

QUALITÀ DEL LAVORO

SPECIALE

Il Sole **24 ORE**

Lunedì 12 Dicembre 2011
www.ilsole24ore.com

Direttore responsabile
Roberto Napolitano

Gilberto Dondé

Supplemento al numero odierno del Sole 24 Ore - Poste Italiane
Sped. in A.p. - D.L. 353/2003 conv. L. 46/2004, art. 1, c.1, Dch Milano

La centralità delle risorse umane. Parla Gilberto Dondé, ad di Great Place to Work Italia ▶ pagina 5

Le nuove frontiere. Work-life balance e sostenibilità le sfide del futuro ▶ pagina 7

GREAT PLACE TO WORK®

I paradisi dell'impiego. Nel 2011 diventano due le classifiche stilate dagli esperti di Great Place to Work Institute Italia

Il segreto del lavoro che non stanca

Nelle aziende migliori attenzione ai dipendenti e alle esigenze della vita privata



ILLUSTRAZIONE DI ANTONIO MISSIERI

Michele Pignatelli

Giunta alla sua undicesima edizione la classifica dei migliori posti di lavoro di Great Place to Work Institute Italia si sdoppia: una top ten per le aziende più grandi, una graduatoria per le 25 piccole e medie imprese più appetibili. A pubblicarle in anteprima, anche quest'anno, il Sole 24 Ore, accompagnandole da una riflessione ad ampio spettro su evoluzione, problematiche e prospettive del mondo del lavoro.

È un mondo costantemente sotto i riflettori dei media, ma negli ultimi anni l'attenzione si è concentrata inevitabilmente sulla crisi e sulle sue ripercussioni. Ci sono però fattori decisivi per la qualità dell'ambiente di lavoro che valgono a prescindere dal quadro di recessione pressoché globale; e ci sono trasformazioni nelle dinamiche lavorative e nella gestione del tempo non legate alla crisi e in corso già da anni (per esempio l'evoluzione tecnologica, la sostenibilità ambientale) che meritano un'attenta riflessione.

È questo il focus del nostro approfondimento, favorito tra l'altro dal tema dell'anno, quello lanciato da Great Place to Work come *contest* che accompagna la competizione 2011 e sviluppato attraverso un forum tra attori selezionati: il work-life balance, il bilanciamento tra lavoro e vita privata. Se ne parlerà ampiamente nel convegno di Great Place to Work Italia del marzo prossimo, che sarà anche la sede della premiazione e della celebrazione dei "best workplace" individuati dalla classifica.

Nel convegno le migliori aziende, coadiuvate da esperti e studiosi dell'argomento, presenteranno lo stato dell'arte con dibattiti, tavole rotonde e workshop; è allo studio anche l'idea di far intervenire studenti universitari e dell'MBA. In Italia - gli esperti che ospitiamo in queste pagine lo confermano - la cultura del work-life balance si sta affermando lentamente e rimane un gap ancora piuttosto consistente con Paesi esteri dove l'orario flessibile, il job sharing o il telelavoro sono conquiste consolidate, per citare solo alcuni degli elementi che agevo-

lano un equilibrio soddisfacente tra lavoro e famiglia. Ma la radiografia delle aziende migliori di Great Place to Work (si vedano le interviste e le schede da pagina 2 a pagina 4) mette in evidenza come i posti di lavoro eccellenti abbiano già un'occhio di riguardo a quello che è giustamente considerato un fattore strategico per migliorare il clima lavorativo e spesso influire positivamente anche sui risultati economici: non si deve infatti sottovalutare l'equazione tra ambiente di lavoro eccellente e

I PROSSIMI APPUNTAMENTI

A marzo il convegno per premiare i vincitori e lanciare l'edizione 2012. Il tema sarà la «retribuzione tangibile e intangibile»

I NUMERI

100

Le aziende coinvolte
Sono più di un centinaio le aziende partecipanti alla classifica di Great place to work Italia, oltre 30 mila le persone coinvolte

59

I punti del questionario
Il questionario Trust Index, rivolto ai dipendenti delle aziende, si compone di 59 affermazioni e pesa per 2/3 sul punteggio finale della società

45

I Paesi monitorati
Sono quelli in cui Great place to work Institute è presente

5.500

Le aziende nel mondo
È il numero complessivo delle società partecipanti al progetto Best Workplaces in tutto il mondo

2 milioni

Le interviste
Sono quelle complessivamente raccolte nel mondo attraverso il questionario Trust Index

fatturato o performance finanziarie sopra la media, da tempo evidenziata dagli studi di Great Place to Work Institute negli Stati Uniti e negli altri Paesi in cui la società opera.

Il convegno di marzo farà da spartiacque tra le edizioni 2011 e 2012 della classifica di Great Place to Work. In quell'occasione, infatti, verranno anche lanciati la nuova edizione della graduatoria e il nuovo *contest*. Il filo conduttore del 2012 sarà: "Oltre la *total compensation*. Retribuzione tangibile e intangibile". L'argomento sarà poi ampiamente trattato e studiato nel Best Workplaces Forum di Great Place to Work, un'iniziativa che mette a confronto un numero limitato di aziende eccellenti che analizzano in profondità il tema dell'anno, mettendo a fuoco ciò che già si fa in questo campo e quali sono gli scenari possibili, anche attraverso la testimonianza di accademici e *opinion maker* nazionali e internazionali.

Great Place to Work ha deciso tra l'altro di accompagnare la prossima edizione con un'iniziativa benefica: si impegnerà a versare 100 euro per ogni azienda che partecipa all'indagine (quest'anno sono state circa un centinaio) a sostegno di "Una mano per l'Africa 2012". Si tratta di un progetto nato circa dieci anni fa grazie al Gicam (Gruppo italiano chirurghi amici della mano), ong che riunisce medici generali, chirurghi, ortopedici e plastici che organizzano missioni di sostegno gratuito a Paesi in via di sviluppo. Negli ultimi tre anni l'associazione fondata e presieduta dal chirurgo Marco Lanzetta si è impegnata in Sierra Leone, dove i medici hanno ricostruito mani a centinaia di bambini mutilati dalla guerra civile; il progetto 2011-2014 è rivolto a Ghana, Togo, Benin e Burkina-Faso: sono state individuate le zone più bisognose e gli ospedali più idonei a ospitare una "sala operatoria itinerante" con i chirurghi, gli anestesisti e gli infermieri del Gicam. I costi amministrativi vengono ridotti all'osso e non si impiega altro personale che non sia quello operativo, sul campo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La classifica dei posti più appetibili

I migliori ambienti di lavoro in Italia nel 2011

	Società	Settore	N. collab.	Donne	Uomini	% Donne nel mgmt	N. Cv *
I BIG (AZIENDE DA 850 DIPENDENTI IN SU)							
1	Elica	Manifatturiero	1.400	545	855	14,5	3.000
2	Fater	Manifatturiero	937	153	784	27,8	7.700
3	Fedex Express	Trasporti	910	265	645	16,7	2.500
4	Unilever	Largo consumo	2.720	691	2.029	35,7	n.a.
5	McDonald's Italia	Ristorazione	3.808	2.299	1.509	41,0	52.000
6	Eli Lilly Italia	Farmaceutica	1.011	385	626	36,0	5.000
7	Leroy Merlin Italia	Commercio	5.768	2.444	3.324	30,7	52.000
8	Decathlon Italia	Commercio	6.629	3.721	2.908	36,0	125.000
9	Unieuro	Commercio	2.649	1.382	1.267	17,4	11.000
10	Carglass	Commercio	850	274	576	24,8	800
LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE (DA 50 A 849 DIPENDENTI)							
1	Tetra Pak Packaging Sol.	Manifatturiero	775	205	570	17,0	3.585
2	Cisco Systems	Ict	490	108	382	15,2	1.500
3	Microsoft Italia	Ict	816	244	572	16,4	n.a.
4	Nissan Italia	Commercio	197	52	145	13,9	5.000
5	W.L. Gore e Associati	Chimica	90	40	50	53,8	5.000
6	National Instrum. Italy	Elettronica	74	30	44	35,7	n.a.
7	PepsiCo Italia	Alimentare	180	73	107	39,3	3.500
8	ConTe.it - Admiral Gr.	Servizi finanziari	360	203	157	32,3	25.400
9	Gruppo Quintiles	Assistenza sanitaria	770	441	329	65,8	1.200
10	Medtronic Italia	Appar. medicali	515	273	242	24,2	6.000
11	Shire Italia	Assistenza sanitaria	84	44	40	45,5	100
12	Sas	Ict	328	138	190	32,7	2.574
13	Zeta Service	Payroll outsourcing	81	57	24	50,0	900
14	Best Western Italia	Alberghi	66	44	22	57,1	n.a.
15	AstraZeneca	Farmaceutica	840	330	510	28,6	n.a.
16	Loacker Remedial	Medicinali naturali	80	45	35	50,0	n.a.
17	JT International Italia	Tabacco	125	49	76	30,6	3.940
18	Emc Computer Sys. Italia	Ict	498	89	409	13,8	200
19	S.C. Johnson Italy	Largo consumo	153	80	73	50,0	3.500
20	Oxyprod	Manifatturiero	68	25	43	25,0	700
21	Kellogg Italia	Alimentare	116	61	55	50,0	3.500
22	NaturalLook	Manifatturiero	55	32	23	33,3	289
23	Iprona	Alimentare	127	34	93	37,5	150
24	Jobrapido	Servizi online	52	23	29	56,2	700
25	Corio Italia	Immobiliare	88	56	32	23,5	500

(*) Curriculum vitae spontanei ricevuti nel 2011

Fonte: Great place to work institute Italia

INTERVISTA Michael Burchell

«L'eccellenza si fonda su dialogo e trasparenza»

Dialogo con i dipendenti, comunicazione, trasparenza. Sono alcuni degli "ingredienti" di un ambiente di lavoro eccellente. A elencarli, in un'ampia intervista in occasione della pubblicazione delle "Best 35" di Great Place to Work Institute Italia, è Michael Burchell, corporate vice president della società e autore, insieme alla ricercatrice dell'istituto Jennifer Robin, di *The great workplace: how to build it, how to keep it, and why it matters* (Jossey-Bass, 2011). Un libro che ha voluto dedicare «ai collaboratori dei great workplace in tutto il mondo che hanno contribuito a creare il modello di Great Place to Work e a cambiare per sempre il nostro modo di pensare agli ambienti di lavoro».

In che senso i dipendenti hanno modificato il concetto di "great workplace"?

I lettori possono pensare che gli "eroi" della nostra storia siano i leader, i manager o le organizzazioni stesse; in realtà sono proprio i dipendenti. Per più di 25 anni abbiamo ascoltato i collaboratori parlare dei rispettivi ambienti di lavoro e i dipendenti delle aziende eccellenti hanno raccontato esperienze e vissuti molto simili, indipendentemente dalla dimensione della società, dalla sede o dal settore. È stato proprio l'esame di queste esperienze che ci ha guidato a sviluppare il modello: semplice e chiaro, perché nasce direttamente dal vissuto delle persone. Quindi i nostri servizi di consulenza e di *assessment* derivano da una struttura di base che mette al centro i collaboratori.

Qual è la differenza tra un eccellente ambiente di lavoro e un buon ambiente di lavoro?

Ci sono molti buoni ambienti di lavoro. E immagino che molte persone giudicherebbero la loro organizzazione buona o anche eccellente, occasionalmente. Ma i dipendenti delle compagnie "best" valutano regolarmente come eccellenti i loro ambienti di lavoro ed è questa la maggior differenza. Un'azienda non ha un ambiente di lavoro ottimo se è tale solo di venerdì o solo per alcuni gruppi. In un'organizzazione eccellente la grande maggioranza delle persone sperimenta un alto livello di fiducia ogni giorno, indipendentemente dal ruolo.

Che vantaggi dà un ambiente di lavoro di questo tipo?

Un'azienda dovrebbe creare un ambiente di lavoro eccellente perché è nel suo interesse farlo. Mentre le aziende italiane cercano di uscire dalla recessione ripensando a come competere con successo sul mercato, le *best companies* si concentreranno sugli ambienti di lavoro come elementi chiave di questa strategia competitiva. In effetti focalizzarsi sulla qualità dell'ambiente è anche la più grande fonte di vantaggio competitivo. Uno dei risultati



L'esperto. Michael Burchell

IL RUOLO DEI LEADER

«Non si può ottenere un ottimo clima interno senza il supporto attivo di ad ed executive team»

più costanti nelle nostre ricerche è che le aziende eccellenti hanno migliori performance finanziarie. Perciò, chi non vorrebbe lavorare in un "great workplace"?

