

# Great Place to Work

## LA CLASSIFICA TRICOLORE

American Express, Cisco e Cadence Design le più attente ai dipendenti

# Coccolare i talenti fa bene al business

La capacità di riconoscere e premiare le risorse umane meritevoli cresce anche nel nostro Paese. Sale ancora il Trust Index. E sette nuove imprese su 14 sono italiane

di Irene Consigliere



### La pagella

La classifica Best Workplaces nasce da due punteggi: quello assegnato dai lavoratori con un questionario, chiamato Trust Index, unito alla valutazione degli esperti dell'istituto, che analizzano le pratiche di gestione del personale contenute nel questionario «Culture Audit». Due terzi del punteggio deriva dai dipendenti; un terzo dagli esperti. Sono 57 i Paesi in cui Great Place to Work Institute è presente, oltre 7 mila le aziende partecipanti

La condivisione delle strategie con tutti, dai manager ai dipendenti. I premi quando si realizzano buone performance. L'attenzione alla salute dei collaboratori, che passa dai check up agli screening. La formazione continua, anche con anzianità consolidate. Se la ricetta per creare «il miglior posto dove lavorare» è difficile, alcuni (ma non tutti) degli ingredienti riconosciuti non possono che essere questi. Che sono stati anche tra i principali motivi che hanno permesso ad American Express di ottenere la palma del vincitore nella classifica dei Best Workplaces Italia 2018 di 14 grandi aziende, realizzata dal Great Place to Work Institute Italia e basata sull'analisi degli ambienti di lavoro. Un ranking al quale contribuisce per i 2/3 la valutazione dei dipendenti, per il resto quella degli esperti dell'Istituto rispetto alle qualità delle politiche organizzative.

Tornando alle motivazioni, la cura per il team e la sua gratificazione sono state anche fra le ragioni che hanno permesso al big dell'hotellerie, Hilton, di vincere la medaglia d'argento. E anche per la terza classificata, ConTe.it, compagnia assicurativa del gruppo britannico Admiral, hanno avuto importanza il clima sereno di accoglienza nei confronti degli impiegati, l'ascolto costante dei loro pareri e i corsi di aggiornamento. Il podio è lo stesso dell'anno scorso, ma a gradini invertiti (il vincitore era stato Hilton seguito da ConTe.it).

A livello globale si può dire che pareri raccolti quest'anno confermano che le migliori aziende italiane tengono ai propri collaboratori almeno quanto quelle del resto d'Europa. L'Italia non è più fanalino di coda, ma supera nazioni come Francia, Irlanda, Belgio, Norvegia e Polonia, al pari della sempre invidiata Germania.

Ancora in crescita nel nostro Paese, come l'anno scorso, il Trust Index. Il valore medio tocca l'82%, nel 2016 era all'80,72%. Anche quest'anno il collegamento tra tasso di fiducia e di soddisfazione dei dipendenti e la crescita del fatturato si mantiene elevato. Le aziende che investono sulle proprie persone ottengono risultati quattro o cinque volte migliori dei competitor che scelgono «altre strade».

Tornando alla classifica Large, Zollo sottolinea che «oltre alla finanza, quest'anno ha vinto il retail, con Kiabi al quarto posto, Lidl al settimo, H&M al dodicesimo, e il pharma, con Pfizer sesta, Abbvie ottava e Eli Lilly Italia nona».

Negli altri due ranking realizzati dall'Istituto — aziende medie (29, con un numero di dipendenti tra i 50 e i 499) e piccole (7, con dipendenti tra i 20 e i 49) — a prevalere sono stati l'it, i servizi e la produzione. Tra le medium è prima in classifica Cisco Systems, seconda l'italiana Zeta Service, terza

Mars Italia. Mentre prima delle small è risultata essere Cadence Design Systems, seguita da Volvo Servizi finanziari, Mercedes-Benz CharterWay.

E cosa è cambiato rispetto all'anno scorso? «Tra le 14 new entry ce ne sono 7 italiane, e questa è una buona notizia perché vuole dire che si sta poco a poco riequilibrando la cultura manageriale italiana: questo fa ben sperare», sottolinea Zollo. La seconda in classifica delle aziende medie, Zeta Service, è pure italiana, nove su 29 di questa categoria sventolano il tricolore. Vanno bene anche le conferme: eccellenze come Cisco Systems e W.L. Gore rimangono in classifica. Un dato non tanto scontato. Perché è difficile entrare tra le migliori, ma soprattutto rimanerci.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Il medagliere

LARGE	
1	American Express Italia
2	Hilton
3	ConTe.it - Admiral Group plc
MEDIUM	
1	Cisco Systems Italy
2	Zeta Service
3	Mars Italia
SMALL	
1	Cadence Design Systems
2	Volvo Servizi Finanziari
3	Mercedes-Benz CharterWay

### Valori

«La cosa più importante che i dati ci raccontano quest'anno non ha nulla a che vedere con fiducia e fatturati, che mostrano comunque una correlazione molto forte. Quello che emerge è la formula per trattenere i propri migliori talenti e attrarne di nuovi. Scopriamo infatti che, per fare in modo che i propri dipendenti consiglino le loro aziende ad amici e parenti, dobbiamo investire sull'innovazione, sullo sviluppo delle persone e sui valori dei nostri manager», spiega Alessandro Zollo, amministratore delegato di Great Place to Work Italia.

