

## IL MONDO HR RIUNITO NEL PRIMO HRC INTERNATIONAL MEETING

Volevamo realizzare un evento unico. Con centinaia di partecipanti delle più importanti aziende nazionali e multinazionali. Con relatori provenienti da ogni parte del mondo per attivare un confronto realmente globale, in grado di ampliare gli orizzonti del knowledge sharing. Con le lecture di studiosi di primo livello. Con la presentazione delle migliori pratiche a livello internazionale. La scommessa è vinta.

Eravamo in seicento all'HRC International Meeting con 18 speaker provenienti da undici Paesi, accomunati da un elemento: la voglia di discutere del futuro dell'HR, una funzione che sta vivendo una profonda trasformazione, che sta prendendo consapevolezza della sua rilevanza all'interno delle organizzazioni e che mira a svolgere un ruolo sempre più strategico nella definizione della vision aziendale.

Il dibattito è stato vivace, attivo, partecipato e denso di punti di vista, oltre che fonte di riflessione e ispirazione. Un plus che ciascuno di noi si è portato a casa, andando a rafforzare il proprio background manageriale e culturale.

I contenuti ricchi di spunti non sono stati però gli unici protagonisti di questo evento. Il binomio sport-aziende è risultato ancora una volta vincente. Non solo per l'opportunità di svolgere attività dedite al leisure time. Ma anche per il contatto con campioni sportivi di oggi e del passato. Perché la vita su un campo di calcio, di basket o di tennis non è poi così diversa da quella in azienda. In entrambi i contesti ci sono sfide da cogliere, ostacoli da superare, obiettivi da raggiungere, sconfitte e successi da condividere. Interessanti, quindi, le suggestioni che nascono dal confronto con un campione dello sport.

In questo numero, potrete leggere la prima parte di uno speciale dedicato all'HRC International Meeting, con tante foto dei momenti più significativi, che proseguirà sul prossimo numero. Non mi resta dunque che darvi l'arrivederci al prossimo mese!

Giordano Fatali



### Alte performance per il vantaggio competitivo

Trattenere e premiare Sales e Talenti per risultati di business eccellenti

Come aumentare l'efficacia complessiva della funzione sales attraverso il disegno e l'implementazione di programmi mirati ed allineati: è stato questo il focus dell'approfondimento a cura di Edoardo Cesarini, Talent & Rewards Country Leader e Augusto De Gregori, Sales Effectiveness & Reward Italia di Towers Watson, in apertura dell'incontro del gruppo HRC Compensation & Benefit di maggio, svoltosi a Roma nella sede di Ericsson Telecomunicazioni.

Compensation & Benefit

10 maggio ERICSSON  
a pag. 3

### Dalla selezione allo sviluppo della leadership

La gestione integrata dei processi HR può fare la differenza

Dalle politiche di on-boarding al Talent Management. Dal processo di selezione alla progettazione di programmi di sviluppo della leadership. Particolarmente complessi e variegati gli argomenti trattati nel corso della riunione del Knowledge Group Recruiting e Selezione, tenutasi a Roma, lo scorso 19 maggio, presso la sede dell'Associazione Civita e godendo per l'occasione, grazie all'ospitalità di Euler Hermes, della splendida terrazza affacciata sulla celebre Piazza Venezia.

19 maggio EULER HERMES  
a pag. 3

### Fusioni aziendali nella Gdo e analisi del costo del lavoro

In H3G il Knowledge Group Amministrazione del Personale e Report HR

Il 5 maggio scorso, la sede milanese di H3G ha fatto da cornice ad un nuovo incontro sul tema dell'Amministrazione del personale. Autorevoli gli interventi dei relatori provenienti da: ADP-BYTE, Leroy Merlin, ABB e Prysmian. Due gli argomenti nel focus dell'incontro: fusioni aziendali da un lato e costo del lavoro dall'altro.

Amministrazione e Report HR

5 maggio H3G  
a pag. 4

Recruiting e Selezione

Career Day Lumsa pag. 4

Speciale HRC International Meeting pagg.5-9

Incontri di settore: Pharma pag. 10

Articolo di Jack Zenger pag. 11

Voce della Community (Marco Polo) pag.12

## Ottocento buone ragioni per far parte di HRC

Sei nuove esperienze aziendali, presentate negli ultimi tre incontri di knowledge management - tenutisi tra Roma e Milano nel mese di maggio - vanno ad aggiungere ulteriore valore al già ricco elenco di case studies (oltre 800) che HRC ha raccolto in questi anni grazie al vostro contributo. Una inesauribile, ma soprattutto utile, fonte di conoscenza HR da applicare concretamente alle attività che ci vedono coinvolti giorno dopo giorno. L'invito è di consultarle all'interno della nostra area riservata. Di certo troverete lo spunto valido per risolvere una criticità nella maniera più efficace (pagg. 3 e 4). Fusioni aziendali, processi di budget, programmi di compensation e talent management sono solo alcuni dei temi che ci hanno visti impegnati nelle ultime settimane. Il 12 maggio scorso, infatti, abbiamo preso parte al Career Day, organizzato dalla Lumsa, insieme ad alcuni amici della Community, con i quali abbiamo fornito un autorevole punto di vista su un tema sempre attuale: lavoro, orientamento e nuove strategie per conquistare i selezionatori, facendo leva anche sulle potenzialità dei social network (pag.4).

Oltre allo speciale sul recente International Meeting, su questo numero troverete anche il primo resoconto di un format che sta riscontrando un ottimo successo tra le aziende appartenenti al comparto farmaceutico. Si tratta degli incontri di settore, delle vere e proprie opportunità di ascolto e dibattito che permettono di rispondere alle esigenze specifiche del

settore attraverso il contributo dei membri che ne fanno parte (pag. 10).

Alla leadership dei manager è dedicata la rubrica "Spotlight on..." con un articolo di Jack Zenger, massimo esperto nell'area degli interventi per il miglioramento delle performance aziendali e dello sviluppo della leadership. Sempre interessanti i vostri articoli all'interno della "Voce della Community", arrivati a quota 30! Grazie per l'ampia partecipazione. Questo mese, Marco Polo affronta un tema che coinvolge tutti: la sicurezza e, in particolare, l'importanza della valutazione dello stress lavoro correlato (pagg. 11 e 12).

A seguire, il resoconto e gli scatti fotografici del primo incontro dell'HRC Football Team, la Nazionale di calcio dei Direttori Risorse Umane, svoltosi l'8 giugno scorso presso il Centro Sportivo di Milanello, che ha coinvolto ben 23 partecipanti, HR Director ed HR Manager di aziende italiane e multinazionali appartenenti alla Community (pag.13).

Chiudono la Webzine le News HR dal mondo e la pagina dedicata al Q&A, in cui pubblichiamo le richieste che ci fate pervenire (pag.14 e 15).

I contenuti sono tanti quindi, da parte mia, non mi resta che augurarvi Buona lettura!