Come può un'azienda creare e mantenere un buon clima interno?

Non c'è una risposta semplice e univoca. Si possono cogliere però elementi costanti: ascoltare i collaboratori e mantenere con loro un dialogo; identificare e sviluppare la propria essenza culturale; il proprio carattere distintivo; individuare le principali opportunità di crescita e lavorare incessantemente per migliorarsi. Un quarto elemento è assicurarsi di avere un focus, delle risorse e un impegno appropriati nel piano di crescita. Per fare questo, è fondamentale creare un senso di trasparenza, perché non viene apprezzato ciò che non è misurabile e riconoscibile. Creare un ambiente di lavoro eccellente non è compito solo dei leader o degli addetti alle risorse umane: è una responsabilità di tutti.

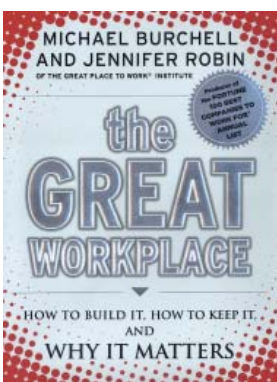
Ma qual è il ruolo specifico del leader?

È ovvio che non abbiamo mai visto nessuna organizzazione avere un ottimo clima interno senza il supporto attivo dell'ad e dell'executive team. Per "attivo" intendo visibile, accessibile, che possa fungere da modello e sia affidabile. E per "supporto" intendo dire che i leader devono essere comunicativi, puntare sullo sviluppo, sul riconoscimento e l'apprezzamento di un buon lavoro, e prendersi il tempo necessario per interessarsi ai collaboratori. I manager di ogni livello devono impegnarsi in questo, perché guidano persone, non prodotti o denaro. E creare un ambiente lavorativo connotato dalla fiducia è un loro compito fondamentale.

R.Sp.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

CONSIGLI PER MANAGER



Costruire fiducia e orgoglio
■ "The great workplace" (di fianco la copertina) è il libro pubblicato quest'anno da Michael Burchell, corporate vice president di Great place to work, e dalla ricercatrice dell'istituto Jennifer Robin. Come scrive nella prefazione il cofondatore della società, Robert Levering, è un vero e proprio manuale che fornisce consigli pratici ai leader che vogliono trasformare la cultura del proprio luogo di lavoro

Qualità del lavoro

La metodologia. Sulla classifica pesa per due terzi il giudizio dei lavoratori, completato poi dai responsabili risorse umane

Una pagella fatta dai dipendenti

Si vince dove c'è fiducia nel management, orgoglio del lavoro e cameratismo

PAGINA A CURA DI
Giacomo Bassi

Sono i lavoratori quelli che determinano in maniera prevalente l'assegnazione del premio "Best Workplace". Le due classifiche nelle quali sono state divise le 35 imprese partecipanti alla competizione sono state infatti redatte partendo proprio dal giudizio che i dipendenti di queste aziende danno del proprio gruppo. Una valutazione analitica basata sulle risposte date al "Trust Index", questionario che nell'edizione 2011 è stato somministrato a oltre trentamila persone, composto da 59 domande tese a far emergere tutte le eccellenze dell'impresa per la quale si lavora. Ma sebbene il "Trust Index" pesi per due

terzi sulla valutazione complessiva, non è l'unico elemento di giudizio che concorre alla compilazione delle classifiche definitive: la restante parte del punteggio assegnato a ciascuna impresa è data dall'analisi

LA CULTURA AZIENDALE

Sul punteggio finale influiscono anche fattori come il turnover volontario, i risultati, i benefit offerti, dalla palestra all'asilo

delle pratiche di gestione delle risorse umane così come descritte direttamente dalle aziende attraverso un altro strumento, il "Culture Audit".

Quest'ultimo evidenzia non solo alcuni dati oggettivi dell'azienda ma anche la cultura d'impresa e i valori che vengono portati avanti. La somma dei punti ottenuti con le rispettive modalità di analisi determina infine il risultato finale e la vittoria delle due aziende che si sono posizionate al primo posto nelle rispettive classifiche.

Ma quali sono gli elementi di valutazione che emergono dal questionario dedicato ai lavoratori? Il modello su cui si basa il "Trust Index" sottolinea come un ambiente di lavoro eccellente sia caratterizzato da tre fattori fondamentali: la fiducia reciproca nei confronti del management aziendale, l'orgoglio nei confronti del proprio

lavoro e dell'organizzazione della quale si fa parte e la qualità dei rapporti con i colleghi. Un "great place to work" è quindi definito come un ambiente in cui i dipendenti credono nelle persone per le quali lavorano, sono orgogliosi di quello che fanno e si trovano a proprio agio con gli altri impiegati. Relazioni tra l'individuo e l'impresa che il modello di valutazione proposto qualifica sulla base di cinque dimensioni. Per comprendere cioè la qualità del rapporto tra dipendenti e dirigenza si analizzano la "credibilità" (quanto i lavoratori ritengono il management affidabile e degno di fiducia), il "rispetto" (il modo in cui i vertici aziendali coinvolgono e supportano i propri collaboratori)

e l'"equità" percepita nelle decisioni dei vertici. Per valutare il rapporto tra il dipendente e la struttura nella quale è impiegato si valuta invece l'"orgoglio" dell'appartenenza e infine, per giudicare la relazione tra singoli lavoratori, il modello di questionario preparato tenta di far emergere il livello di "cameratismo", che misura lo spirito di squadra dei dipendenti all'interno dell'ambiente di lavoro, la loro confidenza, la collaborazione.

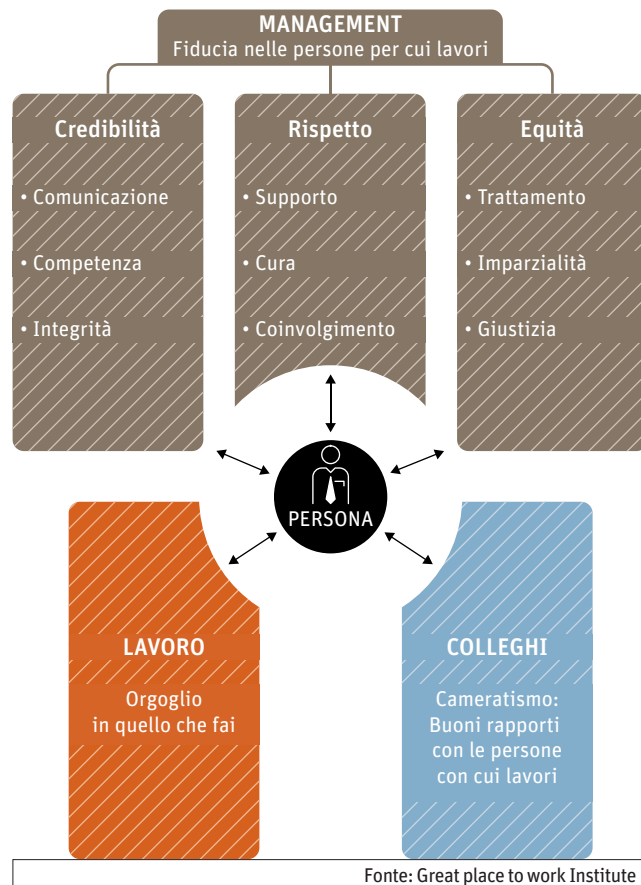
Un quadro d'insieme che vie-

ne completato appunto con il "Culture Audit", questionario diviso in due sezioni dedicato in maniera esclusiva ai responsabili delle risorse umane, e la cui valutazione pesa per un terzo sulla definizione delle classifiche. Nella prima parte si analizzano la demografia dei dipendenti (numero, composizione, nazionalità, turnover volontario, anzianità aziendale), la struttura societaria, i risultati (anno di fondazione, fatturati) e i benefit offerti ai lavoratori (palestra, asilo, assicurazione sanitaria, giorni di ferie). Mentre la seconda parte, strutturata con una serie di domande a risposta aperta, consente alle aziende di far conoscere le proprie policy e i propri valori.

QUALITÀ DEL LAVORO SPECIALE

COORDINAMENTO: Michele Pignatelli
chiuso in redazione alle ore 20 del 7 dicembre 2011

L'importanza delle relazioni



I migliori tra i big/1

Eccellenza sempre di casa alla Elica di Fabriano



L'eccellenza è di casa alla Elica di Fabriano. E non solo perché le cappe per cucine che si producono ogni anno nei nove stabilimenti sparsi per il mondo sono tra le più apprezzate dal mercato. Ma anche per il lavoro svolto dal management verso la costruzione di un clima aziendale sereno e positivo, che garantisce le migliori condizioni di vita e di lavoro a tutti i dipendenti. Lavoro che ha permesso alla compagnia marchigiana di occupare, come lo scorso anno, la prima posizione della classifica nazionale di Great Place to Work.

«Ci impegniamo costantemente nella ricerca dell'ottimo in tutto ciò che facciamo - sostiene Andrea Sasso, che da cinque anni è amministratore delegato di Elica -: la nostra attività quotidiana punta tutto sull'eccellenza, sull'innovazione, sulla creatività. In questo modo abbiamo costruito un ambiente di lavoro profondamente collaborativo, nel quale tutti si sentono protagonisti e che ha nella forza del gruppo un motore trainante». Un esempio si è avuto anche in questi anni caratterizzati dalla crisi economica: nessuno è stato lasciato a casa, i dipendenti hanno accettato di lavorare meno affinché si potesse lavorare tutti. «Questo senso di appartenenza, che si traduce in capacità



Andrea Sasso, ad di Elica

propositiva, per noi è motivo di soddisfazione e di vanto, ed è la conferma che abbiamo investito nella giusta direzione». Che è quella del supporto costante dei propri collaboratori. I quali possono contare su programmi ormai consolidati e su iniziative sperimentali. E alla sua quinta edizione "Elica Life", che coinvolge non solo i dipendenti ma anche i familiari e gli amici, i quali hanno a disposizione una "member card" che garantisce sconti e convenzioni in tutta Italia, e sono stati rifinanziati i corsi di lingua inglese all'estero per i figli dei lavoratori. «E poi c'è E-Straordinario, un percorso di formazione che mira a costruire un rapporto tra l'arte e la produzione industriale: due mondi che sembrano lontani ma che, con incontri teorici e workshop, possono comunicare, potenziando la creatività e l'innovazione». Per migliorare la produttività e continuare sulla strada dell'eccellenza.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Sul podio tra le Pmi/1

Tetra Pak in vetta puntando su libertà e innovazione



Libertà, responsabilità, qualità, innovazione. La Tetra Pak Packaging Solution spa di Modena è una sintesi di questi concetti e non potrebbe essere diversamente considerato che lo stabilimento emiliano è uno dei maggiori centri mondiali di ricerca e sviluppo sui sistemi di confezionamento asettico della multinazionale svedese. La sede modenese può contare su oltre 750 dipendenti (con un'età media di 37 anni), apparecchiature all'avanguardia e una policy aziendale articolata intorno a quattro core values: Customer Focus & Long-

Term View, Quality & Innovation, Freedom & Responsibility, Partnership & Fun. «Cioè che guida la nostra attività quotidiana è l'attenzione verso le persone con cui operiamo e che sono il principale asset di Tetra Pak - sostiene l'amministratore delegato Ivano Selmi -. Un corretto bilanciamento tra vita e lavoro diventa in questo senso una priorità da raggiungere e salvaguardare, dando massima libertà d'azione ai nostri dipendenti ma chiedendo loro in cambio un grande senso di responsabilità, che è la condizione necessaria per poter mantenere standard così elevati di produttività e di benessere in azienda». Ecco dunque la flessibilità degli orari, la possibilità del telelavoro (a tutti i lavoratori è stato fornito



Ivano Selmi, ad di Tetra Pak

un laptop con chiavetta internet veloce), la facilitazione di una lunga serie di servizi domestici (la lavanderia in ufficio, un filo diretto con i tecnici delle manutenzioni, un servizio per la pulizia della casa) e otto benefit plans differenziati sulla base delle necessità dei lavoratori. «Per sostenere la maternità delle donne abbiamo poi una convenzione con l'asilo nido comunale, che noi stessi abbiamo costruito e poi donato all'amministrazione, nel quale abbiamo delle quote riservate - prosegue Selmi -. Sul fronte benessere infine abbiamo realizzato in azienda un'area wellness con palestra». Il tutto senza dimenticare l'impegno sociale e lo svago: «Abbiamo un gruppo sportivo, uno di volontari, un club che si dedica alla formazione artistica. Tutti interventi e progetti, di cui alcuni a bassissimo costo, che consentono di creare un clima di collaborazione e rispetto reciproco d'eccellenza».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I migliori tra i big/2

