

ITRENDS DEL 2012, SECONDO HRC



FINANZA
Berlusconi, la Borsa chiede le dimissioni

Il Sole 24 ORE

Notizie - Economia - Norme e Tributi - Finanza - Commenti e Inchieste - Tecnologie - Cultura - Domestici

ITALIA NELLA RUFFA DEI MERCATI

BTP oltre il 7%. Spread fuori controllo. Alle 15.45 diretta video: Speciale risparmio e mercati - L'ch alla garanzia - Perché l'...

SPECIALE BEST PRACTICE AWARDS
(pag. 6 - 7)

L'esperienza dell'ascolto per lo sviluppo del business e delle persone (pag. 3)
Knowledge Group Formazione & Sviluppo

Il linguaggio della sicurezza tra progetti e certificazioni aziendali (pag.4)
Knowledge Group Sicurezza

Cost saving e soddisfazione del personale (pag.5)
Knowledge Group Compensation & Benefit

Comunicare l'employee engagement (pag.4-5)
Telepresence Meeting

20, Fmi impone monitoraggio sui rial
oma smentisce: solo «consigli»
orse incerte. Draghi debutta alla Bce tagliando i tassi
etromarcia della Grecia sul referendum sul piano di salvataggio

Il Sole 24 ORE

Le nostre parole d'ordine del domani

Ci lasciamo alle spalle due mesi particolarmente ricchi. Ottobre e Novembre hanno fatto da cornice ad alcuni importanti appuntamenti del calendario HRC: dalla Telepresence dedicata all'engagement ai Best Practice Awards, ai tre incontri di knowledge management, con i quali gli HR Manager della nostra Community hanno potuto arricchire il proprio bagaglio di conoscenze grazie all'ascolto di interessanti casi aziendali nell'ambito della formazione, della sicurezza e del compensation&benefit. Temi sempre attuali. Ancora di più in questa delicata congiuntura economica che mette a dura prova il mercato del lavoro e l'attività delle nostre aziende. Una fase che solleva numerosi interrogativi sull'assetto del nostro Paese e non solo. Proprio con l'obiettivo di delineare un quadro del prossimo futuro abbiamo pensato "Trends 2012". Un evento che mette in luce le parole d'ordine di domani, come Welfare e Lavoro, Green e Sostenibilità, Corporate Wellness e Human Capital. Un evento che, con una modalità assolutamente innovativa, vuole offrire spunti di riflessione e, perché no, risposte al processo di ripensamento e costruzione di un mondo del lavoro più performante, più in linea con i tempi e con le esigenze delle tante realtà imprenditoriali di successo che animano il Network HRC.

Novembre, quindi, è soprattutto il mese di "Trends 2012", ma il prossimo

appuntamento è già dietro l'angolo: è l'HRC Winter Meeting del gennaio 2012 che ci vedrà riuniti a Torino, ospiti emozionati del primo evento business che avrà luogo nel nuovo stadio della Juventus, per mettere a confronto tra sport e business Amministratori Delegati e Direttori HR.

Non mancate!

Giordano Fatali

**Presenta
le tue ricerche
di personale
su Sky TG24!**

**Ti aspetto
OGNI VENERDÌ
ALLE 17:30**

Segui la diretta [http://
tg24.sky.it/tg24/
diretta.html](http://tg24.sky.it/tg24/diretta.html)



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

Claudio Della Porta

c.dellaporta@hrcommunityacademy.net

Imma Tretola

i.tretola@hrcommunityacademy.net

Tel. **06.81915246 - 06.81915248 -
06.81915253**

kg@hrcommunityacademy.net

Ufficio Stampa HRC

Alessia Vincioni

a.vincioni@hrcommunityacademy.net

Simone Petrelli

s.petrelli@hrcommunityacademy.net

Annalisa Nicoletti

a.nicoletti@hrcommunityacademy.net

Tel. **06.81915247**

ufficiostampa@hrcommunityacademy.net



Per visionare i materiali prodotti negli incontri:

www.hrcommunityacademy.net



Formazione vibrante ed engagement

L'esperienza dell'ascolto per lo sviluppo del business e delle persone

Lo scorso 6 ottobre 2011, nel corso della riunione milanese dedicata alla funzione HR Formazione e Sviluppo, si è tornato a parlare di formazione, integrazione ed interculturalità in azienda. Questa volta in una sede d'eccezione, ovvero quella del **CPM Music Institute** che ha fatto da cornice inedita al gruppo di lavoro.

La mattinata introdotta da Oliver Albrecht, Presidente della neo Digital Publishing ribattezzata oggi **Speexx**, è iniziata con l'analisi concreta di come gli strumenti linguistici possano supportare l'azienda nel veicolare contenuti culturali, utili all'espletamento delle attività organizzative volte al raggiungimento degli obiettivi di business. Per l'occasione Mediaset e Generali Group hanno portato la loro testimonianza.