Franco Di Dio Magrì

**Vuoi approfondire le tematiche della Webzine e conoscere i contenuti sviluppati negli incontri di Knowledge Management?**

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:

**Sara Arnone**

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

**Claudio Della Porta**

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

**Imma Tretola**

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

Tel. **06.81915246 - 06.81915248 - 06.81915253**

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

Ufficio Stampa HRC

**Alessia Vincioni**

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

**Simone Petrelli**

[s.petrelli@hrcommunityacademy.net](mailto:s.petrelli@hrcommunityacademy.net)

**Annalisa Nicoletti**

[a.nicoletti@hrcommunityacademy.net](mailto:a.nicoletti@hrcommunityacademy.net)

Tel. **06.81915247**

Mail: [ufficiostampa@hrcommunityacademy.net](mailto:ufficiostampa@hrcommunityacademy.net)



Per visionare i materiali prodotti negli incontri:

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



## Alte performance per il vantaggio competitivo

Compensation & Benefit

*Trattenere e premiare Sales e Talenti per risultati di business eccellenti*

Le aziende sono sempre più consapevoli del vantaggio competitivo derivante da reti di vendita ad alte performance per l'esecuzione vincente della strategia di business. L'obiettivo è identificare le persone con le corrette skill, focalizzate sulle giuste opportunità, motivate ed "ingaggiate".

Tale approccio intende ottimizzare il ritorno dell'investimento in ambito Sales con programmi di compensation capaci di migliorare le diverse leve che sostengono l'efficacia complessiva. Tutto è basato su un sistema di incentivazione che deve supportare la forza vendita nell'identificare, sviluppare e sostenere i comportamenti vincenti, ovvero più capaci di influire con le performance individuali, diffondendo le caratteristiche che contraddistinguono i migliori venditori. L'impatto diretto è quello su fatturato e margini, ma alcuni interventi incidono direttamente sui costi. Per gestire la crescita vengono forniti dei tool che favoriscono il processo di comunicazione del nuovo sistema di incentivazione: presentazione sintetica, bonus letter, tool di simulazione del piano e regolamento del piano.

I rappresentanti di Ericsson e GE Oil & Gas hanno mostrato i loro sistemi di Total Reward in cui si inseriscono i sistemi incentivanti della forza vendita. Massimo Marocchini, Direttore Risorse Umane e Paola Molino, Comp & Ben Manager Italy, entrambi di Ericsson Telecomunicazioni, hanno portato all'attenzione il proprio approccio di Total Compensation composto da cash compensation, long term incentives, benefits e perquisites, reward & recognition, oltre ad altre facilitazioni per i dipendenti.

I principi guida per la remunerazione delle persone sono quelli della performance, della competitività e dell'equità. La performance è incentivata pagando le persone in relazione al loro contributo al raggiungimento degli obiettivi di business. La competitività è invece garantita dal monitoraggio continuo del compensation mix rispetto al mercato nelle diverse country. Oltre a ciò sono stabiliti dei range retributivi che definiscono il massimo ed il minimo della paga percepibile in un dato "job", le bande salariali vengono poi definite in base a esperienza, competenze e performance degli individui.

Quest'ultima è valutata in base ad una matrice che incrocia comportamenti e raggiungimento degli obiettivi. Sempre verso un incoraggiamento della performance è diretto il piano variabile short-term ed il Sales Incentive Plan, mentre tesi a rafforzare il legame con l'azienda sono i piani di LTI. Interessanti le iniziative di reward&recognition per supportare la motivazione e l'engagement delle persone, con riconoscimenti spesso non monetari. Anche in questo caso un programma speciale è riservato alla funzione Sales.

La politica di Total Reward presentata da Laura Marchini, C&B and International Mobility Manager di GE Oil & Gas, sottolinea come il primo imperativo resti quello di attrarre, ingaggiare, motivare e trattenere i talenti. Centrale a tal fine l'impostazione e il mantenimento della corretta paga base per massimizzare l'abilità di attracting&retaining, oltre ad aumentare l'employee engagement. L'executive incentive plan è gestito a livello globale, mentre ogni business opera specifici piani bonus in base alle differenti popolazioni. Anche i piani di benefit variano attraverso le diverse sedi della multinazionale, includendo le regolamentazioni nazionali e le diverse culture, i differenti contesti competitivi, lo storico delle integrazioni, le negoziazioni e i livelli lavorativi. I benefit possono essere una parte rilevante del total reward oltre al salario. Anche in questo caso alla base dei piani vi sono dei principi guida: sostenibilità, flessibilità, competitività e appealing. Infine anche GE prevede un sistema di Recognition che ingaggia le persone verso l'azienda, tendente a far percepire loro l'ambiente lavorativo come contesto all'interno del quale il loro lavoro è supportato e apprezzato. In GE tale recognition si sviluppa con leve monetarie, non monetarie e celebrative.

10 maggio  
Roma - ERICSSON

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

## Dalla selezione allo sviluppo della leadership

Recruiting e Selezione

*La gestione integrata dei processi HR può fare la differenza*

Ad aprire l'incontro con HRC il Direttore Risorse Umane di Euler Hermes Marco Antonelli e Dario Zerboni, Direttore Marketing e Sviluppo dell'Associazione Civita per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale del nostro Paese.

Pietro Manenti, Product Manager di Monster Italia, ha presentato Monster Talent Management Suite commentando: "si rende necessaria una soluzione gestionale HR che sia altamente configurabile per includere tutte le fasi del processo di selezione, dal monitoraggio delle fonti sino all'assunzione in azienda". Il supporto di un sistema completo ed avanzato per la gestione della selezione, infatti, può rivelarsi determinante per monitorare una reportistica completa delle attività, delle performance e del ROI della selezione. A seguire Marta Guidarelli, HR Leadership and Development Specialist Italy & Greece ha presentato Unilever Future Leader Programme: "un approccio globale e competitivo nell'attrarre, selezionare e trattenere i Management Trainees". Si parte dal reclutamento di neo-laureati che abbiano il potenziale per svolgere ruoli direttivi e manageriali nel futuro prossimo dell'azienda. Le risorse vengono scelte con questo obiettivo attraverso un assessment centre molto strutturato e, successivamente, vengono inserite in un programma intenso world-class, disegnato per

costruire capacità funzionali e di leadership. Per aumentare il coinvolgimento e dare concretezza al programma, sono state strutturate e promosse azioni come, ad esempio, job rotation focalizzate sullo sviluppo delle competenze e con opportunità di esposizione anche a livello internazionale, la valutazione continua e monitorata della performance e l'utilizzo di strumenti di comunicazione 2.0 per aumentare le esperienze di condivisione con tutti i colleghi worldwide. Il tutto deve andare nella direzione del rinforzo dei valori e degli standard di comportamento aziendali pur nel rispetto di ciascun singolo.

La parola, infine, a Euler Hermes che ha presentato le proprie politiche internazionali di onboarding, quale fattore di attrattività per i neoassunti anche in ottica di recruiting. La relatrice Tiziana Brocchieri, Recruiting and Training Manager, ha illustrato la realtà dell'azienda, oggi parte del gruppo Allianz, dalla quale ha preso avvio il progetto dedicato ai neoassunti Knowing Euler Hermes al fine di condividere vision e cultura. "Da parte di tutte le risorse - ha spiegato Tiziana Brocchieri - deve esserci un forte impegno a costituire un unico team a livello globale". Già in fase di Selezione le risorse vengono accompagnate alla scoperta dei valori aziendali e vengono guidate in un percorso che le aiuterà a sviluppare il loro potenziale. Al momento

dell'ingresso un welcome pack, oltre a fornire informazioni utili e necessarie, aiuta l'azienda a presentarsi ai nuovi dipendenti e a coinvolgerli da subito in un percorso dedicato alla situazione specifica di "neoassunto".

Molto apprezzato anche il contributo degli opinion leader coinvolti per l'occasione: Antonella Gandolfi, Responsabile Sviluppo Organizzativo di Confindustria ed Enrico Tinti, Responsabile Sviluppo Organizzativo di Biesse.