Alla Fater nuovi traguardi con lo stesso spirito di coesione



Una multinazionale dal cuore italiano. O meglio: «Un grande gruppo gestito come una grande famiglia», per dirla con i dipendenti. Alla Fater di Pescara, azienda numero uno del mercato dei prodotti assorbenti e igienici per la cura della persona, sono i valori e l'identità condivisa che dettano le regole, non solo il business. Ed è così dal 1958: «Siamo nati come azienda familiare e nonostante la joint venture del 1992 con Procter & Gamble abbiamo saputo mantenere il nostro spirito originario di coesione che ci ha accompagnato e rafforzato in tutte le nostre trasfor-

mazioni», sostiene il direttore generale Roberto Marinucci, che oggi è ai vertici di un'impresa che impiega oltre 900 dipendenti, ha un fatturato annuo di quasi 800 milioni ed è sempre più proiettata nella modernità del mercato globale. Successi ottenuti investendo in eccellenza, innovazione e sperimentazione, in primo luogo nei confronti della propria forza lavoro, che viene sostenuta dentro e fuori l'azienda: «Tutte le nostre azioni si basano su una filosofia aziendale precisa: fare bene facendo la cosa giusta. Siamo visti come un'azienda che raggiunge dei traguardi importanti attraverso una condotta fortemente positiva verso i clienti, i collaboratori, la comunità all'interno



Roberto Marinucci, dg di Fater

della quale agiamo, gli altri stakeholder. Le nostre persone, insomma, considerano Fater non solo come un luogo di lavoro ma quasi come un'estensione della propria famiglia». Che come una famiglia si occupa di loro, e della quale loro devono occuparsi. E infatti sono numerosi gli strumenti di welfare aziendale messi in campo (dalle assicurazioni sanitarie alle borse di studio per i figli dei dipendenti, dalle convenzioni con attività ludiche e commerciali fino agli orari di lavoro flessibili), le commodity offerte e i programmi di formazione a disposizione dell'intera popolazione lavorativa: «Un modo - sottolinea Marinucci - non solo per far crescere professionalmente i nostri dipendenti ma anche per sviluppare il sentimento di "ownership" in tutti loro, che guardano all'azienda come fosse propria e si sentono in questo modo responsabili dei successi e partecipi dei risultati che Fater raggiunge».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Sul podio tra le Pmi/2

Flessibili e multimediali: la rivoluzione di Cisco



Cisco ha un'ambizione: cambiare il modo in cui il mondo lavora, vive, gioca, apprende. Una rivoluzione che per la multinazionale leader nella realizzazione e nella fornitura di soluzioni e di apparati di networking non può che partire dal suo interno. Sempre che un interno ci sia: «L'ufficio è ovunque - esordisce David Bevilacqua, amministratore delegato per l'Italia - oggi tutti i dipendenti di Cisco sono dotati delle stesse tecnologie che produciamo, di strumenti di lavoro che rendono irrilevante il luogo in cui si è fisicamente.

Ovunque tu ti trovi hai accesso dal telefonino, dal computer o da qualsiasi altro strumento digitale a tutte le funzioni dell'ufficio». Addio presenza fisica dunque e spazio sempre maggiore alla flessibilità, che consente di bilanciare al meglio le esigenze di vita con quelle di lavoro. Ma ciò non significa assenza di condivisione o interazione, che è anzi favorita e incentivata. Come negli incontri settimanali del venerdì, quelli della "Friday University", che mette a confronto esperti delle più diverse discipline con l'intero organico aziendale: «È un programma di aggiornamento che portiamo avanti da ormai tre anni e che coinvolge tutti i nostri dipendenti - sostiene ancora Bevilacqua -. In



David Bevilacqua, ad di Cisco Italia

questo caso però richiediamo la loro presenza fisica nelle sedi di Milano e Roma: vogliamo infatti che la collaborazione e la socializzazione tra tutti i dipendenti, che è una delle leve strategiche su cui poggia la filosofia aziendale di Cisco, avvenga anche su tematiche esterne al nostro business».

Ampio spazio infine è dedicato al potenziamento della mobilità interna e allo sviluppo dei talenti. Attraverso una nuova piattaforma di recruitment aziendale, il Talent Connection, le migliaia di lavoratori della multinazionale dell'elettronica sono collegati in tempo reale con le opportunità di carriera del "mercato Cisco". L'intenzione è duplice: da un lato permettere ai manager che devono integrare nuove figure nel proprio team di avere accesso a un canale diretto di scouting interno, e dall'altro favorire in questo modo e accelerare la crescita dei talenti già presenti in azienda.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I migliori tra i big/3

È il capitale umano l'arma vincente di Fedex



Trasporta prodotti in ogni angolo del mondo e fa volare le carriere dei propri dipendenti. Letteralmente. FedEx, uno dei leader mondiali delle spedizioni esprime, gioca la partita contro i competitor di tutto il mondo mettendo in campo prima di tutto il suo capitale umano: dal management al personale viaggiante tutti hanno un posto di primo piano in un'azienda che conta oltre 150mila collaboratori sparsi per il mondo e serve 220 Paesi. «Abbiamo sempre messo l'individuo al centro delle nostre politiche di sviluppo e questo ci ha premiato - racconta

Renato Carrara, General Manager del gruppo in Italia -. Se dovessi stilare una classifica delle priorità di FedEx al primo posto metterei l'uomo, al secondo il servizio verso i clienti e solo al terzo il profitto: una scala di priorità lungo la quale continuiamo a salire». L'assunto è chiaro: se le persone sono seguite con attenzione, vengono stimolate e premiate, lavorano al meglio, generano servizi di livello elevato e attraggono così nuovi clienti disposti ad affidare al gruppo le proprie spedizioni. Due le armi vincenti: la comunicazione e il riconoscimento del merito. «Parlare e confrontarsi sempre è il primo passo che si deve compiere nel cammino verso l'eccellenza. Un cammino



Renato Carrara, gm FedEx Italia

- prosegue il direttore generale - da fare con i nostri collaboratori. Il 98% dei ruoli dirigenziali in FedEx è ricoperto da persone che in azienda sono cresciute, quasi mai ci affidiamo a degli esterni: chi entra a lavorare con noi sa di avere la possibilità di progredire in breve tempo e di andare lontano». Anche geograficamente: la mobilità tra Paesi in cui il gruppo è presente è favorita, ed è poi agevolata la formazione. Lo sviluppo del know-how della forza lavoro diventa così un altro elemento fondante della gestione del personale, che deve essere preparato non solo in relazione alle proprie mansioni ma anche nei confronti del mondo nel quale vive e lavora: «Gli hard skills sono importanti, e li sviluppiamo attraverso centinaia di corsi formativi - conclude Carrara - ma non dimentichiamo le competenze soft. Perché agiamo in modo globale ma gestiamo il nostro business in maniera locale».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Sul podio tra le Pmi/3

Merito, condivisione, confronto le parole d'ordine per Microsoft



«Il valore aggiunto di Microsoft? Le sue persone». Merito, condivisione, confronto. Le parole d'ordine della multinazionale fondata da Bill Gates nel 1975 sono le stesse da anni, quelle intorno a cui il gruppo di Redmond ha investito e continua a investire sforzi organizzativi e risorse economiche. Luca Valerii, direttore delle risorse umane di Microsoft Italia, è convinto che «per un'azienda come la nostra, per la quale la capacità di attrarre i migliori talenti in qualsiasi disciplina è fondamentale, l'impegno profuso nei

confronti del proprio personale è quello che dà un maggiore ritorno di valore». Far sentire tutti i collaboratori parte integrante del gruppo, coinvolgerli nella gestione e nei processi decisionali, sostenerli e valorizzarli, sono le strategie perseguite in tutte le sedi della compagnia. A partire da quella di Milano, l'Innovation Campus, che è stata ripensata attraverso il concetto del Workplace Advantage, che concepisce l'evoluzione del luogo di lavoro come elemento fondante per la realizzazione del potenziale di ciascun dipendente. Il quale è libero di gestire come meglio crede il proprio carico di impegni e il proprio tempo: «Uno dei nostri capisaldi è la massima flessibilità che vie-



Luca Valerii, direttore risorse umane Microsoft Italia

ne data a tutti i collaboratori - spiega ancora Valerii -: ciascuno sa quando e dove è più produttivo, perciò può decidere se lavorare da casa o venire in sede, se cominciare il servizio la mattina presto o concentrarsi in altri orari. Stabiliti gli obiettivi, in accordo con il proprio manager, è il dipendente che gestisce il percorso attraverso il quale raggiungerlo, e solo il raggiungimento di esso e non le ore trascorse in ufficio determina la valutazione del suo operato». Ma non è il solo ambito nel quale il lavoratore abbia voce in capitolo: le indagini di clima, le riunioni, le occasioni di confronto e gli altri momenti di ascolto organizzati periodicamente servono all'azienda per trovare conferme e coinvolgere sempre più persone nel processo decisionale. «Trasformiamo i feedback in piani d'azione, e riconosciamo così il merito di chi contribuisce in maniera attiva allo sviluppo di Microsoft».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Qualità del lavoro

LARGO CONSUMO

Unilever



L'azienda mira ad avere personale che condivida e supporti i suoi valori e la sua mission. Per questo i nuovi entranti vengono seguiti con percorsi *ad hoc* e viene fornito un sostegno continuo nel corso della vita in azienda, con un "approccio integrato per la gestione dello sviluppo del personale", che fonde in sé le dimensioni della crescita di carriera, degli incentivi e dell'attenta analisi delle performance. Il tutto è gestito con attenzione verso le eventuali esigenze, dubbi e preoccupazioni che il dipendente può avere, un approccio empatico che favorisce l'emergere delle potenzialità del lavoratore. «Ciò che rende speciale questa azienda - dicono i dipendenti - è la capacità che ha di farli sentire speciale, una risorsa importante che può fare la differenza».

RISTORAZIONE

McDonald's Italia



McDonald's Italia, coerentemente con lo *statement* della casa madre, che individua nel personale la chiave del successo aziendale, cerca sempre nuove forme per premiare, coinvolgere e valorizzare i suoi collaboratori. Si parte con un processo di selezione dettagliato e di qualità; quindi si punta a far sentire i collaboratori apprezzati e gratificati: non solo attraverso un sistema premiale completo e originale, ma anche grazie al sistema di iniziative a sostegno del work-life balance e a numerose attività che promuovono il team building e il divertimento in azienda. Tra queste il concorso di canto "Voice of McDonald's" o l'"Olimpic Champion Crew Program", giochi interni per i collaboratori più bravi. «È un eccellente posto di lavoro - dice una dipendente - viene incontro a tutte le mie esigenze private».

FARMACEUTICA

Eli Lilly Italia



La centralità delle persone, valore guida dell'azienda, trova espressione nella selezione di personale qualificato e nei molteplici strumenti per favorirne la crescita professionale. I dipendenti hanno a disposizione tre ambienti speciali, uno dedicato alla lettura, uno alla creatività e uno alle attività multimediali. La sala lettura offre libri e riviste di business, organizzazione e medico-scientifiche; la sala della creatività serve per riunioni non convenzionali; quella multimediale può essere utilizzata per corsi di lingua o altri training. «C'è la possibilità di fare proposte o esporre nuove idee, che vengono prese in considerazione - affermano i dipendenti -. Inoltre è evidente lo sforzo per migliorare il pacchetto dei benefit, non solo per i dipendenti ma anche a vantaggio dei familiari».

COMMERCIO

Leroy Merlin



L'azienda ha lanciato il programma "Vision 2020" con l'obiettivo di definire i principi cardine del futuro. A ciascun dipendente è stato chiesto di immaginare la Leroy Merlin del 2020; il progetto è iniziato con un primo gruppo di responsabili ed è poi stato esteso ai comitati delle sei regioni in cui l'azienda è strutturata, coinvolgendo tutti i servizi interni. Nel giro di tre anni ogni collaboratore verrà chiamato a disegnare e creare il punto vendita del futuro. «Molto stimolante - dice una collaboratrice - è la continua possibilità di sviluppare un senso di appartenenza all'azienda, che ci fa sentire parte integrante e utile nel nostro operato. Ci caratterizzano la "condivisione" di un percorso e un "senso di familiarità", che si è sviluppato sin dal primo momento in cui sono stata assunta».