In **Mediaset**, spiega la Responsabile della Formazione Francesca Carimati, "la consapevolezza del sistema azienda ha favorito la costruzione di un profondo e diffuso senso di appartenenza nei dipendenti, per questa ragione i percorsi formativi puntano all'integrazione sia nei programmi di sviluppo dedicati ai giovani sia in quelli per quadri e dirigenti, per i quali in particolare nel 2011 si è scelto di valorizzare l'*engagement* quale filo conduttore della formazione manageriale con l'obiettivo di svilupparne la motivazione e favorirne al contempo l'aggregazione". Massimo Codellia, referente per la Formazione Professionale in **Generali Group**, ha presentato invece progetti e strumenti utilizzati nel Gruppo per facilitare l'integrazione internazionale.

A seguire il caso **Bristol-Myers Squibb** sul tema della valutazione della performance in azienda è stato presentato da Marisa Cirulli, HR Generalist Associate Director, attraverso l'illustrazione del programma di valutazione Performance Connections, costruito mettendo sullo stesso piano risultati e comportamenti atti a conseguire il loro raggiungimento. Tre le fasi chiave alla base del progetto: definizione degli obiettivi; feedback & coaching di metà anno e valutazione di fine anno. "Tutte le fasi del programma hanno la massima importanza – ha spiegato Marisa Cirulli. Per i dipendenti la valutazione si trasforma in un momento di crescita continua, da quando vengono chiamati a definire proattivamente i propri obiettivi a quando si incontrano con i capi per scam-

biarsi formalmente i propri feedback. La valutazione conclusiva a fine anno arricchisce e completa l'intero processo legato anche al sistema premiante".

In coda alla mattinata per la Community un singolare intervento del padrone di casa, **Franco Mussida**, famoso chitarrista, compositore e cantante italiano, tra i fondatori della Premiata Fonderia Marconi e Presidente del CPM Music Institute di Milano, tra le più importanti scuole di musica in Italia. La sua speciale *lecture* sul **Linguaggio del Suono** ha inondato i partecipanti di emozioni vibranti e di riflessioni vivaci: "Aldilà del contenuto oggettivo di ciò che si vuole comunicare, il suono emesso da ciascun individuo racconta qualcosa di intimamente personale che si lega ad una nazione e ad un popolo - ha detto Mussida.

L'INTEGRAZIONE AL CENTRO

"La consapevolezza del sistema azienda ha favorito la costruzione di un profondo e diffuso senso di appartenenza nei dipendenti"

Si tratta dell'identità sonora che aggiunge il racconto di qualcosa di più profondo. Basti pensare alle differenze tra le lingue che prediligono la prevalenza di vocali, come ad esempio le lingue latine, tendenti ad esprimere di più la comunicazione di sentimenti e stati d'animo rispetto a quelle in cui predominano le consonanti, orientate ad una comunicazione più lucida e razionale".

La musica e il suono sono linguaggi universali e allora perché non impiegarli per promuovere in azienda una maggiore capacità di ascoltare ed ascoltarsi per dare più vigore agli interventi formativi? Molte le aziende che hanno sperimentato l'energia diffusa da progetti realizzati attraverso l'ausilio di laboratori musicali. Tra queste **Virgin Active Italia** ha presentato il proprio progetto discografico YES I AM creato con il coinvolgimento di dipendenti e dirigenti nell'ottica di fornire loro un'esperienza motivazionale intensa ed alternativa. Rispetto ai temi trattati nella mattinata ha partecipato come Opinion Leader Graziano Coccettini, *HR Director* di Virgin Active Italia. Rispetto ai temi trattati nella mattinata ha partecipato come Opinion Leader Graziano Coccettini, *HR Director* di Virgin Active Italia.

6 ottobre 2011
Milano - sede CPM Music Institute

Sara Arnone
s.arnone@hrcommunityacademy.net

Il linguaggio della sicurezza tra progetti e certificazioni aziendali

Gli incidenti stradali lungo il tragitto casa-lavoro rappresentano il 50% degli infortuni

Valutazione del rischio guida e sicurezza stradale; sistemi di gestione integrati e certificati; policy e valori aziendali. Nello spotlight dello scorso 13 ottobre in **Marco Polo** si è tornati a parlare di safety. Primo intervento per Vito Popolizio e la sua **"Scuola di Guida Sicura"**, con la testimonianza di **Eli Lilly** e il coinvolgimento di un consulente sulla safety. Contributi importanti nel cammino di sensibilizzazione dell'opinione pubblica. Basti pensare che il 50% degli infortuni sul lavoro è causato da incidenti stradali, di cui un 20% avviene nel tragitto casa-lavoro. Di fronte ad evidenze tanto allarmanti, non si può prescindere dallo sviluppo di una sicurezza stradale che si traduca in istanze di controllo e di prevenzione. Soprattutto in un Paese come il nostro, in cui la quasi totalità delle aziende impiega personale viaggiante o possiede un elevato numero di risorse destinate a trascorrere molte ore su strada.