19 maggio  
Roma - EULER HERMES

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

## Fusioni aziendali nella GDO e analisi del costo del lavoro

In H3G il Knowledge Group Amministrazione del Personale e Report HR

Amministrazione  
e Report HR

ADP-BYTE ha messo in risalto quanto l'amministrazione del personale sia divenuta un ambito molto complesso, non riducendosi affatto, come vorrebbe un certo immaginario collettivo, a mera esecuzione, verifica e consegna dei cedolini-paghe, ma si stia al contrario configurando come strumento concreto a supporto del processo decisionale HR. Ampio il dibattito in merito, con la presentazione del caso della fusione del gruppo Castorama in Leroy Merlin.

Grazie alla descrizione puntuale dell'analisi e dell'attuazione progettuale di questa straordinaria operazione societaria in termini di gestione del personale e di logistica dei punti vendita, Nadia Gentilini, Payroll Manager di Leroy Merlin, ha fatto rivivere alla platea tutti gli step di questo piano di lavoro complesso, che ha portato, in tempi record, alla costruzione ed all'integrazione di una considerevole squadra di 5mila persone. Partito nella seconda metà del 2009, il progetto si è infatti concretizzato nel 2011.

A seguire, l'approfondimento di un tema molto sentito da parte di tutte le aziende, specialmente in questi tempi critici: il costo del lavoro. Ivano Quadri di ABB ha così avuto modo di illustrare il processo di budget, trattando in maniera specifica la previsione e

consuntivazione di ambito HR. Attraverso una breve illustrazione del contesto di ABB e della sua peculiare struttura HR si è proceduto ad uno svisceramento del flusso di pianificazione e del relativo coinvolgimento dei diversi attori in gioco, unitamente alla presentazione dei tools utilizzati. Diversi i macro-item chiamati in causa per la pianificazione del costo del lavoro (Struttura organizzativa; Teste; Ore; Costi), le diverse modalità di pianificazione (da input macro al dettaglio del singolo dipendente), il Reporting Budget e la consuntivazione, le politiche retributive.

Di seguito, spazio ad una Multinazionale con cuore e testa italiani: Prysmian. Una relazione dedicata al modello integrato, che è partita dalla pianificazione del costo per giungere all'analisi mensile degli scostamenti utilizzando Sap HR. In questo caso, dettagliatamente esposti da Corrado Malfa, sono stati messi in evidenza con descrizione più che accurata tre differenti insight fondamentali: la pianificazione del Budget, le analisi mensili e la reportistica. Quanto al primo di essi, sono stati esposti i KPI definiti annualmente dall'headquarter con i flussi di attività di pianificazione attraverso il coordinamento tra Operations e Finance, per poi passare ad un'analisi attenta delle tabelle riepilogative e degli scostamenti tra anno precedente ed

anno in corso.

In merito al secondo insight, si è parlato di invio costo del lavoro ed ore lavorate con cadenza mensile, analisi degli scostamenti vs mese precedente e budget, corretta allocazione del costo del lavoro rispetto alle regole di gruppo, ed ancora monitoraggio dello scostamento del costo verso i KPI definiti in fase di piano. La reportistica mensile ha invece chiamato in causa costo del lavoro per paesi a basso ed alto livello, costo del lavoro per singolo paese con individuazione del costo orario e, da ultimo, costo pro capite.

Una giornata, questa, che a detta dei partecipanti si è configurata certo come assai intensa. Per coloro che, invece, non hanno potuto essere presenti, al nostro ovvio e conseguente dispiacere uniamo l'invito a consultare i tanti documenti prodotti e come di consueto presenti all'interno dell'area riservata HRC.

5 maggio  
Milano H3G

**Claudio Della Porta**  
Knowledge Community

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

## Career Day Lumsa: con HRC giovani talenti più vicini alle imprese

In collaborazione con HRC l'incontro su come conquistare i recruiters nell'era 2.0

“Non dovete cercare lavoro. Dovete cercare il vostro lavoro. Capire come esprimere il vostro talento e in quale azienda. Quando andate a fare un colloquio non pensate di dover essere selezionati e scelti dall'azienda soltanto, ma scegliete anche voi l'azienda”. Un messaggio diretto e appassionato quello di Giordano Fatali,



Presidente di HRCommunity Academy, al Career Day Lumsa, giornata di orientamento organizzata dalla Libera Università Maria Ss. Assunta insieme ad altri 7 Atenei della Regione Lazio, e tenutasi lo scorso 12 maggio, nella moderna sede del complesso Giubileo, in via di Porta Castello 44 a Roma.

Organizzato in collaborazione con HRC l'incontro inaugurale dell'importante appuntamento che, anche in occasione di questa quarta edizione, ha rinnovato il suo impegno nel mettere in contatto laureati e laureandi con il mondo del lavoro. Sulla stessa scia, con l'intento di fornire nuovi stimoli e spunti di riflessione alla platea di giovani job seeker, la relazione di apertura sul tema: “Conquistare i recruiters nell'era 2.0: social

network e lavoro” a cura di Giordano Fatali e preceduta dal saluto del rettore prof. Giuseppe Dalla Torre e del prof Mario Pollo, Presidente della commissione Orientamento di Ateneo.

Spazio poi alle aziende con un focus su lavoro, orientamento e nuove strategie per conquistare selezionatori, facendo leva anche sulle potenzialità dei social network, fornito da rappresentanti autorevoli, in materia HR, del mondo imprenditoriale. Ad intervenire Direttori appartenenti al network HRC: da Roberto Zecchino, Direttore del Personale di Robert Bosch ad Emiliano Cappuccitti, Direttore Risorse Umane di Birra Peroni, ed Alfredo Lombardi, Direttore Affari Generali di Takeda Italia Farmaceutici.

Per tutto il panel di relatori appartenenti alla Community, tante le domande, le richieste di consigli e di informazioni utili per orientarsi e candidarsi al meglio nell'era 2.0. Domanda ed offerta di lavoro a diretto contatto nel quarto Career Day Lumsa, dove l'esclusivo incontro con i Direttori HR di importanti aziende italiane e multinazionali, non solo ha offerto a giovani job seeker e recruiters l'opportunità di acquisire conoscenze ed informazioni preziose, ma prima ancora ha ridotto, attraverso HRC, quelle distanze oggettive e sostanziali ancora esistenti tra expertise e talenti da valorizzare.

**Annalisa Nicoletti**  
Ufficio Stampa

[a.nicoletti@hrcommunityacademy.net](mailto:a.nicoletti@hrcommunityacademy.net)

## SPECIALE

# HRC INTERNATIONAL MEETING



## HRC INTERNATIONAL MEETING: IL FUTURO È ADESSO

**600 partecipanti** provenienti da aziende italiane e multinazionali e da numerosi loro accompagnatori. **18 speaker** provenienti da 11 Paesi di 3 Continenti diversi. 27 Sponsor. **11 case studies** presentati all'interno degli International Knowledge Group e dedicati a Compensation & Benefit; Training & Development; Recruiting & Workforce Management; Organization & Labor Relations. **10 staff meeting aziendali** che hanno rappresentato altrettanti eventi all'interno dell'organizzazione HRC. **2 Lectures** internazionali su temi strategici HR. **1 tavola rotonda** di alto profilo. Coach di basket, calciatori, tennisti di fama mondiale per una mattina all'insegna del leisure time.