COMMERCIO

Decathlon Italia



«Creare voglia» e rendere accessibili a più persone possibile il piacere e i benefici dello sport: questa la missione di Decathlon. Una cultura condivisa da tutti i dipendenti, che si respira nei negozi e negli uffici e fa sì che tutti lavorino come una squadra. Essere sportivi diviene un approccio alla vita: «Condividiamo i valori sportivi, senso di squadra, energia, dinamismo - conferma un dipendente - per dare il meglio di noi stessi». L'azienda vuole persone che vivano con questa passione e la richieda sin dai primi contatti con i futuri candidati. Non a caso la selezione del personale avviene con un colloquio individuale, un pranzo e talvolta con lo svolgimento di un'attività sportiva. I tre momenti servono tutti per valutare i diversi tratti della personalità e la propensione al lavoro di squadra.

COMMERCIO

Unieuro



L'azienda cerca di far vivere i propri valori ai suoi collaboratori con eventi organizzati ad hoc. Su tutti UniEXPO, la più grande fiera di settore dedicata alla formazione mai realizzata in Italia: un format innovativo, perché ha riunito in un unico appuntamento tutta la forza vendita Unieuro e i diversi partner commerciali. La fiera, scandita in cinque tappe formative di due giorni l'una, ha registrato lezioni in aula, approfondimenti one-to-one negli stand e incontri in plenaria, per un totale di 25mila ore. «Ci viene data la possibilità di essere sempre aggiornati - dicono i dipendenti - e di spaziare in vari reparti avendo una formazione appropriata. Ci sono poi convenzioni molto apprezzate e la certezza di avere sempre uno stipendio adeguato alla nostra professionalità».

COMMERCIO

Carglass



La centralità dei dipendenti nella filosofia aziendale è dimostrata da alcuni strumenti tra cui "Styles & Climate": ogni anno i manager vengono valutati dai propri collaboratori sulla base del clima organizzativo generato e queste considerazioni diventano la base per il piano di sviluppo del leader. Le persone sono infatti il biglietto da visita di Carglass, gli ambasciatori dell'azienda all'esterno. Per questo i collaboratori sono i protagonisti degli spot dell'azienda alla radio e in tv: possono partecipare a veri e propri casting per essere gli attori delle campagne pubblicitarie. «L'azienda cerca sempre il contatto diretto con noi - assicurano nei centri di assistenza - anche tramite convention e riunioni a vario livello, con lo scopo di informare e coinvolgere tutti».

COMMERCIO

Nissan Italia



La filosofia Nissan Way parte dalla convinzione che «il potere viene dall'interno, dove l'obiettivo è il cliente, la strada è creare valore e la misura del successo è il profitto». La creazione di valore non riguarda solo il cliente, ma anche la società nel complesso, in linea con la vision aziendale: «arricchire la vita delle persone». Ne è un esempio l'evento di *employee motivation* "Nissan Way@Piccoli Passi": i dipendenti hanno partecipato alla costruzione di un'area giochi per bimbi orfani o con handicap presso una casa di accoglienza. L'evento di team building oltre a creare aggregazione, si è arricchito, perciò, di un risvolto sociale. «Noi dipendenti - dicono in Nissan - condividiamo momenti speciali della vita, come i matrimoni o le nascite, per festeggiarli con i nostri colleghi».

CHIMICA

W.L. Gore e Associati



W. L. Gore non ha bisogno di politiche scritte: i processi operativi sono garantiti dalla vision globale del cofondatore Bill Gore, quella della cosiddetta "lattice organization", che implica tutti i principi in cui credono gli associati (che non vengono definiti "dipendenti"): impegno e responsabilità personali, leadership naturale e non gerarchica, che aiuta ad evitare i problemi nelle collaborazioni intersettoriali. L'assenza di una struttura di management predefinita è la caratteristica più innovativa e rafforza una cultura in cui la leadership si basa su conoscenza, competenze ed esperienza. «Una cultura unica - assicurano gli associati - basata su rispetto, fiducia e libertà di agire per il bene dell'azienda nelle diverse direzioni in cui si è più portati».

ELETTRONICA

National Instruments Italy



L'azienda, fedele alla "Theory Y" crede fortemente che gli individui, se chiamati ad agire, faranno la cosa giusta. Vuole che l'energia positiva delle sue risorse umane fluisca naturalmente e spontaneamente: la fiducia riposta nei suoi dipendenti verrà ripagata, perché essi in cambio daranno il massimo. Perciò National Instruments va alla ricerca costante di persone che abbiano qualità umane profonde e che ben si adattino alla cultura aziendale. Cerca quindi i giovani talenti nelle migliori università del mondo e li invita a Milano per una giornata intera, dando loro la possibilità di sperimentare National Instruments. «Mi sento come in una famiglia - conferma un ingegnere - e lavoro con esperti che cercano il dialogo con i colleghi e si impegnano per rendere questa azienda migliore».

ALIMENTARE

PepsiCo Italia



PepsiCo non mira solo a raggiungere risultati economici eccellenti, ma è attenta a migliorare la vita delle persone, come afferma la chairman e CEO, Indra Nooyi, per cui «il profitto è il punto dove la responsabilità inizia, non dove finisce». L'obiettivo di una crescita profittevole si traduce quindi nella vision "Performance with purpose", i cui pilastri sono: la sostenibilità dell'uomo, dell'ambiente e dei talenti (rendere PepsiCo il posto più ambito in cui lavorare). A diffondere questi valori contribuiscono workshop e percorsi formativi, e la carta dei valori scorre su tutti i televisori aziendali. «PepsiCo - dicono i lavoratori - incentiva l'iniziativa individuale. Nella nostra azienda non esiste un rapporto di tipo gerarchico, ma esiste un rapporto di supporto e di coaching».

SERVIZI FINANZIARI

ConTe.it - Admiral Group



Informalità, trasparenza e assenza di gerarchizzazione caratterizzano la cultura aziendale. Il coinvolgimento delle persone è la chiave per la loro partecipazione attiva, come afferma il CEO del Gruppo, Henry Engelhard, per il quale «non può mai esistere un problema di "overcommunication": tutto deve essere comunicato in modo che ognuno sia coinvolto nel business». Per questo i "key performance indicators" dei singoli dipartimenti e gli obiettivi da raggiungere sono sempre aggiornati sulle pareti. «C'è una continua tensione al miglioramento - confermano i collaboratori - e un forte senso di appartenenza, nonostante la società sia cresciuta moltissimo e ora non sia facile trasmettere a tutti quella coesione che era più semplice in fase di start-up».

ASSISTENZA SANITARIA

Gruppo Quintiles



La "Cultural insight survey" consente a Quintiles di capire come i dipendenti percepiscono l'azienda, lo sviluppo del mercato farmaceutico e i feedback che ricevono dai clienti. La voce dei collaboratori è quindi un elemento vincente e le loro idee per il futuro sono un valore aggiunto molto importante che viene costantemente riconosciuto. A testimonianza di questa attenzione, ai collaboratori è anche consentito di premiare i colleghi attraverso il "Work worth doing". L'insieme di questi strumenti fa sì che tutti i lavoratori sentano parte di una realtà di eccellenza di cui condividono valori e mission. «L'azienda - dicono i dipendenti - cerca sempre nuove modalità per coinvolgerci e non smette mai di chiedersi come migliorare le sue attività».

APPARECCHIATURE MED.

Medtronic



Il collaboratore è fattore chiave di successo per Medtronic. E molto importante è l'ascolto dei loro bisogni. Spesso si effettuano questionari di gradimento - personalizzabili per dipartimento o per tematica - per verificare la soddisfazione dei dipendenti sul livello di servizio erogato, su modalità operative, efficacia ed efficienza. L'eccellenza poi viene premiata, attraverso lo strumento "Recognize, The power of thank you", che può essere utilizzato da tutti e dà la possibilità ai manager di rendere merito ai diretti collaboratori e ad altri colleghi che hanno contribuito a fare la differenza. «Sono tante le persone che ogni giorno lavorano silenziosamente per migliorare l'azienda - dicono i dipendenti - questi strumenti le valorizzano».

ASSISTENZA SANITARIA

Shire Italia



Azienda attenta al benessere, anche dei propri collaboratori e della comunità. Per i dipendenti e le loro famiglie, Shire ha creato l'"Employee assistance program", aiuto ad affrontare problemi di salute e di tipo psicologico. L'attenzione all'ambiente e alla comunità locale è invece promossa con la "Green internal policy", l'uso dei mezzi pubblici per recarsi al lavoro, e mediante il progetto "Brave award", che premia, su segnalazione dei dipendenti, le persone o i team che offrono il loro supporto a chi ha più bisogno. «L'ambiente umano in azienda è davvero splendido - assicura un lavoratore - grazie a collaborazione e rispetto reciproco. Apprezzo inoltre la disponibilità e l'attenzione riservata dal general manager alle esigenze dei collaboratori».

ICT

Sas



La società mira a sviluppare le competenze, a far crescere collaboratori e partner e promuovere la meritocrazia. Realizza per i dipendenti esperienze diversificate di benessere lavorativo, tenendo conto di tutte le esigenze personali, e liberando così le energie creative funzionali al business e alla crescita. Due le politiche essenziali: la forte motivazione dei talenti con azioni di welfare aziendale e la costante ricerca di nuove leve. «Viviamo un ottimo equilibrio tra la pressione per conseguire gli obiettivi e la possibilità di conciliare vita privata e lavoro», affermano i dipendenti. «Orario flessibile e palestra sono due esempi di queste politiche».

SCHEDE A CURA DI Marco De Ciuceis

SIAMO NOOOOOI, SIAMO NOOOOOI...!



Un best place anche quest'anno siamo noooooi!

Per il terzo anno consecutivo, Zeta Service - società specializzata in Paghe e Amministrazione del Personale in Outsourcing - è entrata nella classifica delle aziende in cui si lavora meglio in Italia, stilata dal Great Place to Work® Institute.

Un risultato ottenuto grazie a un lavoro di squadra che ha saputo mettere in gioco le capacità di tutti, riconoscendo i talenti, rispettando le esigenze e accogliendo gli input per fare meglio il proprio lavoro. Perché un'azienda in cui si sta bene è un'azienda in cui si lavora bene. E i nostri Clienti lo sanno: per questo ci hanno scelto e continuano a puntare su di noi, un'azienda sensibilmente differente.

A tutte le persone di Zeta Service che hanno reso possibile questo risultato diciamo... sensibilmente grazie!



Qualità del lavoro

PAYROLL OUTSOURCING

Zeta Service



Il costante coinvolgimento dei collaboratori è una priorità, come è avvenuto in occasione della ristrutturazione degli uffici, quando tutti sono stati coinvolti nel realizzare il *concept* dei nuovi spazi e sono state aperte persino nuove sedi per andare incontro alle difficoltà di spostamento di alcuni. La società ha istituito un maggiordomo aziendale e nella intranet ha creato la sezione "Mi serve un...": così, grazie ai suggerimenti di tutti, è stato creato un elenco di contatti utili e fidati, dall'idraulico alla baby sitter. «Prenderò una laurea specialistica - racconta una lavoratrice-studente - e mi sono iscritta poco dopo aver cominciato a lavorare. Zeta Service mi ha incoraggiata, dandomi flessibilità nella gestione del lavoro e la possibilità di stare a casa per studiare e fare gli esami».

ALBERGHI

Best Western Italia



L'azienda si caratterizza per l'ascolto e il coinvolgimento delle persone, in un ambiente informale. Per promuovere una partecipazione attiva alla vita dell'impresa è stata creata la commissione permanente "BeWe", per il monitoraggio del clima aziendale. La commissione, il cui nome richiama anche l'idea di essere se stessi in azienda, è composta da cinque collaboratori, eletti dai colleghi, e si occupa di raccogliere suggerimenti e osservazioni e di proporre iniziative per il miglioramento dell'ambiente di lavoro. BeWe organizza anche momenti di aggregazione - compresi pranzi e tornei sportivi - per migliorare la comunicazione tra reparti e la collaborazione tra uffici diversi. «Lavorare in Best Western - confermano un po' tutti - è come lavorare in una grande famiglia».

FARMACEUTICA

AstraZeneca



AstraZeneca ha a cuore anche la salute dei propri collaboratori: il loro benessere fisico è curato attraverso i "mercoledì della salute", in cui vengono organizzati allenamenti di gruppo utili a creare buonumore e dominare lo stress. L'azienda sostiene inoltre i suoi dipendenti offrendo un servizio di assistenza sociale e uno sportello di counseling che ascolta e affianca l'individuo nei momenti di difficoltà personale, familiare e lavorativa. Ai figli dei dipendenti che hanno conseguito una laurea, poi, viene offerta la possibilità di effettuare uno stage. «Mi è successo - racconta un'impiegata - di manifestare una particolare esigenza lavorativa legata a una concreta possibilità di realizzare un sogno familiare e l'azienda mi è venuta incontro».

