...

Le domande del mese

“Lavoro e internet”

Vorremmo sapere se qualche azienda tra quelle aderenti ad HRC ha definito per i loro dipendenti delle norme di buon comportamento nell'approccio con Internet, Social Networks, Second Life, etc., al fine di salvaguardare l'azienda?

Nella Community sono state formulate queste richieste.

Rispondi e partecipa anche tu!

kg@hrcommunityacademy.net

“Piano di Azionariato Diffuso”

Nella nostra azienda tale piano è su base volontaria e consente al collaboratore di costruire un capitale proprio nel medio-lungo periodo. Una parte di azioni sono gratuite e viene riconosciuto un bonus a chi investe per la prima volta.

Vorremmo confrontarci su questo aspetto, dal punto di vista della fidelizzazione dei dipendenti e dell'*employer branding*, con chi ha iniziative simili, rilevando quale valore aggiunto viene attribuito a queste iniziative.

“Policy di gestione neolaureati”

Vorremmo chiedere al Network di HRCommunity di darci qualche utile suggerimento/approccio per la policy di gestione dei neolaureati. Dalla attraction, passando per la selezione, alle leve di retention, quale tipo di attività formativa si rivolga a questa particolare popolazione.

“Percorso formativo per Best Performer e High Potential”

Vorrei implementare all'interno della nostra azienda un percorso formativo per i *Best Performer* e/o *High Potential*, e volevo sapere dai colleghi se qualcuno di loro aveva qualche suggerimento da darmi.

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