Questo e molto altro ancora è stato il primo HR International Meeting, organizzato da HRCommunity, dal 2 al 4 giugno 2011, presso il **Tanka Village** location turistica immersa nel profondo sud sardo di Villasimius (Cagliari). Un evento che ha segnato la storia dell'HR coniugando perfettamente momenti di dibattito sulle prospettive della funzione Risorse Umane con quelli di **knowledge sharing e networking**, e che ha rappresentato senza dubbio la svolta per la Community che oggi, a sei anni dalla nascita, conta l'adesione di oltre 12mila partecipanti nel corso degli ultimi 3 anni, per **97 eventi nell'ultimo anno** e 800 case studies raccolte nell'area riservata.

*Un salto di scala o di qualità, un punto di svolta, un evento unico in Italia in materia HR, un nuovo traguardo, una grande ed interessante opportunità, un momento d'innovazione sui generis, un'idea vincente ed un approccio non convenzionale.* Questi, solo alcuni dei commenti a caldo nel corso della prima giornata, il 3 giugno, di International Meeting dal titolo **Unlocking HR Future: New Strategies for People Management**. Liberare il potenziale futuro delle Risorse Umane: una sfida che sottintendeva la necessità di dare spazio alle strategie inedite elaborate a livello tutt'altro che localistico per progettare il riscatto del People Management.

Un riscatto che ha preso le mosse dalla World HR Conference sul dilemma "HR: in or out?", inaugurata sempre nella mattinata di venerdì 3 giugno dal saluto d'apertura del Presidente HRC Giordano Fatali ed impreziosita dalle interessanti lecture di **Paul Sparrow**, Professore di International Human Resource Management e Direttore del prestigioso Centre for Performance-Led HR (CPHR) alla Lancaster University e **Ruth Stock-Homburg**, Professoressa di Marketing & HR Management alla Technische Universität Darmstadt. Intervenuto, il primo, in merito alle sfide di fronte alle quali si trova la funzione HR: conoscere approfonditamente il business aziendale. Assicurare una trasmissione della competenza HR alle altre funzioni organizzative e instaurare un legame forte con i vertici manageriali, mentre la Professoressa Ruth Stock-Homburg, ha affrontato il tema dell'**age inclusion**. Il cambiamento demografico, infatti, è un fenomeno rilevante per la maggior parte delle società europee. Fin tanto che la media della popolazione diventa più grande, ci sono meno "giovani" di successo e le organizzazioni si trovano ad affrontare la mancanza di leader e specialisti nella cosiddetta guerra di talenti e a gestire il contatto con persone "anziane" come nuova forza lavoro.

Sono questi i temi da cui ha preso avvio la tavola rotonda, "HR International Management vs HR Made in Italy" a cui hanno partecipato top speakers di top companies - Gianluca Soma, CEO and SG Consumer Finance **ALD Automotive** (France); Mike Tims,

Chief Customer Officer **SHL Group** (UK); Patrick De Maeseneire, Chief Executive Officer **Adecco Group** (Switzerland); Massimo Gargano, Managing Director & COO **Toyota Motor Italy** (Italy) e Jordi Botifoll, VP Europe - Mediterranean Geography **Cisco Systems** (Spain) - per un confronto "Italia - Resto del Mondo" che ha visto l'emergere di una ricchezza di contenuti e opinioni, anche distanti tra loro, grazie anche alla costante interazione con la platea mediante l'innovativo sistema di **Live Twittering** promosso da HRC con cui l'audience ha potuto inviare sms e mail ai relatori in tempo reale per porre domande ed esprimere punti di vista e occasione unica per vedere le tematiche HR direttamente in relazione con i principali stakeholder di riferimento.

Al termine dei lavori della mattina è stato il **Senatore Tiziano Treu**



a rompere il ghiaccio degli interventi dalla platea: "Oggi - ha dichiarato - abbiamo raggiunto un livello internazionale assolutamente unico. Non ho mai visto un evento così organico e ben strutturato. Un investimento culturale che tutti dovrebbero fare". Con un "approccio non convenzionale", ha aggiunto **Massimo Gargano** che, alla sua prima partecipazione a un Meeting organizzato da HRC, ha affermato di essere rimasto colpito dallo stile con cui è stato portato avanti il dibattito, capace di andare oltre le posizioni "politically correct" e impreziosito da "domande puntuali e mai banali".

Il pomeriggio è proseguito con gli **International Knowledge Group**. Un'opportunità per scambiare esperienze e condividere best practice presentate da professionisti dell'HR provenienti da tutto il mondo. La sessione dedicata alla funzione "Compensation & Benefit" ha visto la presentazione del workshop da parte di **Towers Watson** sul tema "The evolution of the employee-employer deal in the global village: how to fit all together". **SHL Group** è stata invece la protagonista del workshop su "Training & Development". Titolo dell'intervento: "Integrated talent management and talent audit". Il terzo incontro, su "Recruiting & Workforce Management", è stato introdotto dal workshop di **Beeline**: "Innovation in HR solutions: technology to improve workforce

L'Internazionalità indubbiamente al centro della svolta, per HRC e per gli appartenenti alla Community che per la prima volta, in un unico contesto, hanno visto aprire dal Network una **finestra inedita sul mondo HR**, dove il panorama offerto non era più solo quello nostrano. All'internazionalità si è aggiunto allora il coraggio, la velocità d'approccio, la freschezza, la voglia riconosciuta ad HRC di guardare sempre oltre e prima del tempo con *agility* ed *innovation* richiamando e coinvolgendo in Italia manager provenienti da **USA, Regno Unito, Francia, Svizzera, Spagna, Germania, Belgio ma anche Cina, Turchia, Sri Lanka e Liechtenstein**. Questi hanno risposto con entusiasmo all'invito della Community contribuendo in maniera significativa a fare la differenza, nel bilancio di un dibattito sul futuro del People Management che ha avuto del rivoluzionario.



*La miglior cosa del futuro è che arriva un giorno alla volta.*  
**Abraham Lincoln**

Molteplici, dunque, i contenuti, gli spunti, le riflessioni, le esperienze da riportare nelle proprie attività quotidiane. Una così intensa giornata di lavori non poteva che essere bilanciata da iniziative all'insegna dello sport e del networking.

La mattina del 4 giugno ha preso avvio con la "lezione" di **Ettore Messina**, prossimo a sbarcare negli Stati Uniti e a fare il suo ingresso nell'NBA su una delle panchine più prestigiose del basket mondiale, quella dei Los Angeles Lakers, sul **tema dell'esercizio della Leadership**. Attraverso un paragone tra il mondo sportivo e quello aziendale, il coach Messina ha spiegato le regole, gli insegnamenti e le situazioni della pallacanestro che possono essere riferite anche ai manager. Nel frattempo, complici i curatissimi campi da tennis presenti nell'area sport del Tanka Village, grazie alla collaborazione con **Bosch Tec**, spazio al Training con la **pluripremiata campionessa del tennis di fama internazionale Mara Santangelo**, che al termine del gioco ha dichiarato: *"Le iniziative come queste sono davvero interessanti. Credo ci siano tantissimi parallelismi tra sport e vita manageriale. Mi viene in mente la pressione di quando si entra in campo per affrontare un match e quella di un manager che deve por-*

*tare a casa il risultato"*. Dopo la sessione di riscaldamento, i manager hanno gareggiato allo "Speed serve", gentilmente messo a disposizione da **Adecco**. La vittoria è andata a Claudio Alessandrini di Kyocera Mita che si è aggiudicato la racchetta di Kim Clijsters. Grande entusiasmo al termine del training: *"Mara ci ha mostrato come gestire il nostro corpo oltre che la nostra mente - ha dichiarato Diego Giacchetti di Sda Express Courier - Un'occasione nella quale poter crescere insieme, condividere delle opportunità, dei progetti, dei problemi, facendolo con il sorriso e la partecipazione di tutti, in un modo giocoso e animato"*.