MEDICINALI NATURALI

Loacker Remedia



L'azienda, specializzata in prodotti e medicinali naturali, promuove il benessere anche dei suoi collaboratori: ogni anno, infatti, vengono organizzati seminari su tematiche relative alla salute e alla corretta alimentazione, attraverso il progetto "Loacker Remedia si prende cura di te", sulla sicurezza sul posto di lavoro e sulla guida sicura. Sul fronte della sensibilità ambientale, per gli imballi e i gadget viene utilizzato solo materiale ecologico proveniente da una filiera certificata. «Condivido - afferma un dipendente - l'attenzione verso una alimentazione sana e uno stile di vita corretto, che l'azienda porta avanti anche con noi collaboratori. Penso sia unico vivere in prima persona quello che si vuol proporre agli altri».

TABACCO

JT International Italia



Sono i valori a fare la differenza, ed è per questo che ogni anno le capacità ritenute prioritarie nei profili professionali dei collaboratori sono oggetto di valutazione formale nell'ambito del processo di performance review, con un valore pari agli obiettivi di business. Nell'ottica di comunicare attraverso i comportamenti ciò che l'azienda rappresenta, JT International Italia sceglie di coinvolgere i propri collaboratori negli eventi di *employer branding*, come *job meeting* e fiere del lavoro: questo permette a tutti i partecipanti di confrontarsi direttamente con il mercato e di essere ambasciatori dei valori del gruppo JT. «Da subito - conferma una collaboratrice - ho percepito di essere entrata a far parte di un'azienda nella quale possiamo valorizzare al meglio il nostro contributo».

ICT

EMC Computer Systems Italia



Le persone che fanno parte dell'azienda e le informazioni sono l'asset più importante per ogni organizzazione. Questo è il credo di EMC, quindi i collaboratori sono al centro della sua strategia: sono loro che rendono l'azienda leader nel mercato dei sistemi di storage esterni e software per la virtualizzazione. Gli strumenti fondamentali di questa sensibilità verso le risorse umane sono le politiche di riconoscimento dei risultati eccellenti raggiunti: ad esempio, Excellence@EMC, un programma di *rewarding* per tutti i Paesi e per tutti i dipendenti, permette di valorizzare performance eccezionali, innovazione, sforzi e passione. «La cultura dell'eccellenza e del rispetto delle persone - confermano i dipendenti di EMC - si percepisce a tutti i livelli».

LARGO CONSUMO

S.C. Johnson Italy



In S.C. Johnson i collaboratori sono parte attiva della vita aziendale e vengono incoraggiati a dare un contributo originale. Il loro coinvolgimento e l'ascolto delle loro proposte è una prassi aziendale e i manager si impegnano a creare un clima adatto a far capire che gli sforzi vengono apprezzati e i suggerimenti messi in pratica. I collaboratori non vengono coinvolti solo mediante il tradizionale strumento dei *focus group*, ma, ogni anno, una percentuale del budget che l'azienda destina a organizzazioni benefiche viene assegnata ad associazioni indicate dagli stessi dipendenti. «Per un giovane come me - conferma un neoassunto - è bello lavorare in un'azienda dove il mio contributo viene preso in considerazione tanto quanto quello di chi è più *senior* di me».

MANIFATTURIERO

Oxyprod



Oxyprod ha attivato nuove modalità per comprendere quali siano i bisogni e le aspirazioni dei propri dipendenti. Tramite il "Diagnostico umano", una serie di interviste effettuate dall'équipe delle risorse umane, viene fatto emergere il pensiero dei collaboratori in modo libero e trasparente. Il documento di sintesi riporta i fattori di motivazione o demotivazione, le aree di forza e di miglioramento del management, l'adeguatezza del training ricevuti, il livello di fiducia e tutto ciò di cui si potrebbe avere bisogno per svolgere il proprio lavoro al meglio. «Per le riunioni aziendali, che facciamo ogni sei mesi - racconta un dipendente - stiamo una giornata tutti insieme e si fanno attività ludiche. Qui si sente lo spirito di gruppo e tutti si sentono parte di una grande famiglia».

ALIMENTARE

Kellogg Italia



La sua mission è «guidare la crescita sostenibile con la forza delle nostre persone e dei nostri marchi per offrire il meglio ai consumatori, ai clienti e alla società». Questo scopo non può prescindere dall'avere persone motivate che si riconoscano con orgoglio nei valori dell'azienda. L'aderenza a tali valori rientra nella valutazione delle performance, in cui i risultati e il modo in cui sono stati raggiunti hanno lo stesso peso. Kellogg attribuisce quindi un premio annuale, il "KValue award" a chi ha dimostrato di essere un esempio per gli altri. «Lo spirito di squadra - afferma un collaboratore - è uno degli elementi distintivi della nostra realtà. Questo ci fa sentire l'azienda sempre presente e vicina alle nostre esigenze, anche nei momenti di difficoltà».

MANIFATTURIERO

NaturalLook



NaturalLook, azienda che commercializza calzature comfort, ha processi decisionali molto snelli e si caratterizza per un'elevata attenzione ai bisogni dei suoi dipendenti e alla loro vita privata. Sono numerose le iniziative adottate da NaturalLook in questa direzione: si va da una politica di sostegno alle famiglie, che prevede un regalo per ogni neonato e l'erogazione di un bonus mensile ai collaboratori con figli fino al raggiungimento dell'età della scuola materna, fino all'offerta di massaggi gratuiti due volte all'anno a tutti i dipendenti. «Il rapporto che abbiamo con i titolari - conferma un lavoratore - è speciale, perché loro pensano a ciascun dipendente, partendo dalla riconoscenza per il lavoro svolto».

ALIMENTARE

Iprona



L'azienda punta sul coinvolgimento capillare delle persone: esiste un calendario aziendale virtuale che tutti possono consultare, in modo tale da essere informati su tutte le attività in programma. Inoltre i dipendenti possono dare il proprio parere attraverso appositi moduli da depositare nella "cassetta della posta per suggerimenti e proposte". Non mancano occasioni di scambio e divertimento in azienda, per favorire lo spirito di squadra e celebrare i successi, come la castagnata, la gara di sci, i buffet e le grigliate che vengono organizzate per festeggiare le occasioni particolari. «In Iprona - affermano i lavoratori - ognuno di noi ha avuto la possibilità di partire da zero e di raggiungere la massima espressione delle sue potenzialità lavorative».

SERVIZI ONLINE

Jobrapido



Jobrapido è un motore di ricerca per annunci di lavoro. L'organizzazione si connota per procedure molto snelle: ad esempio, relativamente al processo di selezione del proprio personale, da quando l'azienda riceve una curriculum a quando il candidato prescelto firma trascorrono solo due settimane. Tutte le informazioni vengono condivise senza formalismi, puntando sul rapporto diretto tra manager e collaboratori. I dipendenti condividono i complimenti e i feedback ricevuti dai clienti e festeggiano insieme le occasioni speciali. «Nei nostri uffici - dicono i collaboratori - si respira un clima di sincerità e onestà anche verso i responsabili, grazie alla libertà che ci offrono nell'esprimere le nostre opinioni. I nuovi entrati in poco tempo si trovano a proprio agio».

IMMOBILIARE

Corio Italia

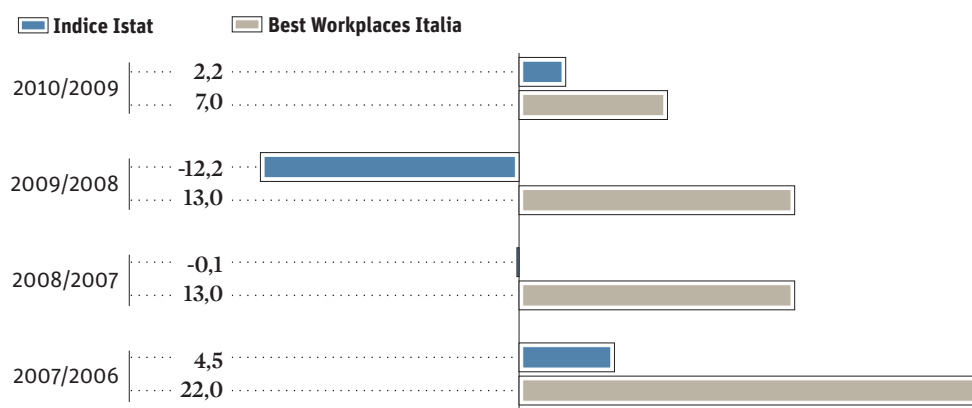


Le persone che lavorano in Corio devono essere empatiche, capaci di ispirare gli altri, audaci e affidabili. Questi valori sono stati messi a punto e affinati attraverso un progetto comunicazione che ha visto il coinvolgimento di tutti. Il percorso di formazione è stato organizzato creando gruppi di lavoro eterogenei per ruoli, funzioni e sedi; quest'anno è stato avviato un percorso di gestione delle performance aziendali, focalizzato soprattutto sull'ascolto del dipendente e ancorato ai valori. «In Corio - dicono - respiriamo una mentalità aperta a tendenze e novità che vengono dall'estero, e una creatività che permette di essere sempre un passo avanti rispetto agli altri player».

SCHEDE A CURA DI
Marco De Ciccusi

Performance a confronto

Tasso di crescita % del fatturato delle prime 35 nella classifica di Great Place to Work in confronto al dato medio italiano



Fonte: elaborazione Great Place to Work Institute su dati Istat

Anche nell'anno finora più nero della recessione mondiale, il 2009, le "Best 35" della classifica di Great Place to Work hanno messo a segno una crescita del fatturato del 13% rispetto all'anno precedente. Il dato, evidenziato dal grafico elaborato da Great Place to Work, è la conferma più eclatante di una

marcia in più che queste realtà societarie hanno sempre dimostrato negli ultimi anni rispetto alla media delle imprese italiane rilevata dal dato Istat: +22% nel 2006/2007 (contro un +4,5%), +13% nel 2007/2008 (mentre la media era già scesa a -0,1%), +7% nel 2009/2010 (+2% la media Istat).

Le performance a confronto sono una dimostrazione tangibile dell'importanza delle buone politiche aziendali (attenzione alle risorse umane, al coinvolgimento e alla soddisfazione dei dipendenti): il clima interno, infatti, finisce per influenzare in maniera decisiva anche i risultati economici

Unilever Careers Italia. Seguiaci su



Unilever

www.unilever.it

C'è solo una cosa più importante della realizzazione di un buon prodotto. La realizzazione delle persone che lavorano con noi.

“Ciò che rende speciale questa azienda è la capacità che ha di farti sentire una risorsa importante che può fare la differenza”.

(Una persona di Unilever)

CLEAR

sunsilk

AXE

Badedas

Dove

FISSAN

mentadent

Svelto

LYSO FORM

Domestos

grif

Coccolino

Unilever Food Solutions

Gradina

Knorr

Lipton

Calvé

ALGIDA

CARTE D'OR

Ametto

Cusabone

BEN & JERRY'S

CAFÉ ZERO

MAGNUM

Solen

Vanella

INTERVISTA | Gilberto Dondé | Amministratore delegato Great Place to Work Institute Italia

«Puntare sulle persone per crescere»

Performance migliori per le realtà più attente al clima interno anche in tempi di crisi

Michele Pignatelli

■ Fiducia nel management, orgoglio del proprio lavoro, buoni rapporti con i colleghi. Anche in tempi di crisi non cambia la ricetta che rende l'azienda, agli occhi dei dipendenti, un posto di lavoro appetibile e paga anche in termini di risultati economici. A sintetizzare così l'edizione 2011 della classifica di Great Place to Work Institute Italia è Gilberto Dondé, partner e amministratore delegato.

Quali sono le principali novità dell'edizione 2011?

Quest'anno abbiamo introdotto due classifiche, una riservata ai big, con più di 850 dipendenti, l'altra alle pmi. Due le motivazioni: prima di tutto ce l'hanno chiesto le aziende partecipanti, che ritenevano che le grosse dimensioni comportassero anche delle problematiche diverse; in secondo luogo per uniformare i criteri adottati nei diversi Paesi, visto che stiamo affrontando il tema in questo modo un po' in tutto il mondo, con una classifica riservata alle "very large companies" e una alle pmi. Sul piano dei contenuti, mi pare significativo rilevare una coincidenza importante: quello che noi abbiamo identificato come tema dell'anno, il "work-life balance", ossia un buon equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, è emerso anche come esigenza forte espressa dai dipendenti e come impegno delle aziende.