"Behind the wheels" è stato il motto ed il progetto di Eli Lilly che, grazie ad un reale impegno dei vertici aziendali, ha concretizzato un piano di lavoro composto da informazione, esperienze pratiche, coinvolgimento, iniziative di comunicazione interna e corretta gestione. Notevoli i risultati conseguiti in termini di diminuzione dell'incidentalità.

Per toccare con mano l'efficacia del progetto e tradurre in esperienza pratica il dibattito scaturito, a tutti partecipanti è stata data la possibilità di effettuare un test drive, svoltosi la settimana successiva presso un autodromo dell'hinterland laziale. Il risultato? Un masterpiece quanto ad adrenalina e, soprattutto, sensibilizzazione.

Secondo slot tematico con il caso di **Medtronic Italia**. L'azienda, inclusa nella prestigiosa classifica dei "best place to work" 2011, ha



conseguito nel giugno scorso la certificazione ambientale e salute e sicurezza dei lavoratori in conformità alle norme ISO 14001e OHSAS 18001. *Fil rouge* dell'intero intervento è stata la ricerca di risposte valide a un interrogativo semplice quanto radicale: perché certificarsi? Queste le risposte: un maggior controllo sulla sicurezza, l'esclusione della responsabilità amministrativa dell'azienda in accordo con il d.lgs 231/2001, l'avvenuta partecipazione alle gare, l'esistenza di un solido trend della corporation a manifestare una maggiore attenzione per gli aspetti HSE.

Fiore all'occhiello della mattinata di lavori, il caso **Enel**, che ha presentato la sua priorità con il concetto di "zero infortuni", per citare le parole espresse dall'AD del Gruppo all'interno di una convention aziendale datata 2006. Un obiettivo tanto sfidante da passare attraverso il radicamento di una cultura della sicurezza a tutti i livelli, l'analisi dei comportamenti, l'integrazione, l'implementazione di progetti efficaci

a livello di Gruppo.

Questi in sintesi gli *highlights* espressi in presentazione: l'analisi del fenomeno infortunistico, il monitoraggio dei KPI e della legislazione, le tematiche relative alla formazione ed alla corretta comunicazione, i nuovi progetti e le nuove iniziative all'interno delle divisioni.

13 ottobre 2011
Roma - Sede Marco Polo

Claudio Della Porta
c.dellaporta@hrcommunityacademy.net

Comunicare l'employee engagement

HR e Comunicazione a confronto internazionale in Telepresence

How communicate employee engagement? È la domanda su cui HR Director e Communication Manager, in collegamento dalle **sedes di Milano, Roma e Londra**, si sono confrontati l'11 ottobre scorso. Un "face to face" che ha permesso l'esplorazione di importanti linee di sviluppo sul tema, con esempi aziendali e spunti innovativi. Il tema dell'engagement è stato analizzato sotto due aspetti opposti e allo stesso tempo complementari: la comunicazione dell'engagement e l'engagement attraverso la comunicazione. Facce della stessa medaglia che hanno rappresentato i diversi punti di vista emersi nell'incontro.

La sessione dei lavori è stata aperta da Stephen Harding, *Organizational Surveys & Insights Director Towers Watson UK*, che ha rappresentato come l'engagement può essere declinato in termini razionali, motivazionali ed emotivi, contestualizzandone l'importanza in termini di ROI sui risultati di business. La comunicazione efficace dell'employee engagement è evidentemente un indicatore molto

importante della performance finanziaria nonché un driver di coinvolgimento dei dipendenti. Spesso le aziende si configurano su due livelli rispetto a questo focus: un primo livello in cui le organizzazioni utilizzano l'engagement - associato ad un sondaggio e il suo follow-up ai piani d'azione - come strumento HR e di business (75% delle imprese). Un secondo livello in cui le organizzazioni vivono l'engagement come *modus operandi* (25% delle imprese), ovvero un 'engagement trasformatore', parte integrante della cultura aziendale, in cui i manager comprendono che "guadagnare" l'impegno dei dipendenti fa parte del loro ruolo.

A seguire sono stati presentati diversi progetti aziendali. Stefano Dedola, *HR Director MC Donald's*, ha avviato il benchmarking con il racconto di una iniziativa entusiasmante: un *International Vocal Contest* dedicato ai dipendenti dei ristoranti volto ad incrementare l'employee engagement, a rinforzarne la value proposition. Il tutto attraverso un'operazione che coinvolge le persone... *Segue a pag. 5*

Cost Saving e soddisfazione del personale

L'obiettivo è massimizzare il valore percepito della retribuzione

Nell'incontro di Comp& Ben svoltosi a Milano il 26 ottobre presso la sede di **Direct Line**, i manager intervenuti si sono confrontati sulle politiche retributive e sulle opportunità offerte dai nuovi strumenti che piano piano vanno diffondendosi all'interno delle direzioni HR. Ad aprire l'incontro Elena Panzera, HR Director di **SAS**, con un'approfondita relazione sul modello di Welfare 2.0 implementato dalla sua azienda per la totalità dei dipendenti con ritorni incoraggianti in termini di cost saving e di soddisfazione del personale.