Per gli amanti del calcio di Serie A, a seguire, momento-football con sorpresa per la Community amante di contropiede e catenaccio. Direttori Risorse Umane e volti noti del mondo calcistico del calibro di **Maurizio Ganz, Pietro Vierchowod, Daniele Massaro, Stefano Eranio, Dida e Serginho**, con l'aggiunta di un jolly d'eccezione con le fattezze del comico **Fabrizio Fontana**, si sono sfidati sul campo da calciotto, sottoponendosi all'impetuoso verdetto del rettangolo verde per l'intensissimo **Quadrangolare di Football HRC - All Stars**. Soddisfatte le aspettative di quanti oltre a fare squadra hanno visto realizzato un sogno: giocare con i grandi del calcio di Serie A. E poi leisure tra mare e test drive con **Lexus**, ma con l'esclusiva di poterlo fare con colleghi, piuttosto che clienti, d'oltreoceano, condividendo storie ed esperienze del loro vivere le HR.

Il futuro delle Risorse Umane ha decisamente aspetti innovativi ed HRC li ha messi in evidenza promuovendo in Italia un **confronto internazionale** tra professionisti che hanno visto riaccendere, se non accendere per la prima volta, i riflettori sulla loro *dignità professionale*, con una *consapevolezza rinnovata e rafforzata del mestiere*, aspetto non trascurabile in un momento socio-economico, quale quello attuale particolarmente critico a livello internazionale.

Infine *se il futuro appartiene a coloro che credono nella bellezza dei propri sogni*, come sosteneva anni or sono Eleanor Roosevelt, questo evento ha di certo saputo e voluto superare la soglia del sogno e della vision per andare a cogliere l'essenza più sincera di un futuro, quello appunto dell'HR. Lo ha fatto in concreto ergendosi a cardine di un mutamento di focus che, non permettendo più ripiegamenti su sterili localismi, va piuttosto ad abbracciare una dimensione internazionale, globale, in costante tensione produttiva ed evoluzione. Lo ha fatto, ancora, riscuotendo con eleganza i più che ampi consensi tributati da parte delle centinaia di suoi partecipanti, accomunati certo dall'attiva partecipazione al Network di HRCommunity Academy (da sempre in prima linea nell'evoluzione delle tematiche che innervano l'HR), ma anche dalla comune volontà di scommettere sul cambiamento, epocale e vincente, di prospettiva, un cambiamento in grado di rivoluzionare realmente un campo strategico e sempre più fondante quale quello delle Risorse Umane.

Con il ricordo ancora vivo del Meeting appena trascorso, l'edizione 2012 è già nella nostra testa. Destinazione: Roma.

**Alessia Vincioni**  
**Simone Petrelli**  
**Annalisa Nicoletti**

Ufficio Stampa HRC  
[ufficiostampa@hrcommunityacademy.net](mailto:ufficiostampa@hrcommunityacademy.net)

From 2011...



...To 2012



# HR INTERNATIONAL MEETING

**ROMA**  
11 Maggio  
2012

## WORLD PEOPLE MANAGEMENT

Global Excellence & Human Resources

STAFF MEETINGS

NETWORKING IN ROME

**INTERNATIONAL WORKSHOPS**

LECTURES & KEYNOTES

INDUSTRY MEETINGS



## Dalla Community del Pharma soluzioni concrete e innovative

*Nato nell'aprile del 2010 il gruppo conta oggi più di cinquanta aziende*

Dalla richiesta di avvalersi di esperienze e testimonianze concrete di **realtà aziendali appartenenti alla stessa Industry** è nato il format HRC che vede protagonisti i Direttori del personale del settore farmaceutico. Il kick off del gruppo si è svolto ad aprile 2010 presso la sede di **Amgen Dompè**, a Milano, e ad oggi conta più di 50 aziende.



In un periodo di grande complessità economico-sociale, potersi relazionare con colleghi che hanno le stesse esigenze, perché appartenenti al medesimo segmento di mercato, permette di fare chiarezza, portare avanti idee innovative capaci di ispirare scelte strategiche, uscire da momenti di impasse e approfondire argomenti di grande rilevanza, come quello del **Market Access** o del **ruolo degli Informatori Scientifici**, all'interno di giornate dense di contenuti e scambi di riflessioni che creano quel valore aggiunto cui contribuisce ogni membro del gruppo.

L'interesse per gli incontri della Community del Pharma ha portato al quarto appuntamento, svoltosi il 12 maggio scorso presso la sede di **Novo Nordisk** a Roma, in cui il dialogo e il dibattito tra gli interlocutori è stato arricchito dall'esperienza dei casi aziendali presentati.

La prima parte dei lavori si è focalizzata sulla gestione delle relazioni tra le persone in una fase di cambiamento continuo. Giorgio Cavalleri, HR Lead di **MSD Italia**, ha contribuito ad approfondire l'argomento attraverso l'esperienza della fusione tra MSD e Schering-Plough.

Partendo da una situazione delicata ed incerta dovuta alla contrazione del mercato, al contesto normativo restrittivo, alla riduzione dei costi, alla gestione delle diverse strutture organizzative e al cambio di leadership, Cavalleri ha tentato di rilevare quali fossero gli ostacoli al cambiamento da cui scaturiscono le relazioni delle persone, evidenziando le criticità di natura organizzativa, sociale ed individuale.

Oltre agli strumenti tradizionali di compensation, sviluppo di carriera e clima, MSD ha previsto un piano in grado di operare a livello organizzativo sulla leadership, a livello sociale sull'engagement e sulla comunicazione, a livello personale sui piani di sviluppo e work-life balance.

La seconda parte della giornata ha preso in esame il tema del bilancio dell'intangibile in azienda, sfidando l'idea comune che sia una moda destinata a svanire. Luigi Bondanelli e Patrizia Fogheri, rispettivamente Direttore Finanziario della business Unit Area Italy e Greece e BA HR & Communication Director di Novo Nordisk, hanno rilevato un metodo semplice e pragmatico - la **Balanced Scorecard**, già utilizzata in azienda come mappa strategica sul tangibile - che nel proprio bilancio prende in esame sia il capitale composto da fabbricati, impianti, beni materiali, sia il capitale intangibile o intellettuale (reputazione, brand, know how) giungendo alla conclusione che valutare il capitale umano ed intellettuale è fondamentale per attrarre investitori, mantenere i propri talenti, calcolare i rischi ed assicurare la sostenibilità competitiva.

È l'attenzione alle persone, quindi, a fare la differenza, creando valore e sviluppando il Business. Questa è la vera sfida delle aziende in una congiuntura economica come quella attuale. La sfida che invece il **gruppo Pharma** si propone di affrontare è quella di creare opportunità di ascolto e dibattito che permettano rispondere alle esigenze specifiche del settore attraverso il contributo dei membri che ne fanno parte. Soluzioni innovative, concrete e strategiche per il day by day.



Spotlight on...

## La potenza della valutazione a 360°

*Lo sviluppo della leadership nasce da feedback sinceri*

di Jack Zenger

Traduzione e adattamento a cura di Francesco Monopoli, IOCAP



La “Stanford Graduate School of Business” ha condotto un’indagine per capire di cosa avessero bisogno i manager per essere significativamente più efficaci. La risposta unanime è stata la necessità di capire e avere adeguata percezione di se stessi. Non dal punto di vista clinico, psicologico, ma semplicemente in termini di consapevolezza di cosa sanno fare bene e cosa meno.