Come è cambiato, da questo punto di vista, l'ambiente di lavoro negli ultimi anni?

Stiamo tornando ai fondamentali della vita. Nel Medioevo non c'era separazione netta tra lavoro e vita privata, bottega e abitazione; la civiltà industriale ha creato questa distinzione: vado in azienda e lavoro, esco e ho finalmente la mia vita. Io credo che siamo un tutt'uno e mi piacerebbe coniare il termine life-life balance, nel senso che sono due aspetti complementari dell'essere umano. Oggi posso dire che mi porto la mia vita personale al lavoro e mi porto il lavoro a casa. Ma mi sento abbastanza libero. Non nascondo che ci sono attività in cui questo è più difficile - penso prima di tutto al mondo industriale - ma penso che forse, se si cominciasse a ragionare in questi termini, anche il lavoro ci sembrerebbe meno pesante.

Quali sono i fattori che oggi rendono un'azienda un "great place to work"? E come vede il futuro?

Dal punto di vista del dipendente, quello in cui ha fiducia nei capi, orgoglio per il lavoro che fa e si trova bene con i colleghi. È una regola che valeva e var-



Gilberto Dondé, ad di Great Place to Work Institute Italia

PIÙ DONNE NEL MANAGEMENT
«La diversità può essere un fattore di grande creatività, sarebbe irrazionale rinunciarvi»

rebbe coniare il termine life-life balance, nel senso che sono due aspetti complementari dell'essere umano. Oggi posso dire che mi porto la mia vita personale al lavoro e mi porto il lavoro a casa. Ma mi sento abbastanza libero. Non nascondo che ci sono attività in cui questo è più difficile - penso prima di tutto al mondo industriale - ma penso che forse, se si cominciasse a ragionare in questi termini, anche il lavoro ci sembrerebbe meno pesante.

Quali sono i fattori che oggi rendono un'azienda un "great place to work"? E come vede il futuro?

Dal punto di vista del dipendente, quello in cui ha fiducia nei capi, orgoglio per il lavoro che fa e si trova bene con i colleghi. È una regola che valeva e var-

rà sempre. Oggi poi, sempre più le aziende basano il proprio successo e la propria competitività sulle persone e da qui discende la necessità di rispondere alle loro esigenze. Laddove un tempo c'erano tute blu, oggi ci sono lavoratori in camice bianco che fanno andare macchine a controllo numerico e hanno esigenze, aspettative, capacità - in termini di comunicazione, di consapevolezza di come va l'azienda, di partecipazione alle decisioni - che allora non c'erano. E oggi servono persone di quel livello.

Quanto la crisi condiziona le politiche aziendali, anche quelle di fidelizzazione, senso di appartenenza, incentivazione?

Le aziende che occupano i primi posti nella nostra classifica sono quelle che hanno risposto meglio alla crisi, aumentando il proprio fatturato a fronte di una diminuzione di quello globale. Quindi affrontare il clima organizzativo, la qualità dello stare in azienda non è qualcosa che si fa solo quando ce lo possiamo permettere, ma è un valore aggiunto che ci consente di affrontare meglio i periodi più difficili. E diverse aziende, in questo periodo, stanno investendo su questo tema.

Quanto pesa l'equilibrio tra donne e uomini nel management?

Credo che in un periodo in cui il valore della diversità emerge in maniera eclatante, perché la contaminazione di idee e approcci diversi è un fattore di grande innovazione e creatività, rinunciare al 50% e più di potenzialità sia irrazionale. È un gap che si sta colmando troppo lentamente: se si considera che nel mondo dei servizi oltre il 90% degli imprenditori è donna, non si capisce perché questo non accada anche nelle aziende.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Quest'anno la prima edizione «globale»



Nella classifica delle multinazionali vince Microsoft

Il 27 ottobre Great Place to Work ha reso nota la prima classifica delle 25 migliori multinazionali (nella foto un momento della premiazione a New York), che ha visto sul podio Microsoft, SAS e NetApp. La scelta è stata fatta

tra le società con almeno 5mila dipendenti in tutto il mondo (il 40% dei quali fuori dal Paese dove l'impresa ha il suo quartier generale) riconosciute come *best workplace* in almeno cinque graduatorie nazionali.

VENT'ANNI DI CONSULENZA

La storia

■ Great Place to Work Institute è una società di ricerca e consulenza manageriale con base negli Stati Uniti e uffici affiliati in tutto il mondo. Fondata nel 1991 da Robert Levering e dalla consulente d'organizzazione Amy Lyman, iniziò a espandersi in Europa con i progetti in Italia, Regno Unito, Danimarca e Svizzera, e con la creazione del Great Place to Work Institute Europe nel 2001

Il modello

■ Il concetto di ambiente di lavoro eccellente è stato in breve tempo riconosciuto dai leader di un'ampia gamma di settori di industria, organizzazioni governative ed educative come un mezzo fondamentale per migliorare il clima aziendale e, con questo, l'immagine e le prestazioni, contribuendo alla diffusione del modello oggi utilizzato per le classifiche in 45 Paesi del mondo

L'indagine in Italia

■ La classifica dei *best workplace* italiani è giunta quest'anno alla sua undicesima edizione (la prima fu pubblicata sul Sole 24 Ore nel 2001). Per la prima volta, conformemente al trend internazionale e venendo incontro alle richieste delle imprese stesse, sono state previste due classifiche: una per le aziende con più di 850 dipendenti ("large companies"), l'altra per le piccole e medie imprese

ANALISI

La sfida ambiziosa dell'ufficio che si fa comunità

di Francesco Gaeta

L'impresa fordista è morta, il management è sull'orlo dell'infarto e anche l'Hr ha il mal di testa. Non occorre conoscere a memoria *Manhattan* per sintetizzare alla Woody Allen la fase di distruzione creativa a cui è sottoposto il management del terzo millennio, corridoio «risorse umane», stanza «capo del personale». E non è indispensabile (ma può servire) avere letto i libri di Gary Hamel - London Business School - per sapere che l'azienda a misura di dipendente - creatività, comunicazione e innovazione messe in squadra - ha ormai poco a che fare con la *one best way* di Ford e Taylor. La *lean production* si porta dietro la *lean Hr*. Ma che vuol dire esattamente?

Si potrebbe partire dai nomi. Chiedendo consiglio, appunto, a uno come Hamel (*Leading the Revolution, Competing for the Future, The Future of Management*, per citare tre dei suoi best seller) e alla brigata di docenti ribelli da lui radunati nel californiano MLab (www.managementlab.org). I nomi, dunque. Il leader? Chiamatelo architetto sociale. L'azienda? Un ecosistema produttivo. Il manager? Un facilitatore. C'è aria di eresia, in questi nomi. In effetti è lucida (rischiosa?) eresia dare l'ultimo colpo alla via fordista alle risorse umane, come fanno i sodali dell'MLab. Valorizzare (ma sul serio) il capitale umano e creare (sul serio) un'azienda della conoscenza a misura di dipendente vuol dire rinunciare per sempre all'idea che esista davvero - in qualche stanza di un corridoio - qualcuno in grado di condizionare comportamenti, modificare attitudini e indirizzare il capitale sociale verso migliori performance di business. Su quella stanza meglio

mettere l'etichetta di *enabler*, facilitatore. Perché ogni gruppo di lavoro è un campo di forze creative, un colossale potenziale cooperativo che va solo sturato da ciò che lo ingorga.

Vi è una visione ottimistica al fondo di tutto ciò. L'idea che coinvolgere i dipendenti, accrescerne il commitment, rendere l'ambiente di lavoro partecipe e accogliente, sia qualcosa che esiste già e va solo portato alla luce. Come conoscere è ricordare, così gestire è facilitare. È una frontiera alta, lontana dal suolo su cui si muovono molte imprese. Eppure a vedere bene i casi citati in queste pagine, vi accorgete

FRONTIERA DA ESPLORARE

L'innovazione passa dall'idea ancora elitaria che l'azienda sia un campo di forze creative pronte a cooperare

che il filo che crea innovazione è annodato per un capo a quello della creatività, e all'altro a quello della motivazione. E che "lavorare bene" vuol dire "lavorare in comunità". È saper fare cittadinanza dentro le mura degli uffici.

Un po' come è accaduto a Best Buy, gruppo specializzato in elettronica di largo consumo. Blue Shirt Nation doveva essere un tof per sviluppare nuove strategie di marketing. Qualcuno pensò di chiedere consigli all'interno dell'azienda. Risultato: zomila (su 150mila dipendenti) iscritti in pochi mesi. Innovazione gratis. Era giugno 2006, Facebook e My Space erano nati da poco. Ma a Best Buy qualcuno aveva già svegliato un'energia che dormiva.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il ruolo della formazione. Parla Maurizio Zollo, docente di Strategia e sostenibilità aziendale alla Bocconi

«L'Università deve aggiornarsi»

Giacomo Bassi

■ Cambia il mercato, cambiano anche le imprese. Almeno quelle più virtuose. Quelle che hanno saputo interpretare per prime i nuovi bisogni del sistema economico e li hanno saputi assecondare attraverso modalità innovative di gestione del business. «Le aziende di tutto il mondo oggi si trovano davanti a uno scenario profondamente diverso da quello del passato. Se prima la competizione tra imprese vedeva un vincitore e un vinto, oggi assistiamo sempre più a una sfida inedita dove a vincere non è un singolo imprenditore ma una collettività. Trionfa quindi un sistema di alleanze che vede coinvolti con un ruolo di coprotagonisti tutti gli stakeholder dei processi della produzione. Una rivoluzione culturale della quale in tanti non si sono ancora accorti».

Maurizio Zollo, ordinario di Strategia e sostenibilità aziendale all'Università Bocconi di Milano e presidente della European Academy of Management, studia da molti anni le trasformazioni che sono avvenute nel mercato e nelle aziende. Sia in quelle italiane sia, soprattutto, nelle realtà produttive straniere, che sul terreno della competitività data dalla sostenibilità hanno raggiunto risultati di rilievo. E dice che l'Italia (nonostante alcune eccellenze riconosciute) ha ancora molta strada da fare per colmare il divario che la separa dalle regioni e dai Paesi più avanzati, come quelli del

Nord Europa o come il Brasile e l'Inghilterra, dove la sostenibilità d'impresa è considerata una leva strategica, un valore aggiunto.

Una strada che deve cominciare nelle università, ancora legate all'insegnamento di vecchie modalità di gestione aziendale e che devono necessariamente aggiornarsi per rispondere alle richieste di un mercato globale e interconnesso: «Il sistema economico nel quale operiamo - sottolinea ancora Zollo - impone un ripensamento fon-

I CAMBIAMENTI DEL MERCATO

Atenei ancora poco attrezzati di fronte a una rivoluzione culturale in cui l'impresa è un elemento integrato in un sistema complesso

mentale sulla natura stessa dell'azienda: cos'è qual è il suo ruolo nei confronti della società? quali sono i suoi obiettivi? cosa significa oggi fare impresa? Negli ultimi anni la logica competitiva dei mercati si è trasformata. Per vincere le sfide del futuro le aziende, che siano di grandi dimensioni o appartengano alle cosiddette Pmi, dovranno imparare a fare squadra con tutti i protagonisti della produzione: in primo luogo e verso l'interno con le proprie risorse umane ma anche, all'esterno, con i fornitori, con i clienti, con i prestatori di capitali, con le co-

munità locali di riferimento che devono sostenere l'impresa e che da essa dipendono per vivere». È come una staffetta, spiega Zollo, dove ciascun corridore, ciascun attore, deve sviluppare le proprie competenze per essere più veloce e per battere così, insieme, la concorrenza.