Il modello prevede quattro aree di attenzione: Total Reward & Flexible Benefits Management; Talent Management; Workforce Management & Planning; HR Strategy Management.

L'area con maggiore innovazione è quella del Total Reward che, basata sui principi di coinvolgimento, personalizzazione e sostenibilità, ha introdotto un piano Flexible Benefits che in poco tempo ha mostrato la sua efficacia soprattutto dal punto di vista economico.

Sfruttando la leva fiscale e offrendo a tutti i dipendenti l'opportunità di aderire al piano in una logica di bonus sacrifice e di scegliere i benefit secondo le proprie necessità, le spese ed i consumi che abitualmente sostengono, è possibile raggiungere due obiettivi tra loro apparentemente inconciliabili: aumentare l'incentivazione delle risorse e recuperare efficienza operativa. A fronte di un 30% di cost saving per l'azienda, i dipendenti riescono a recuperare fra il 50 e l'80% del loro potere d'acquisto.

A riprova di questo risultato, SAS ha portato l'approfondimento di un fiscalista sugli articoli del TUIR interessati e ha mostrato il funzionamento della piattaforma che consente l'elaborazione dati non solo a vantaggio dell'azienda ma anche e soprattutto del dipendente che ha la possibilità di fare simulazioni rispetto a contributi e reddito, in base alle scelte effettuate. Di grande impatto è risultata la copertura degli interessi derivanti da mutui e/o prestiti per la

parte eccedente il valore ufficiale del TUS. Un sistema che a un anno dall'applicazione è andato oltre le previsioni degli studi di fattibilità.

A seguire gli interventi di Direct Line, con Ruth Di Nunzio, Compensation & Organization Senior Consultant, sul processo di Pay Review e di Banca Ifis, a cura di Sergio Machnig, Responsabile Risorse Umane. **Direct Line** ha spiegato il processo di Pay Review, in continua evoluzione verso un coinvolgimento sempre più intenso del Senior

Management, volto a riconoscere, valorizzare e premiare le prestazioni eccellenti. Il ruolo di HR viene identificato nel mantenere l'attenzione puntata sull'equità interna e sui movimenti del mercato generale del settore, per strutturare e guidare politiche di merito innovative.

Banca Ifis punta invece all'obiettivo della funzione HR in tempo di crisi per ciò che riguarda le politiche di compensation. Esso deve essere in particolar modo quello di mas-

simizzare il valore percepito della retribuzione e dei benefit da parte dei dipendenti, ripensando l'efficacia delle politiche incentivanti in azienda. A tal proposito Banca IFIS ha optato per un sistema integrato di Performance Management che integra organizzazione, sviluppo ed mbo.

Una mattinata ricca di spunti quindi per gli oltre 50 Direttori Risorse Umane e Compensation Manager, sempre più orientati a innovare gli strumenti a loro disposizione per far sì che la funzione HR supporti il business senza perdere di vista l'obiettivo principe di gestione e sviluppo delle risorse interne e la creazione di organizzazioni competitive anche in termini di employer branding.

26 ottobre 2011
Milano (Lambrate) - Sede Direct Line

Imma Tretola
i.tretola@hrcommunityacademy.net

Segue da pag. 4 ...a partire dalle loro passioni, celebrandole e arricchendo contemporaneamente l'*employer brand awareness*. Beatrice Carlorosi, *HR Responsabile Comunicazione Interna NH Hoteles*, ha proseguito il giro di tavolo esplicitando la strategia di engagement basata sui cardini dell'empowerment, dell'ascolto, della condivisione, della definizione di strumenti e della "premiazione" dell'impegno aziendale senza dimenticare lo stimolo all'innovation, al business sense o all'ambiente friendly.

L'intervento di Francesco De Lorenzo, *Head of Internal Communications-Human Resources AUTOSTRADE PER L'ITALIA-ATLANTIA*, ha illustrato la serie di strumenti dedicati alla comunicazione dell'engagement attraverso l'ascolto dei dipendenti, delle aspettative, della celebrazione dei successi e della diffusione del sentimento di appartenenza all'organizzazione: idee e innovazione con strumenti consolidati, dall'intranet agli house organ, ai literary contest o ai meeting aziendali.