Come ottenere queste informazioni? Alcuni sostengono che sia sufficiente una profonda introspezione, anche se la maggior parte dei leader non ha le idee chiare al riguardo. Altri ritengono che tale informazione possa arrivare dal capo. Tuttavia, in gran parte delle culture questo tipo di feedback non è particolarmente diffuso.

Oltre l’85% delle aziende incluse nella lista di “Fortune 500” utilizza abitualmente la valutazione a 360°, considerandola il modo migliore di ricavare queste informazioni. Con questa metodologia il leader riceve un riscontro da diverse direzioni: dal capo, dai propri colleghi e dai propri collaboratori. Le informazioni provenienti dai feedback sono aggregate in un report specificatamente progettato per costruire il piano di sviluppo dei leader. Al contrario, non vengono impiegate per scopi di valutazione, promozione o per giustificare incrementi di retribuzione. Abbiamo infatti imparato che mischiare le valutazioni con lo sviluppo non è una buona idea.



Riguardo al metodo a 360° bisogna sottolineare che la confidenzialità è fondamentale per la sua riuscita. Le risposte dei valutatori devono essere quindi anonime e accorpate tra loro al fine di garantire adeguata riservatezza. A questo proposito, una domanda frequente che ci viene posta riguarda l’accuratezza dei dati: siamo sicuri che ogni valutatore fornisca feedback franchi e accurati? In tutta onestà, la risposta è no, non sempre. Ci saranno sempre coloro che esiteranno e non riusciranno ad essere completamente onesti, a causa di

paure di rappresaglie o di essere fraintesi. Ma tale sistema sarà sempre più valido, accurato e utile di ogni altra fonte di dati che potremmo sviluppare. È da questo tipo di valutazioni che la nostra ricerca ha preso avvio ed è arrivata ad importanti scoperte sulla leadership che sono alla base del nostro programma di sviluppo “Il Leader Straordinario”.

**L’obiettivo principale di questo processo è allineare lo sviluppo della leadership dei manager con la strategia ed i bisogni organizzativi dell’azienda.** Abbiamo infatti scoperto che la valutazione a 360° è un preciso strumento di previsione di una varietà di indicatori chiave di business ed organizzativi quali: turnover, coinvolgimento del personale, soddisfazione del cliente e profittabilità dell’azienda. Perché questo tipo di feedback continua ad avere successo? Siamo convinti che quando si ricevono informazioni contrarie alla propria auto percezione, ci si trova ad affrontare un dilemma interessante: cambiare il modo in cui si vede se stessi oppure cambiare il proprio comportamento. Per esempio, se mi ritengo una persona rispettosa e amichevole verso gli altri e mi viene detto che sono rude e poco attento all’ascolto dei miei colleghi, dovrò ridefinirmi come persona brusca e irrispettosa, altrimenti dovrò iniziare ad ascoltare di più i miei colleghi. E la maggioranza decide di seguire quest’ultima strada.

**In sintesi le persone possono migliorare solo se ricevono dei feedback sinceri.** Una delle principali qualità del programma di sviluppo Zenger-Folkman è dato dal fatto che è **di derivazione empirica** e non si basa sulle opinioni o sulle convinzioni di qualcuno. I risultati delle nostre ricerche sono contenuti in un libro “The Extraordinary Leader” (ed. italiana Il Leader Straordinario - HRC Franco Angeli): il volume contiene i risultati di un’analisi comparativa fra i migliori 10% ed i peggiori 10% del nostro campione di 25.000 leader da cui emerge che esistono 16 competenze che differenziano i migliori performer dai peggiori.

Per approfondire i temi e contattare l’autore scrivi a:  
[partnership@hrcommunityacademy.net](mailto:partnership@hrcommunityacademy.net)

La voce della *Community*

## Sicurezza, molto più di una voce del bilancio aziendale

*La valutazione dell'SLC per la promozione del "lavoro sostenibile"*

A cura di Walter Cuminetti, *Responsabile Risorse Umane - R.S.P.P.*, Marco Polo spa (J.V. Acea-Ama-Eur)

Il tema della sicurezza sul lavoro è oggi di grande attualità. L'epilogo giudiziario della vicenda Thyssen, noto a tutti, ha sottolineato, con il riconoscimento del "dolo eventuale", che la sicurezza dei lavoratori è una questione di natura etica, prima che sociale e giuridica.

Il D.lgs 81/08 ha sancito l'obbligatorietà della rilevazione dello stress correlato, imponendo all'attenzione pubblica il fatto che le morti sul lavoro, le malattie professionali e le varie patologie riconducibili all'attività lavorativa sono di fatto fenomeni attribuibili anche a fattori di stress.

Studi effettuati sul territorio europeo dall'OMS hanno rilevato che: lo stress interessa quasi un lavoratore europeo su quattro; una percentuale compresa tra il 50% e il 60% di tutte le giornate lavorative perse è dovuta allo stress; nel 2002 il costo economico dello stress legato all'attività lavorativa nell'Ue a 15 Paesi era di circa 20 miliardi di euro.

È evidente che i costi legati allo stress sul lavoro non sono soltanto aziendali, ma si ripercuotono inevitabilmente anche sul sociale, gravando sul Sistema Sanitario Nazionale, senza considerare i costi diretti e indiretti che il fenomeno ha sulla vita privata del singolo e della sua famiglia. In questo senso, la responsabilità sociale delle aziende deve condurre a sistemi organizzativi miranti alla promozione del lavoro sostenibile. Questo significa prendere consapevolezza del fatto che le aziende non sono un nucleo isolato e ciò che accade al loro interno e le politiche adottate hanno ripercussioni sul sistema sociale di riferimento oltre che sull'intero Paese.

Per essere efficace, la promozione della sicurezza sul lavoro implica un approccio che abbia negli adempimenti normativi il punto di partenza, piuttosto che quello di arrivo. La rilevazione dello stress lavoro correlato, previsto dalla normativa vigente, rappresenta per le aziende un importante strumento di diagnosi e di prevenzione, e produce una fotografia del clima e dei rischi psicosociali all'interno di un'organizzazione in un preciso momento storico. Esaurito l'adempimento normativo, le aziende possono scegliere di ottimizzare i risultati di questo investimento utilizzandoli a fini preventivi e di sviluppo di tutte le aree problematiche, nella consapevolezza che le misure adottate, anche se valide, sono sempre suscettibili di miglioramento.

Lungi dall'essere garantita una volta per tutte, la sicurezza sul lavoro è un processo perfezionabile che deve portare le aziende a dotarsi di un sistema di gestione che presupponga una revisione continua del processo come nel ciclo Deming.



Partendo dall'analisi e valutazione dei rischi correlati alle attività svolte, l'azienda definisce una politica per la sicurezza e pianifica le azioni per raggiungere gli obiettivi prefissati (PLAN). Successivamente passa alla fase in cui attua le iniziative pianificate secondo i tempi definiti (DO), quindi verifica il raggiungimento degli obiettivi e individua azioni correttive in risposta ad eventuali difformità (CHECK). Infine riesamina l'intero sistema di gestione e programma le basi e gli obiettivi su cui costruire il nuovo ciclo (ACT).

Il corroborante del ciclo di Deming applicato alla sicurezza sul lavoro è "la formazione" che non può essere limitata a quella esclusivamente professionale/tecnica, ma deve affrontare anche gli aspetti relazionali e di comunicazione, per poter ottenere un cambiamento negli individui, e quindi nelle aziende, di tipo culturale.