«Le dimensioni economica, sociale e ambientale in questo senso sono tutte sullo stesso piano, concorrono tutte quante al raggiungimento degli obiettivi aziendali, mentre tradizionalmente la prima aveva la prevalenza, in funzione della quale le altre venivano gestite in maniera più o meno positiva. Questo nelle università italiane purtroppo non si è ancora capito, o comunque non è stato sviluppato un approccio formativo integrato, che insegni una nuova modalità di gestione dell'azienda. Negli atenei abbiamo sì corsi sulla responsabilità sociale d'impresa, sulla gestione ambientale, sulla sostenibilità del business, ma questi sono solo inserti specializzati in un percorso didattico ordinario». Insomma, di fronte a questa rivoluzione culturale, dove l'impresa non è un "microcosmo" fine a se stesso ma un elemento integrato in un ecosistema complesso, deve trasformarsi anche l'impianto delle strutture formative «in modo che esso sia in grado di garantire al tessuto industriale nazionale un management preparato e in grado di migliorare le competitività del sistema Italia».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

VINCOLI COMUNITARI

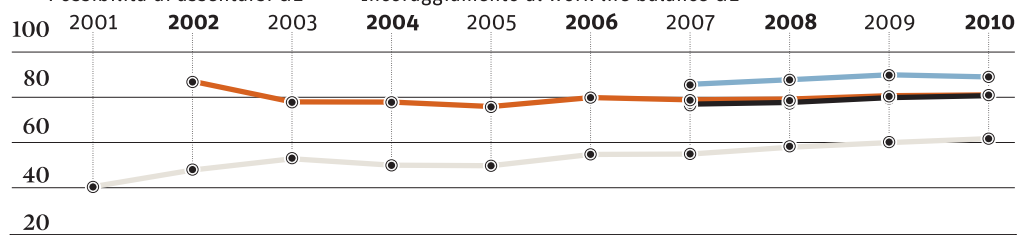
Combattere lo stress ora è un obbligo

■ Tragli impegni nei confronti dei dipendenti in carico alle aziende, c'è oggi anche quello di individuare i fattori di stress e, laddove possibile, introdurre misure correttive. È un obbligo stabilito dalla normativa comunitaria, resa operativa dal Testo unico per la sicurezza del lavoro e dalla specifica circolare del 18 novembre 2010 della Commissione consultiva per la salute e sicurezza sul lavoro. «Non è un percorso semplice - spiega l'avvocato Fabrizio Daverio, socio fondatore dello Studio legale Daverio&Florio, specializzato in Diritto del Lavoro - se si tiene conto che lo stress non è di per sé uno "stato morboso", ma una "caratteristica che può accompagnare situazioni anche fisiologiche della relazione lavorativa, e per questo difficilmente diagnosticabili». Di qui la necessità di consulenze specialistiche per affrontare un tema così delicato. «In ogni caso - conclude Daverio - le aziende più attente hanno provveduto alla determinazione dei cosiddetti "eventi sentinella", ovvero dei sintomi riconducibili allo stress, oltre che dei fattori di contenuto (quantità e qualità del lavoro) o di contesto lavorativo (organizzazione e possibili conflitti). La rilevazione deve essere necessariamente dinamica e le aziende devono dotarsi di processi di aggiornamento, soprattutto in uno scenario di crisi come quello attuale nel quale lo stress rischia di avere una non voluta esplosione».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il gap con l'Europa

Personae soddisfatte delle opportunità fornite dall'azienda. In percentuale



Fonte: Great Place to Work Institute

Medtronic nasce negli USA nel 1949. Il suo fondatore, Earl Bakken, sviluppa la Mission della Società già nel 1960 e da allora tale elemento fondante della cultura aziendale è rimasto integro ed immutato. La Mission di Medtronic è comunicata e condivisa da tutti gli oltre 45.000 dipendenti sparsi nel mondo in più di 120 paesi. Uno dei suoi punti principali è il seguente:

Riconoscere il contributo dei dipendenti al successo dell'Azienda creando un ambiente di lavoro sereno e sicuro che offra opportunità di crescita professionale e che permetta a tutti di essere soddisfatti del lavoro svolto

Ciò che rende le persone orgogliose di far parte dell'Azienda, leader di settore, è ben sintetizzato nello slogan: "Alleviare il dolore, ridonare la salute, prolungare la vita". Oggi, ogni 4 secondi nel mondo, c'è un nuovo paziente che trae beneficio da una terapia Medtronic.

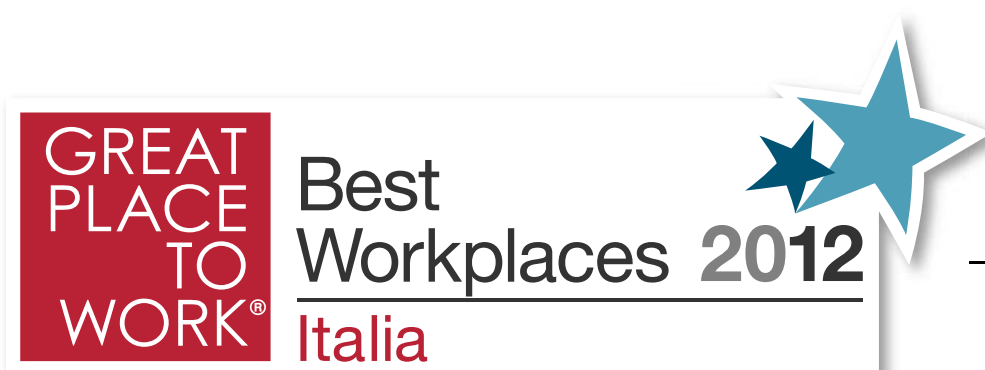
GREAT PLACE TO WORK®

BEST workplaces

INSTITUTE ITALIA 2011

GREAT PLACE TO WORK PER IL 10° ANNO CONSECUTIVO.

La nostra sveglia ha un suono molto meno fastidioso di quella degli altri.



In SC Johnson da 10 anni riceviamo il riconoscimento di Great Place To Work. Lo dobbiamo in primo luogo alle nostre persone, che con passione credono nei valori che ci contraddistinguono da sempre. E lo dobbiamo anche ai nostri clienti ed ai nostri consumatori, che ogni giorno ci accordano la loro fiducia. A tutti loro va il nostro ringraziamento.

I nostri valori sono ispirati dall'essere una Family Company da cinque generazioni, leader nella realizzazione di prodotti

innovativi e di alta qualità, e al tempo stesso attenta all'ambiente e al benessere delle persone e della comunità.

Continueremo ad investire sulle nostre persone, stimolandole ad esprimere al massimo le loro potenzialità, all'interno di un contesto lavorativo accogliente ed informale, fondato sul rispetto, l'integrità e il senso di appartenenza.

In questo modo, potremo tutti insieme continuare a crescere e a fare la differenza.



www.scjohnson.it

SC Johnson
A Family Company

Le sfide del futuro. È il «work-life balance» il segreto dei team ad alte performance

La vera chiave è l'equilibrio tra lavoro e vita familiare

Cresce l'impegno delle aziende italiane, ma il gap con la Ue è alto

■ Ogni anno Great place to work institute Italia inserisce nella ricerca un tema specifico, che costituisce, in qualche modo, il *fil rouge*: nel 2011 è stato il work-life balance, l'equilibrio tra vita lavorativa e privata che, non volutamente, è andato ad inserirsi in una situazione sociale ed economica particolarmente critica.

Negli ultimi 15 anni abbiamo assistito all'affermarsi di un'economia della flessibilità, in termini spaziali, temporali e relazionali, e anche il modo di lavorare è cambiato di conseguenza. L'introduzione delle nuove tecnologie, la caduta dei tradizionali confini geografici e di settore, il passaggio dalle logiche di prodotto a quelle di servizio, il crescente numero di donne lavoratrici e l'invecchiamento della popolazione al lavoro hanno reso sempre più cruciale per le aziende il tema del work-life balance. A questo quadro generale si aggiunge - soprattutto negli ultimi anni - l'instabilità del contesto lavorativo, che richiede ai dipendenti livelli crescenti di impegno, sia in termini di quantità di lavoro che di coinvolgimento emotivo e cognitivo. È uno dei motivi per cui i collaboratori avvertono sempre di più la difficoltà di gestire il proprio tempo senza sacrificare il lavoro, gli impegni personali e la vita familiare. Per rispondere a queste esigenze, le aziende eccellenti hanno sviluppato negli anni una varietà di sistemi e programmi per

creare ambienti capaci di dare risposte ai bisogni dei collaboratori e delle loro famiglie.

Una ricerca di Patrick Dixon, uno dei maggiori pensatori nel campo della consulenza aziendale, definisce il work-life balance come il segreto dei team ad alte performance, sulla base di alcune evidenze. Innanzi tutto è tra le priorità dei diplomati delle business school, i quali desiderano una carriera di successo, ma intendono anche dedicare il giusto tempo alla propria vita privata; in secondo luogo, anche durante una fase economica di recessione, il work-life balance rimane tra gli obiettivi dei collaboratori, nonostante tutti siano portati a sacrificarsi di più per mantenere il posto di lavoro; infine - ed è forse la riflessione meno immediata - la ricerca di un equilibrio tra vita privata e lavoro risulta essere legata alla ricerca di un significato: il 60% dei giovani inglesi tra i 25 e i 35 anni afferma di cercare un significato più alto nel proprio lavoro, più sono appassionati dal lavoro che fanno e meno si preoccupano del work-life balance. Questa ricerca di significato è parte del ripensamento della vita in generale: il work-life balance riguarda la sostenibilità, la sopravvivenza, il valore della vita.

In quest'ottica, le iniziative pensate dalle aziende per i loro collaboratori non devono avere come unico o principale obiettivo quello di far risparmiare tempo alle persone o di aiutarle a staccare dal lavoro. Oggi le aziende devono innanzitutto capire quali sono i problemi personali dei collaboratori, come incidono sul loro lavoro e come il lavoro stesso si inserisce all'interno della vita dei dipendenti. Non bastano semplici politiche, bisogna plasmare una cultura aziendale in cui si affrontino in-

sieme le problematiche del rapporto tra lavoro e vita personale.

Riguardo alla cultura del work-life balance, va però sottolineato come l'Italia, se paragonata alla media europea, abbia ancora molta strada da fare.

Sono proprio i collaboratori delle migliori aziende a far emergere questo gap: la percezione dei dipendenti delle 35 "best" italiane, sul tema del work-life balance, è costantemente e nettamente inferiore rispetto a quella espressa dai colleghi delle cento "best" europee.



Work-life balance

● Il termine "work-life balance" è un concetto ampio che indica la capacità di bilanciare in modo equilibrato il lavoro (inteso come carriera e ambizione professionale) e la vita privata (famiglia, svago, divertimento). Con questo significato il termine è stato usato per la prima volta in Gran Bretagna alla fine degli anni Settanta.

Negli ultimi anni, come risultato dello sviluppo tecnologico, c'è stata una trasformazione dei luoghi di lavoro. Grazie a e-mail e smartphone, i dipendenti hanno sempre maggiore facilità a stare in contatto con il lavoro o addirittura a svolgerlo al di fuori del tradizionale ufficio. Il che offre molti vantaggi ma espone anche a qualche rischio di compromettere, senza l'approccio giusto o i dovuti accorgimenti, proprio il work-life balance.

Le aziende italiane spesso cercano soluzioni per rendere più facile la vita dei collaboratori e per far risparmiare loro tempo piuttosto che creare una cultura diffusa che punti a comprendere come le problematiche della vita quotidiana influenzino il lavoro e viceversa. Anche in relazione alle possibili modalità di gestione del tempo lavorativo, le aziende italiane ricorrono perlopiù all'orario flessibile. Forme alternative, come il job sharing o il telelavoro, sono ancora poco usate.

Un ruolo fondamentale nella creazione di una nuova cultura di conciliazione tra lavoro e vita privata è quello del management. La presenza di uno sponsor, interno all'azienda, che spinga per una concezione del lavoro qualitativamente diversa è la condizione base per un autentico cambiamento.

È però significativo vedere come stia aumentando il numero delle aziende che in maniera determinata perseguono l'obiettivo di dar vita a una cultura di management che favorisca il work-life balance, introducendo non solo pratiche di organizzazione del lavoro che facilitano la presenza di modalità flessibili, ma anche processi di management che impediscano il presentarsi di situazioni che ostacolano una ricerca di tale equilibrio (ad esempio: non fare riunioni in orari che rendano altamente probabile prolungamenti di orario, non prevedere - di base - spostamenti per lavoro in giornate festive). Ed è quest'ultimo punto a rivestire una rilevanza significativa per il perseguimento dell'obiettivo di bilanciamento: la cultura del management che sia orientata in maniera concreta a non richiedere attività e comportamenti che possono generare extra lavoro.