Ha completato il quadro Arturo Ciavarella, *Responsabile Comunicazione Interna BNL-BNP PARIBAS*, che ha raffigurato l'impianto comunicativo presente nell'organizzazione, distinguendo i meccanismi push e pull che sono attivati per la pianificazione strategica al fine di evitare il sovraccarico informativo, ma soprattutto evidenziando quali siano le dinamiche vincenti in termini di misura delle correlazioni del raggiungimento dei livelli di engagement attraverso una struttura di veicolazione delle informazioni di tipo bottom up/down. L'incontro è proseguito poi con il commento dei partecipanti e di altri autorevoli ospiti, quali Mike Haffenden, Direttore del CRF - **Corporate Research Forum**, uno dei più importanti network HR made in UK. 11 ottobre 2011

11 ottobre 2011
Roma, Milano, Londra - Sedi Cisco

Giulio Beronia
g.beronia@hrcommunityacademy.net

La Community celebra le migliori pratiche HR

Due eventi per dare lustro a progetti tesi a migliorare i processi aziendali e il lavoro delle Persone

Aggiornamento e confronto interaziendale, condivisione dei casi aziendali, riconoscimento ufficiale da parte della Community alle aziende che, attraverso le loro Best Practice, hanno dato prova del contributo generato migliorando in modo concreto e tangibile i processi HR e il lavoro delle persone, oltre ad aver arricchito il know how della Community.

Gli **HRC Best Practice Awards** questo vogliono essere, confermandosi giornate dense di contenuti caratterizzate da un percorso articolato in momenti di approfondimento, impreziositi dalla testimonianza di aziende di spicco del panorama nazionale e multinazionale e dall'intervento di Direttori Risorse Umane e HR Manager in qualità di relatori ed opinionisti esperti, oltre a partner eccellenti e competenti sui temi proposti.



RECRUITING E SELEZIONE

Giovedì
20 ottobre
2011
Milano

I PROGETTI PREMIATI



*Dall'Employer Branding al
People Management*



ConTe International Academy



L'Employee Referral Program



*Nuova metodologia
d' intervista*



*L'evoluzione del processo
di recruiting e selezione*



Investire in strategic employer branding per attrarre e sviluppare i First-Class Talent



Yes I Am

**FORMAZIONE
SVILUPPO E
ORGANIZZAZIONE**

**Martedì
8 novembre
2011
Milano**



I PROGETTI PREMIATI



**Il caso Amplifon. Lo sviluppo
delle competenze in Amplifon Italia**



Bristol-Myers Squibb

**Valutare la performance in Bristol-Myers Squibb.
Pari dignità ad obiettivi e comportamenti**



DEXIA CHANGE MANAGEMENT

Un caso di evoluzione del piano strategico aziendale



**L'enterprise social network
volano dell'azienda 2.0**



**Fusioni e acquisizioni aziendali:
il caso Europ Assistance**

**People & Organization Capabilities Re-
view (P&OCR)
Aligning Business & People**



ERICSSON



OPERATIONS TASK FORCE.

**Flessibilità, formazione e lavoro: un
nuovo modo per conoscere l'azienda**



**Business
Services**

**HR Services Project.
Tailored for Success**



**Academy: la scuola del Gruppo Reale Mutua Assicurazioni:
dal valore della formazione alla formazione di valore**

IMPINTEGGIO GRUPPO REALE
Dal valore della formazione
alla formazione di valore

GRUPPO REALE MUTUA

**Corporate Planning: il processo
Hoshin Kanri. Dai valori alla
pianificazione strategica per una
leadership diffusa**



TOYOTA



**Uni EXPO: per dare valore alla tecnologia
Un nuovo format per la formazione della
forza vendita**



La voce della Community

M-Power: accrescere l'empowerment e supportare il reinserimento

Una nuova freccia all'arco dei dirigenti disoccupati e delle imprese

a cura di Davide Della Bella, Direttore Generale École

M-Power: un nome che è tutto un programma, quello nato, appunto, con l'obiettivo di accrescere l'empowerment di 70 dirigenti provenienti da aziende industriali milanesi aderenti a Fondirigenti, attraverso la partecipazione ad un percorso di supporto al reinserimento nel mercato del lavoro grazie anche ad attività formative dirette alla riqualificazione e riconversione delle proprie competenze.

Il progetto, partito il 12 maggio, è articolato in una prima fase di assessment, successivamente in quattro diversi percorsi formativi della durata di 80 ore e, da ultimo, in una fase di placement che si concluderà nel gennaio 2012. All'interno del progetto École - la società consortile promossa nel 2009 da Assolombarda, Confindustria Lecco, Confindustria Monza e Brianza e UCIMU attraverso le rispettive società di servizi - rappresenta il "braccio" operativo di Assolombarda e ALDAI Federmanager (soggetti promotori del progetto M-Power, realizzato con il finanziamento di Regione Lombardia e Fondirigenti) nella funzione di coordinamento delle attività e di raccordo tra i diversi attori coinvolti.