A rafforzare il convincimento di chi scrive, relativo al fatto che la valutazione dello stress lavoro correlato nelle aziende non può e non deve essere limitato ad una interpretazione ristretta e superficiale della normativa, c'è l'azione sempre più incisiva della Magistratura nella persona del dottor Raffaele Guariniello, le cui recentissime indagini in materia mirano a sanzionare quelle aziende in cui non è garantita una adeguata applicazione ed interpretazione della normativa, nonostante gli sforzi dalle Istituzioni nel fornire metodologie operative efficaci.

La sicurezza sul lavoro è molto più di una voce del bilancio aziendale, diviene viatico ad una organizzazione responsabile del lavoro, che diviene così "sostenibile", non solo per il lavoratore, ma anche per le aziende e soprattutto per la società in generale.

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)

## HRC FOOTBALL TEAM

*Per la Nazionale di calcio Risorse Umane prove tecniche a Milanello*

Sui campi del centro sportivo di allenamento del Milan, il primo incontro, lo scorso **8 giugno**, tra Direttori HR ed HR Manager che, nel segno della Corporate Social Responsibility, hanno accolto la sfida di una Nazionale HR. Main Sponsor del primo appuntamento: Adecco. Sponsor Tecnico: Peroni.



Milanello (8 giugno 2011). Mentre il calcio di serie A riposa, al via il primo raduno calcistico firmato HRC. Come ogni Nazionale che si rispetti la partita, con la P maiuscola, fa seguito solo ad intensi e numerosi allenamenti, partite in amichevole, occasioni preziose su campi prestigiosi che fanno dello sport solo l'obiettivo più in vista, mentre si promuovono team building, networking e prima ancora vere iniziative a scopo benefico.

La Nazionale di Calcio Risorse Umane di HRC parte da Milanello dove si sono ritrovati per una triangolare con cena al termine, ben 23 partecipanti, Direttori HR ed HR Manager di aziende italiane e multinazionali appartenenti alla Community. Obiettivo: fare squadra divertendosi, condividere e portare in campo, allenamento dopo allenamento, il progetto di una Nazionale di calcio HR, progetto ancora inedito in Italia ed all'estero. Comporre, calcando i campi più ambiti del calcio italiano, una formazione Nazionale in grado di promuovere incontri calcistici con altre squadre già note di professionisti e condividere iniziative di Corporate Social Responsibility attraverso sinergie interaziendali, il coinvolgimento ed il contributo concreto di ciascuna azienda partecipante. I traguardi si raggiungono giocando sul campo, ogni giorno insieme e facendo squadra.

### **Le aziende in campo a Milanello:**

Autogrill; C.s.i.; Canali; Carrefour; DataManagement; Dhl Express Italy; Direct Line Insurance; Exprivia; Ferrero; Fiat PowerTrain Technologies; Georgia Pacific Italia; Granarolo; Gruppo Fontana; Italfondario; Liquigas; Lechler; Neos Finance; Pirelli Tyre; Ppg; Salomaggi & Viganò; Selex Communications; Sia-Ssb; Vodafone Omnitel; Zimmer Europe; Zucchetti.

Annalisa Nicoletti  
Ufficio Stampa HRC

[a.nicoletti@hrcommunityacademy.net](mailto:a.nicoletti@hrcommunityacademy.net)

### **Entra a far parte della Nazionale di calcio Risorse Umane**

Scrivi a: [eventi@hrcommunityacademy.net](mailto:eventi@hrcommunityacademy.net)



*I partecipanti all'incontro di Milanello - 8 giugno 2011*

## Ethnic minority workers facing employment barriers

**Ethnic minority workers feel that they face barriers in their career development, and some feel forced to leave their jobs in order to progress, according to a survey released today.**

The report, "Race to progress: breaking down barriers", was carried out by Business in the Community's race diversity campaign Race for Opportunity. It investigated the levels of career ambition and subsequent career progression of black, Asian and minority ethnic (BAME) workers in the UK.

It found that, despite high levels of ambition, BAME workers feel that they are promoted less regularly than their white counterparts and nearly half feel that they have to leave their employer in order to progress in their career.

According to the findings, BAME workers go on fewer training schemes and lack access to mentors - despite high demand for both in order to develop their careers - and also have low confidence that their senior management treats all ethnic groups fairly.

Perhaps of most concern is the finding that nearly half of BAME employees feel that they have to leave their current employer in order to progress. By contrast, less than one-third of white British workers feel that they have to do the same.

Race for Opportunity also asked what the perceived barriers were to realising these ambitions. Nearly 60% of Pakistani, 55% of African and half of Chinese employees do not feel that they are supported by their line manager. Additionally, there is inadequate provision for training, with ethnic minority respondents saying that they had been on fewer than two training schemes in the last year. Almost one-third of Caribbean, Bangladeshi,

Indian and Pakistani workers said that they had not been on a training course at all in the last year, compared with white British workers who said that they had been on more than two.

The report highlights that these issues are not limited to employers, but are also a concern in the recruitment industry. Only a small minority of the respondents felt that recruitment agents treat people from their ethnic background fairly when putting them forward for roles, while 73% of Bangladeshi, 72% of Caribbean employees and more than two-thirds of Pakistani respondents said that they felt they had been treated unfairly when using a recruitment agency.

Sandra Kerr, national director for Race for Opportunity, said of the findings: "Our 'Breaking down barriers' report reveals a BAME workforce that is highly ambitious, has their career targets mapped out, yet is still meeting significant roadblocks at every turn, preventing them from progressing at a reasonable rate. The Government, employers and the recruitment industry must redouble their efforts to ensure that support, reward and training are equally available to all employees. This is the only way to ensure that the country enjoys genuine equality in its workforce."

"Breaking down barriers" surveyed 1,557 full-time employees from eight ethnic groups within the UK: African; Bangladeshi; Caribbean; Chinese; Indian; mixed-race; Pakistani; and white British.

Fonte: [www.personneltoday.com](http://www.personneltoday.com)

## Corporate social responsibility is not just ethical, it's profitable

**Organisations that are genuinely committed to corporate social responsibility (CSR) 'substantially outperform' those that are not, research shows.**

A study published yesterday by the Kenexa High Performance Institute, a division of HR consultancy Kenexa, found CSR-savvy employers also have a higher level of employee engagement and provide better customer service. Kenexa surveyed 30,000 employees in 21 countries, examining their views on corporate responsibility and its impact on their organisations.

Through an analysis of the financial metrics of 175 companies, the research found organisations that were most committed to CSR reported an average return on assets 19 times higher than the average of those least committed to CSR (a gain of 4.83%, against a mere 0.25%). When analysing the total shareholder returns of these companies over the three years from 2007 to 2009, researchers found that many of the organisations had reported a financial loss.

But low-scoring CSR organisations lost, on average, 11 percentage points more than high-scoring CSR companies. Brenda Kowske, research manager at the Kenexa High Performance Institute, who co-authored the research white paper with her colleagues Anne Herman and Susan D'Mello, said: "Our study shows a statistically significant relationship between corporate responsibility and organisational success. Employees who work in organisations that have a greater sense of responsibility towards their communities and environment, both ecological and social, have an engagement level four times higher than it is for employees who work in a low CSR culture. We also found that companies that prioritise CSR have a considerably higher rating for providing excellent customer service."

"There is now a need to expand the body of research into CSR to further explore and understand the relationship between CSR and organisational success. For example, do CSR actions actually produce these tangible business benefits or do highly successful companies simply have more resources to devote to CSR, creating a positive cycle?"

"Whether they do it to manage their public image or because it's the ethical and right thing to do, one thing is certain: organisations in every industry in all of the major economies around the world are now paying heed to the notion of corporate responsibility."