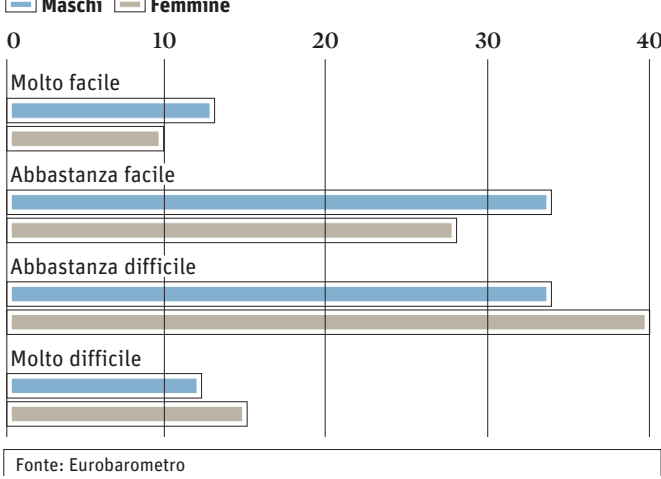
R.Sp.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il quadro europeo e italiano

TRA CASA E UFFICIO

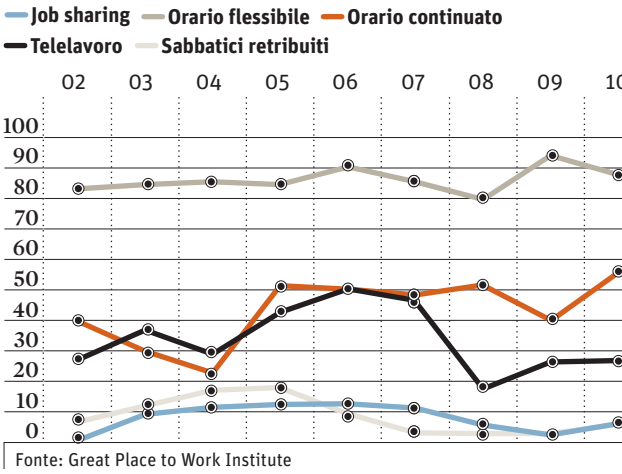
Come conciliano lavoro e vita familiare i residenti nei 27 Paesi Ue. In %



Fonte: Eurobarometro

GESTIONE DEL TEMPO E DELLA FLESSIBILITÀ

Livello di soddisfazione dei dipendenti delle Best 35 italiane. In %



Fonte: Great Place to Work Institute

In arrivo l'indice Rewords per misurare le politiche messe in atto dalle imprese

La nuova frontiera è la sostenibilità

■ Le organizzazioni impegnate a migliorare il proprio ambiente lavorativo si stanno rendendo conto che per aumentare l'orgoglio e il senso di attaccamento alla propria azienda è sempre più necessario provare ad agire da "buon cittadino". Il termine mutuato dall'inglese "good citizen" sottolinea l'idea che l'azienda si debba comportare esattamente come un cittadino responsabile: faccia la raccolta differenziata, elimini gli sprechi, non utilizzi troppa carta, valuti le soluzioni di approvvigionamento energetico in linea con le nuove tecnologie meno inquinanti, rispetti le diversità, tuteli e valorizzi le persone.

In termini più generali le aziende, soprattutto le realtà multinazionali, si stanno organizzando in modo tale da gestire le politiche di sostenibilità aziendale anche trasferendo ai propri dipendenti sensibilità ed *expertise* per attuare politiche concrete di supporto all'ambiente, alle comunità locali e, in generale, al benessere della collettività.

L'effetto di tale trasferimento nei confronti dei dipendenti non è quindi solo legato al miglioramento delle performance am-

bientali o sociali misurate in tonnellate di CO2 risparmiate o in riduzioni del consumo energetico. Il più sottile e meno noto effetto è quello di aumentare l'attaccamento all'impresa. Il lavoratore si sente così più coinvolto nella vita aziendale perché, oltre a lavorare, sente di fare qualcosa di "giusto" per sé, per l'azienda e per il futuro; d'altra parte si è riscontrato che in organizzazioni che hanno avuto problemi di reputazio-

GLI SCENARI

Sempre più multinazionali investono in politiche di supporto all'ambiente e riduzione degli sprechi, sensibilizzando i dipendenti

ne ambientale o sociale i collaboratori hanno subito un calo del senso di appartenenza dovuto al parziale senso di colpa.

Questo approccio è riscontrabile anche nelle decisioni d'acquisto dei lavoratori/cittadini. Sono ormai molte le ricerche, non solo accademiche ma promosse dalla stessa grande distribuzione, che

dimostrano come ormai il 50% dei loro clienti reputi importante verificare la sostenibilità dei prodotti: qualità, rispetto dell'ambiente e della società. Anche in questo caso possiamo notare come lavoratore, cittadino e consumatore si confondano e si intersechino nei comportamenti e, come per il concetto di lavoro e vita privata, forse non è più il caso di parlare di ruoli diversi, tempi diversi e diritti e doveri diversi.

Rimane un dubbio: come fa il lavoratore/cittadino/consumatore a scegliere prodotti e servizi sostenibili? Qui gli vengono in aiuto molte locuzioni ed etichette dal "bio" al "no emission" al "free" allegato a qualsiasi cosa possa non piacere e "green" collegato a qualunque attributo considerato buono. Inoltre abbiamo a disposizione una serie di certificazioni. Il problema è: quante persone conoscono sigle come OH-SAS 18001, SA8000, Altromerca-to, ISO 14001, EMAS, Fairtrade, PRO-Green? Inoltre tutte queste sigle certificano, in alcuni casi vendono, le caratteristiche di un prodotto e non di un'azienda.

Per ovviare a tutto ciò Great place to work institute insieme a

Vera srl e Alessandro Zollo, ad della società Rewords, hanno pensato a un metodo per rendere note quelle aziende che fanno della sostenibilità la propria caratteristica distintiva sia internamente che esternamente; rewords®, responsible workplace developing sustainability, è uno strumento innovativo di analisi delle politiche di sostenibilità aziendali basato su un solido apporto accademico e una metodologia utilizzata da 25 anni in tutto il mondo. Si tratta di un nuovo modello di indagine che vede coinvolte tutte le funzioni aziendali di un'organizzazione e gli stakeholder di riferimento per conoscere il grado di soddisfazione e di efficacia delle politiche di sostenibilità adottate. Analizza sia le percezioni interne che esterne all'azienda e valuta i processi industriali ed etico-decisionali. I risultati vengono poi sottoposti alla valutazione di autorevoli organizzazioni indipendenti e costituiscono la base per l'indice di sostenibilità che sarà pubblicato nel 2011 con le stesse logiche della lista di Great place to work.

R.Sp.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Visto dal grande schermo. Nei numerosi film «aziendali» molta satira e qualche consiglio utile

Se la cinepresa entra in ufficio

di **Michele Pignatelli**

Un portone si apre, una folia di lavoratori - per lo più donne in abbigliamento fine Ottocento - escono in massa, attraversano la strada un cane, una bicicletta, una carrozza. Sono le immagini, sbiadite e in bianco e nero, di *L'uscita dalle officine Lumière*, il cortometraggio, uno dei primi della storia del cinema, è l'emblema del sodalizio tra celuloide e mondo del lavoro. Un rapporto continuato negli anni attraverso le pellicole più diverse, capaci di tratteggiare ora in modo ironico ed esilarante, ora drammatico e di denuncia problematiche e cambiamenti della realtà lavorativa. Come se la settimana

CINEMA PER TUTTI I GUSTI

Dal popolare Fantozzi al sofisticato von Trier sorprendenti intrecci tra la settimana arte e i modelli delle società di consulenza

arte si intrecciasse con i modelli messi a punto dalle società di consulenza, offrendo spunti di riflessione per manager e dipendenti.

Uno dei maggiori successi della stagione cinematografica 2011 è stato *Horrible bosses*, black comedy americana diretta da Seth Gordon a cui non rende forse giustizia il titolo italiano: *Come ammazzare il capo... e vivere felici*. Il film, realizzato con un budget di circa 35 milioni di dollari, è uscito negli Stati Uniti a luglio e, a fine ottobre, aveva già incassato in tutto il mondo oltre 200 miliardi. Racconta la vicenda, grottesca e surreale, di tre amici che mettono a punto un disperato quanto sganerato progetto per liberarsi di capi che stanno rendendo la loro vita lavorativa impossibile. Al di là della satira, che si avvale di un cast di tutto rispetto, dove sveltano Kevin Spacey, Colin Farrell, Jennifer Aniston e Jamie Foxx, si possono cogliere nel film istanze e frustrazioni legate al proprio ambiente di lavoro e al

rapporto con il capo: su tutti, l'esigenza che sia rispettata la propria professionalità e che ci siano giustizia nel riconoscere i meriti ed equità di trattamento dei dipendenti. Rispetto, equità: non a caso due parole chiave nel modello messo a punto da Great Place to Work per valutare la qualità delle relazioni in azienda.

Restando negli Stati Uniti e nell'ambito della commedia, non si può tralasciare un classico tra i film "aziendali": *Il segreto del mio successo* (1987) di Herbert Ross, con Michael J. Fox, nei panni di un giovane neolaureato che dal Kansas arriva a New York per cercare fortuna. Brantley - questo il nome del protagonista - è il tipico self-made man che, con grande intraprendenza e una buona dose di fortuna, riesce a scalare l'azienda in cui è stato assunto come fattorino; ma la sua parabola offre anche uno spaccato della vita di un grande gruppo, dei rapporti tra i colleghi, delle doti richieste a un buon manager a cominciare dalla sua credibilità: competenza, integrità, capacità di comunicare. Emblematiche alcune battute del film («Esperienza? In pratica nessuna, ma credo in me stesso») o alcune sequenze, come quelle in cui Brantley mette riparo ad alcuni aspetti di cattiva gestione aziendale.

Tutt'altro tono ma scenari e temi molto simili nel più recente *La ricerca della felicità* (2006), opera prima americana del regista italiano Gabriele Muccino. Il film, altro campione di incassi al botteghino, si ispira all'ascesa di Chris Gardner (interpretato da Will Smith), che diventa imprenditore milionario dopo aver superato un durissimo periodo di povertà che lo costringe a trascorrere le notti nei dormitori per i senzatetto con il figlio bambino, studiando la notte per farsi assumere da una società di consulenza. Ma alla fine Chris ce la fa, soprattutto grazie all'orgoglio e alla consapevolezza del proprio valore, altre parole chiave del modello già citato di Great Place to Work. «Non permettere mai a nessuno - dichiara a un certo punto il protagonista -

SORPRESE E FILM CULT



La locandina di tre pellicole ambientate in azienda

di dirti che non sai fare qualcosa».

Una visione molto negativa della realtà aziendale emerge invece da *Il grande capo* (2007) di Lars von Trier, una sorta di spietata allegoria dei rischi a cui la globalizzazione espone il mondo del lavoro: non solo il dipendente, che subisce decisioni lontane e incomprensibili, ma anche il manager, incapace di stabilire con i collaboratori un rapporto autentico. Nel film infatti il proprietario di una grande azienda di informatica - che ai dipendenti si è sempre

© RIPRODUZIONE RISERVATA



QUINTILES®

Grazie

A tutti i colleghi del gruppo Quintiles che attraverso l'impegno, la passione, la professionalità e la dedizione, hanno reso la nostra Azienda uno dei migliori ambienti di lavoro in Italia, per il 5° anno consecutivo.

Siamo orgogliosi di voi !

Il management del gruppo Quintiles in Italia



Unieuro siamo noi

GREAT PLACE TO WORK® Large Companies Best Workplaces 2012 Italia

ANDREA
Store Manager
Correggio

ANGELO
Grande Elettrodomestico
Avellino

PORZIA
Telefonia Imaging
Bari

ELEONORA
Cassa
Moncalieri

ELISA
Cassa
Genova 2

MAGDALENA
Dixons Travel
Fiumicino

CRISTIAN
PC City
Cagliari

ELISA
Piccolo elettrodomestico
Mondovi

LUCA
Sede
Piacenza

MICHELA
Store Manager
Ivrea

FEDERICO
Office
Oderzo

MARINA
Audio/video
Perugia

IVAN
Telefonia
Mondovi

GRAZIELLA
Telefonia
Messina

LAURA
Sede
Monticello d'Alba

LUCA
Grande elettrodomestico
Cisano sul Neva

MAFALDA
PC City
Assago

MIRKO
Sede
Piacenza

MARIA GIULIA
Sede
Piacenza

MARIA
Telefonia
Ragusa

ROSARIO
Magazzino
Ragusa

FLAVIO
Dixons Travel
Fiumicino

VANNI
PC City
Thiene

GIANCARLO
Sede
Monticello d'Alba

YURI
Audio/video
Prato

CHICO
Imaging
Torino 3

VALENTINA
Sede
Piacenza

STEFANIA
Lista nozze
Torino 3

CRISTINA
Piccolo elettrodomestico
Pinerolo