Ad albergare alla base del progetto M-Power, l'idea che i dirigenti riqualificati possano riproporsi sul mercato del lavoro disponendo di tre diverse opzioni: in piccola parte ricollocarsi in azienda, in secondo luogo dedicarsi al temporary management o ancora mettersi in proprio, fornendo consulenze al tessuto delle piccole e medie imprese che spesso non possono permettersi figure dirigenziali altamente specializzate. Un percorso di ridefinizione e potenziamento delle professionalità dei tanti dirigenti disoccupati, realizzato in coerenza con i fabbisogni di competenza richiesti dal sistema produttivo milanese, non può che giovare alle tante piccole e medie imprese del bacino milanese, soprattutto in termini di supporto consulenziale. Così come una formazione in grado di accompagnare concretamente ed efficacemente i cambiamenti dei dirigenti nelle competenze e nelle professionalità richieste dal mer-

cato del lavoro rappresenta un elemento chiave per lo sviluppo competitivo del sistema produttivo lombardo, anche in termini di risposta alle crisi aziendali e occupazionali. A partire dalla valutazione delle competenze e delle professionalità possedute dai dirigenti coinvolti attraverso una fase di assessment condotta da società di outplacement, sono stati individuati percorsi formativi connessi alle aree strategiche del sistema produttivo milanese ed erogati dalle principali business school milanesi: amministrazione e finanza, marketing e internazionalizzazione, green economy.

Con l'inizio di settembre i 70 dirigenti sono stati nuovamente "presi in carico" dalle società di outplacement per la fase più propriamente dedicata al reinserimento nel mercato del lavoro. Tale fase prevede la realizzazione di specifici workshop dedicati ai temi strategici per la competitività professionale, nonché il supporto di professionisti qualificati nella ricerca del lavoro o nella consulenza all'imprenditorialità attraverso otto incontri individuali.

Con la partecipazione al progetto M-Power, progetto École intende quindi rafforzare la propria operatività, finora concentrata soprattutto nell'affiancamento alle imprese per l'accesso agli strumenti della formazione finanziata. Nel 2011 École, grazie ai progetti ad oggi approvati sui diversi canali di finanziamento pubblico (Regione Lombardia, Fondimpresa e Fondirigenti) sta realizzando 650 percorsi formativi per un totale di 13.400 ore di formazione, con la

partecipazione di 5.600 lavoratori provenienti da oltre 700 aziende. A ciò si aggiunga che École gestisce il conto aziendale di Fondimpresa di 114 aziende, per un controvalore che, nel 2011, ammonta a 7,2 milioni di euro.

Dati che confermano il successo di un progetto innovativo all'interno del sistema confindustriale per la sua trasversalità, grazie al coinvolgimento di tre importanti associazioni territoriali e un'associazione di categoria, su temi chiave come la formazione e il lavoro, centrali per lo sviluppo delle imprese.



La voce della Community

Welfare Aziendale ...ben oltre il 2.0

Dall'asilo Doremi SAS all'Employee Portal. Da SAS4GYM al non profit

a cura di Elena Panzera, HR & CSR Director di SAS Italia

Comunicare, coinvolgere, personalizzare, le parole chiave del sistema di Welfare aziendale SAS Italia, al secondo consecutivo riconoscimento *Top Employers* e, sempre in questo 2011, 27esimo posto nella classifica *Great Place to Work Italia* e 8° in Europa tra le multinazionali.

Nel nostro DNA, grazie ad un programma personalizzato, comunicazione vuol dire coinvolgimento, dei collaboratori interni e dell'ecosistema esterno con la costante attenzione al Welfare e alla crescita sostenibile che si concretizza anche con l'unione delle due Funzioni HR e CSR. Welfare è per SAS attenzione al benessere organizzativo, alla salute e alla sicurezza di tutti i collaboratori nei luoghi di lavoro, considerazione dell'impatto che l'azienda ha sulle persone, le famiglie, ma anche sui clienti. La gestione sostenibile delle Risorse Umane è un elemento essenziale per la competitività. Per un'organizzazione come SAS l'attenzione al Welfare e alla CSR si concretizzano in prima battuta in progetti rivolti alle risorse umane, all'interno e all'esterno dell'azienda, con focus, per esempio, sul collegamento tra Università-Imprese e Partner in cui SAS funge da vero "acceleratore" di ingresso nel mondo del lavoro dei giovani o per il re-inserimento nel mercato di profili IT senior.

Secondo pilastro del welfare aziendale le iniziative rivolte alle Persone SAS e alle loro famiglie per il sostegno del potere di spesa e di accesso a servizi e facilities importanti per la qualità della vita. In SAS la parte della Total compensation relativa, arriva ad incidere fino al 30% del totale del costo del lavoro, ponendo l'azienda sopra la media quanto a retribuzione complessiva. Grazie ad un meccanismo di flexible benefit che valorizza le opportunità della legislazione fiscale, ogni collaboratore può chiedere il rimborso di spese legate ad istruzione, mutui, finanziamenti e spese ricreative-assistenziali incluse quelle culturali. Ciò garantendo massima trasparenza grazie a un cruscotto self-service, realizzato con software SAS, dove ciascuno può simulare gli effetti delle richieste.