Fonte: [www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)



## Flexible working 'makes fathers happier'

Flexible Dads also more committed to work, finds Working Families research

Fathers who work flexibly are both happier and more committed to their jobs as a result, research has found.

The *Working for Fathers* research from Working Families and Lancaster University Management school found that fathers with a flexible working arrangement, such as part-time hours or homeworking, have better physical and psychological health, are less stressed and more committed to their employers. The effect was more pronounced in the private sector than the public sector, with fathers in the public sector less likely to report higher levels of wellbeing.

The research project studied 2,000 fathers and was funded by the Big Lottery fund. It was launched by DWP minister Maria Miller today. It comes at a time when the government has announced a consultation into extending fathers' rights to paternity leave and parental leave, and extending the right to request flexible working to all employees. Working Families chief executive Sarah Jackson said: "Our research shows that flexible working is good for fathers, good for families and good for business. It's clear that the more fathers are involved with family life, the happier they are, so we welcome government proposals to increase parental leave for fathers and to extend the right to request flexible working to all employees. However, we would urge them not to forget low income fathers, who currently can't afford to take paternity leave and who - our research shows - particularly benefit from opportunities to work flexibly."

Lead researcher from Lancaster University Caroline Gatrell said: "Our results show that flexible working makes a positive difference to the lives of working fathers, which benefits both fathers and employers. Fathers who work flexibly have better health, better relationships with colleagues and feel more in control of their work-life balance, especially if they are on low incomes. In the private sector, there is a clear link between flexible working and enhanced employee engagement. However flexible working is not a magic solution and (as can be seen among our public sector fathers) it cannot altogether cancel out the effects of anxiety in difficult times, such as recession. So it's important for managers right down the line to be well informed and supportive of the flexible working policies on offer, making sure that fathers can access these in practice, as well as in theory."

Maria Miller MP said: "For far too long flexible working has been dismissed as a burden on business, when in fact the most successful businesses understand the important role it can play in recruiting and retaining the right staff."

"We need to move flexible working away from being the exception, to being considered a normal way to work. With fathers wanting more of a role in family life, people working past retirement and more disabled people wanting to get into work, flexible working is something most people will want to consider at some point in their working life."

Fonte: *Hr magazine*

# TROFEO VELICO HRC



## Punta Ala

23 - 24

Settembre

### Venerdì 23 Settembre

entro le

11:00 **Cocktail di Benvenuto**  
Incontro dei partecipanti e check-in;  
Registrazione e consegna  
dell'abbigliamento tecnico

12:00 **Apertura della manifestazione**  
Divisione e assegnazione degli equipaggi,  
Skipper briefing di presentazione con  
i partecipanti con esposizione delle regole  
tecniche e tattiche di regata

13:00 **Trasferimento al porto**  
Sedute di allenamento e affiatamento  
degli equipaggi direttamente in mare;  
Packet lunch on board

13:00 **Chiusura della prima sessione di regate**  
20:30 HRC Dinner

### Sabato 24 settembre

9:30 **Regata velica**  
Trasferimento al porto degli equipaggi, inizio  
delle attività con allenamenti e prove tecniche  
in mare, packet lunch on board

Pomeriggio **Premiazioni e chiusura  
della manifestazione**

Lo sport di squadra, inteso come attività di **networking**, rappresenta la migliore metafora della vita aziendale ed al contempo mette in evidenza le opportunità che un'attività di team building può offrire: **comunicazione, aggregazione, esercizio della leadership e team work.**

Durante questi appuntamenti è inoltre possibile vivere importanti occasioni di **lobbying time**, che permettono di creare nuove opportunità di business e di confrontarsi su tematiche del mondo HR anche in maniera informale.

**NEW!**  
Partecipazione  
di un team aziendale

**KNOWLEDGE GROUP  
RECRUITING E SELEZIONE**  
Staff Leasing, International Academy  
ed Employer Branding Motivazionale

**30 GIUGNO 2011  
MILANO**  
HP - Hewlett Packard

Giovedì 30 giugno si terrà presso la sede HP di Milano un nuovo incontro del Knowledge Group Recruiting e Selezione. Ad aprire i lavori, il workshop firmato **Gi Group**, dedicato ai temi dello Staff Leasing e della flessibilità di lungo periodo.

A seguire, i relatori di **Conte.it** del **Gruppo Admiral**, che condivideranno il progetto dell'International Academy, ovvero come sviluppare business investendo al contempo sulla formazione dei giovani talenti.

In conclusione, employer branding sulle note di YES I AM, progetto discografico che ha coinvolto tutti i dirigenti e dipendenti di **Virgin Active** Italia in un'esperienza motivazionale nuova, intensa, alternativa. Ad arricchire il dibattito, intervento di **Coca-Cola HBC Italia** nel novero degli opinion leader presenti alla riunione.

**HRC-CISCO  
TELEPRESENCE MEETING**  
Dal Cultural Fit all'Identity Management

**1 LUGLIO 2011  
MILANO, ROMA, FIRENZE, MADRID**  
Cisco Systems

Nuovo appuntamento, venerdì primo luglio, con l'HRC-CISCO TELEPRESENCE MEETING.

In collegamento dalle sedi Cisco Systems di Milano, Roma, Firenze e Madrid Direttori HR ed HR Manager si riuniranno in una sala conferenze virtuale per l'incontro dal titolo: "Dal Cultural Fit all'Identity Management". Alle 11:15, dopo il saluto inaugurale di Giordano Fatali, Presidente HRC, e di David Bevilacqua, AD Cisco Italia e Corporate VP, spazio al benchmark speech, nell'ambito del quale le aziende si confrontano sulle proprie strategie di costruzione della cultura aziendale e le declinazioni in termini di diversity management.

Casi aziendali al centro dell'incontro: **NH Italia**, con Fabio Comba, *Direttore Risorse Umane*; **VOLVO Italia**, con Massimo Luksch, *HR Director*; **NOVARTIS Vaccines& Diagnostics**, con Gianluca Magnani, *Head of HR Italy*; **PRYSMIAN**, con Nicola Ladisa, *Head of Organization & Development and Personnel Headquarters* ed **ELI LILLY**, con Roberto Pedrina, *Direttore Risorse Umane*. *Alla 12.00 la parola agli interventi da Madrid con Francisco Javier Sánchez Ferrer, Head of Talent & Development VODAFONE Spain*. Prima del light lunch, in chisura, alle 12.15, la Round table e Q&A - dibattiti e domande di approfondimento.

## QUESTION TIME...

Le domande del mese

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

**Sviluppo e performance management di professional e dirigenti**  
Buongiorno, avrei grande interesse a confrontarmi con il network di HRCommunity su alcuni temi di Sviluppo e Formazione che elenco di seguito:

- percorsi di sviluppo/formazione attivati dopo il performance management
- percorsi di sviluppo per i Professional/Specialist
- performance management Dirigenti/Management

**Gestione festività lavorate dai dirigenti**  
Buongiorno, avrei la seguente richiesta da sottoporre ai colleghi della Community. Volevo sapere come vengono gestite le domeniche/festività lavorate dai dirigenti: è previsto un recupero? Se SI, entro quali termini? Se NO è previsto qualcosa di alternativo o niente?

**Master e corsi di specializzazione HR**  
Buongiorno, vorrei trovare un percorso di sviluppo/aggiornamento per un nostro HR Manager Senior (Business partner), che si articoli tipo Master/Specializzazione su tematiche HR e inoltre individuare un elenco di Scuole di Coaching e dei relativi percorsi, rinomati a livello internazionale.  
Grazie