Quanto alla diversità, in SAS è valore culturale e di genere. Le donne rappresentano il 43% della popolazione aziendale e il 50% nel board, 6 su 12, mentre con l'iniziativa *SAS 4 Family* vengono sostenute le persone che vivono momenti difficili, ad esempio con la concessione del part-time. *You@SAS* è invece il program-



ma di wellness che prevede visite mediche in azienda, iniziative educative e di prevenzione. Spesso sono i dipendenti stessi a proporre momenti di aggregazione: dalle gare di sci al torneo di beach volley, fino ai corsi di yoga e pilates. Pensando ai più piccoli è stato invece inaugurato a maggio 2011 l'asilo nido *SAS Doremi* (prevista convenzione per le aziende della Community hr@ita.sas.com): 500 mq aperti ai figli dei dipendenti e a 30 bambini del quartiere, per un totale di circa 50 posti. Realizzato con il supporto di Regione Lombardia e Comune di Milano, il nido propone un progetto pedagogico per lo sviluppo della socialità nei bambini dai 7 mesi ai 3 anni. Propone orari flessibili, sulla base delle esigenze dei genitori che lavorano, e spazi che coniugano criteri di sicurezza e didattici e che consentono ai bambini di affinare la manualità. SAS pensa anche al wellness con *SAS4GYM*, investe sul benessere psicofisico dei dipendenti, con benefit anche non convenzionali, per favorire un'alimentazione sana, ma anche per rafforzare i risultati e creare un clima migliore. Attiva dal 2010 la palestra SAS (oltre 200 mq.) dedicata ai dipendenti, alla prevenzione del mal di schiena e correzione della postura, con orari di apertura ampi, disponibilità di trainer, nutrizionisti e specialisti di fitness.

Sostenibile anche a livello socio-economico, SAS offre a partner e clienti strumenti per generare un impatto economico forte sul Sistema Paese, in particolare nei settori chiave del Made in Italy. È una sostenibilità che si intreccia sempre con le persone e le relazioni. Non a caso SAS ha affidato la responsabilità della CSR al direttore HR. Infine lato comunicazione, SAS aggiunge agli strumenti di comunicazione interna tradizionali, un proprio portale, *The Hub*, un employee portal a servizio dei dipendenti. Software SAS a disposizione per migliorare funzionamento ed efficienza complessivi delle organizzazioni, sono alla base invece del modello di collaborazione con il mondo non profit. Grazie a una partnership di questo tipo Airc, oggi riesce a gestire in modo più efficace il database di oltre un milione e 800 nomi, con il supporto di uno stagista sostenuto dall'azienda. Non stupisce dunque se in SAS il turn-over sia solo del 5%, ben al di sotto la media di settore e basso in assoluto: il rapporto di fiducia tra azienda e suoi collaboratori è a lungo termine.

Vuoi collaborare anche tu alla Webzine 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

Spotlight on...

TOWERS WATSON 

Piani retributivi e flexible benefit: un nuovo approccio

L' Osservatorio HRC - Towers Watson: storia di ricerche e confronto anche a livello internazionale

a cura di Fabio Carniol ed Edoardo Cesarini, Towers Watson

Un numero crescente di imprese sta adottando politiche di *total reward*, nell'ambito delle quali strumenti di tipo monetario (salario e retribuzione variabile) sono affiancati da strumenti non monetari di *welfare aziendale* per perseguire obiettivi di ottimizzazione fiscale e contributiva e di fidelizzazione, motivazione, attraction e retention delle risorse umane e di aumento del benessere organizzativo e, di conseguenza, dell'*engagement*. In quest'ottica il *total reward* si configura come il corrispettivo per una serie di aspettative che le persone riversano nel rapporto di lavoro e che vanno oltre la semplice componente monetaria.

Negli ultimi decenni nella letteratura manageriale prima e nelle Direzioni Risorse Umane poi, abbiamo assistito ad un cambiamento terminologico e quindi di contenuti importante in materia di offerta aziendale a favore delle persone: si è passati infatti dal semplice *compensation* degli anni '70, composto dalla sola retribuzione fissa, al *total cash/direct compensation* degli anni '80-90 con l'inclusione dell'incentivazione rispettivamente di breve e medio-lungo termine, fino al *total reward* del 2000 che prevede, oltre alle componenti monetarie, anche i *benefits/perquisites* (beni e servizi offerti ai dipendenti ad utilizzo differito o immediato). La normativa fiscale vigente offre importanti opportunità per le aziende che intendono destinare risorse al finanziamento di piani di *welfare* aziendale. A parità di costo per il datore di lavoro, il beneficio netto per il lavoratore derivante dall'erogazione di prestazioni sotto forma di *benefit* è largamente superiore a quello generato dall'erogazione dell'importo corrispondente in busta paga.

HRCCommunity e Towers Watson nel 2010 hanno costituito per primi in Italia un "Osservatorio congiunto sulle politiche retributive e i flexible benefit" per analizzare in profondità le opportunità per le imprese derivanti dall'adozione di politiche di *total reward*.

Nel corso di oltre un anno di lavori, che hanno coinvolto molte importanti aziende anche in veste di "testimoni", è emerso con chiarezza il crescente interesse delle aziende per politiche retributive di tipo innovativo, che consentano ai dipendenti di ricevere una parte degli incrementi salariali o del bonus sotto forma di *benefit*.

Le ricerche condotte da Towers Watson a livello nazionale ed internazionale hanno peraltro messo in luce la crescente domanda di responsabilità nella scelta delle componenti e di fles-

sibilità da parte dei lavoratori, che sono portatori di esigenze diverse in funzione di variabili demografiche (es. età, composizione del nucleo familiare ecc.) ed economiche (es. retribuzione, indebitamento ecc.) e che sarebbero lieti di ricevere dall'azienda prestazioni e servizi differenziati. In particolare l'attenzione delle persone si sta spostando sempre di più verso gli elementi del pacchetto retributivo che supportano la sicurezza e la stabilità, come i programmi di previdenza integrativa e assistenza sanitaria.



I lavori dell'Osservatorio hanno messo in luce come il disegno di un piano di *benefit* realmente efficace debba tener conto della segmentazione della popolazione aziendale, del trattamento fiscale e contributivo riconosciuto alle varie prestazioni, delle risorse disponibili, del possibile impatto amministrativo e, soprattutto, del livello di flessibilità che l'azienda è disposta a concedere. La possibilità di personalizzare almeno in parte tale

piano attraverso una selezione delle prestazioni (*flexible benefit*), seppur a parità di costo per l'azienda, consente al dipendente di sentirsi protagonista e all'impresa di massimizzare l'utilità generata dalle risorse messe a disposizione, ma tale flessibilità va calibrata in funzione dell'impatto amministrativo e dell'effettiva disomogeneità della popolazione aziendale in termini di esigenze ed aspettative.

L'analisi delle *best practice* a livello internazionale, resa possibile anche dall'HRC International Company Tour a New York, ha consentito all'Osservatorio di approfondire la connessione fra politiche di *total reward*, benessere organizzativo ed *engagement* dei dipendenti. Da ultimo, va sottolineata la centralità del tema della comunicazione. Solo se il dipendente è pienamente consapevole delle opportunità che sono messe a sua disposizione dall'azienda il piano ha un impatto positivo sul benessere organizzativo e, di conseguenza, sull'*engagement* e quindi sulla performance dell'individuo e dell'organizzazione (le ricerche TW dimostrano come vi sia una differenza del 5,7% tra le performance di aziende con *engagement* alto e basso). Anche su questo tema l'analisi delle esperienze di successo ha consentito di cogliere l'importanza di un'efficace comunicazione dei contenuti del piano di *benefit* ai dipendenti e di un'appropriata valorizzazione della componente non monetaria del pacchetto nell'ambito di rendiconti integrati e personalizzati (*total reward statement*).



WINTER MEETING



LEADERSHIP, COMPETIZIONE e SUCCESSO

*I LEADER DEL MANAGEMENT ITALIANO
A CONFRONTO TRA SPORT E BUSINESS*

TORINO
Juventus Stadium

27 Gennaio
2012

Save the Date

novembre - gennaio 2011

24 novembre	KICK OFF HRC LOCAL - Gruppo Assago	Milano - Walters Kluwer
29 novembre	RELAZIONI INDUSTRIALE E SINDACALI Knowledge Group Interaziendale	Roma - Takeda
13 dicembre	WEB CONFERENCE Amministrazione del Personale & Report HR	HRC - Web Tv
27 - 28 gennaio	HRC WINTER MEETING "HR Director e Amministratori Delegati a confronto"	Torino - Juventus Stadium

QUESTION TIME...

Le domande del mese

Nella *Community* sono state formulate queste richieste.
 Rispondi e partecipa anche tu!
kg@hrcommunityacademy.net

CAREER BREAKS

I Career Breaks sono periodi in cui i dipendenti interrompono momentaneamente l'attività lavorativa per concentrarsi su attività quali lo studio, periodi svolti all'estero, o comunque momenti di crescita personale.

Quello che ci piacerebbe conoscere è se i Career Breaks:

- vengono riconosciuti dalle aziende;
- se il dipendente riceve un compenso economico (o viceversa non riceve nulla);

COSTO DEL LAVORO BUDGET HR

Cari colleghi,
 mi piacerebbe avviare un confronto sul tema COSTO DEL LAVORO BUDGET HR ed in particolare approfondire:

1. Tipologia delle richieste che in azienda vengono rivolte all'HR su questo tema;
2. *timetable* operativo ove viene gestito in modo strutturato;
3. modalità e mezzi con cui si gestisce l'argomento.

Grazie