SE	LARGE	Settore
1	American Express Italia	Servizi Finanziari e Assicurazioni
2	Hilton	Ospitalità/Hotel/Resort
3	ConTe.it - Admiral Group plc	Servizi Finanziari e Assicurazioni Auto
4	Kiabi Italia	Vendita al dettaglio/Abbigliamento
5	The Adecco Group	Servizi Professionali/Ricerca e Selezione
6	Pfizer Italia	Biotechologie e Prodotti Farmaceutici
7	Lidl Italia	Vendita al dettaglio/Alimentare
8	ABBVIE	Biotechologie e Prodotti Farmaceutici
9	Eli Lilly Italia	Biotechologie e Prodotti Farmaceutici
10	Medtronic Italia	Sanità/Distribuzione dispositivi medici
11	Markas	Servizi pulizia, ristorazione e complementari
12	H&M Hennes & Mauritz	Vendita al dettaglio/Abbigliamento
13	GE Healthcare Italia	Sanità
14	Findomestic Banca	Servizi Finanziari e Assicurazioni/Banche

SE	MEDIUM	Settore
1	Cisco Systems Italy	Telecomunicazioni
2	Zeta Service	Servizi Professionali/ Outsourcing
3	Mars Italia	Prodotti alimentari
4	Vetrya	Telecomunicazioni
5	Biogen Italia	Biotechologie e Prodotti Farmaceutici
6	Grünenthal Italia	Biotechologie e Prodotti Farmaceutici
7	Amgen	Biotechologie e Prodotti Farmaceutici
8	W.L. Gore E Associati	Prodotti Chimici
9	Nutricia Italia	Prodotti alimentari
10	Mellin (Danone Company)	Prodotti alimentari
11	Iconsulting	Information Technology/Consulenza informatica
12	Servizi CGN	Servizi Professionali
13	SAS	Information Technology/Software
14	AXL - Agenzia per il lavoro	Servizi Professionali/Ricerca e Selezione
15	Subito	Media/Servizi Internet Online
16	Gruppo Assimoco	Servizi Finanziari e Assicurazioni
17	Musement	Information Technology
18	Edenred Italia	Servizi Finanziari
19	S.C. Johnson Italy	Beni di largo consumo
20	Alfio Bardolla Training Group	Educazione e Formazione
21	Mercedes-Benz Financial Services Italia	Servizi Finanziari e Assicurazioni/Banche
22	Novaterra Zeelandia	Prodotti alimentari
23	Jaguar Land Rover Italia	Automobilistico
24	National Instruments Italy	Manifatturiero e produzione/Elettronica
25	Mansutti	Servizi Finanziari e Assicurazioni
26	Volvo Group Italia	Manifatturiero e Produzione/Automobilistico
27	Webranking	Media/Servizi Internet Online
28	Continental Italia	Commercio all'ingrosso
29	MBS Consulting	Servizi Professionali/Consulenza Direzionale

SE	SMALL	Settore
1	Cadence Design Systems	Information Technology-Software
2	Volvo Servizi Finanziari	Servizi Finanziari e Assicurazioni
3	Mercedes-Benz CharterWay	Servizi Finanziari e Assicurazioni/Banche
4	Aegis Human Consulting Group	Servizi Professionali/Consulenza Direzionale
5	ARS Assurbanking	Servizi Finanziari e Assicurazioni/Banche
6	Portolano Cavallo	Servizi Professionali/Legale
7	Comm.it	Information Technology/Consulenza informatica

### La pagella aziendale dei consulenti

a cura di Francesca Gambarini

L LARGE

M MEDIUM

S SMALL



#### Abbigliamento KIABI ITALIA

Comunicazione e ascolto fanno parte del Dna aziendale. Le riunioni si svolgono con un programma prestabilito e coinvolgono con regolarità tutti i reparti e i livelli aziendali. In questi incontri, i colloqui tra capo e collaboratore iniziano con la domanda «Come stai?», secondo un modello che mette in gioco le emozioni come risorsa comunicativa



#### Servizi professionali THE ADECCO GROUP

Il «Kick off» annuale, che raggruppa tutti i dipendenti, è l'evento clou delle numerose attività attraverso le quali l'azienda promuove la socializzazione tra i collaboratori, e prevede riunioni, party a tema e giochi. «In azienda ho da sempre lo stimolo a studiare e migliorare a livello professionale e umano», rileva un collaboratore



#### Farmaceutica PFIZER ITALIA

«Lavoriamo insieme per un mondo più sano» è il principio che ispira i quattro imperativi strategici dell'azienda: promuovere l'innovazione, allocare correttamente le risorse, essere rispettati dalla società e creare una cultura di appartenenza. Ogni anno viene dedicata alla cultura aziendale una giornata che coinvolge tutti i dipendenti nel mondo



#### Vendite al dettaglio LIDL ITALIA

L'inserimento dei neo assunti in Lidl è un'attività a cui l'azienda dedica particolare cura, allo scopo non solo di far apprendere il mestiere ma anche di fare assimilare la cultura aziendale. Inoltre, chi entra in Lidl intraprende un percorso formativo specificamente sviluppato per la sua figura professionale



#### Farmaceutica ABBVIE

L'azienda ha diversi programmi per la cura della salute dei dipendenti. Il welfare aziendale prevede, tra gli altri, «InForma», dedicato alla prevenzione maschile e femminile, o il maggiordomo aziendale, per le piccole incombenze. In mensa sono previsti menù speciali e stagionali. Vengono proposte attività sportive



#### Farmaceutica ELI LILLY ITALIA

Sul percorso di carriera può intervenire lo stesso dipendente; lo sviluppo professionale procede attraverso sessioni di coaching con i supervisor e si avvale di una piattaforma in cui ciascuno aggiorna i suoi obiettivi annuali. «Non esistono barriere reverenziali tra superiori e collaboratori», rileva poi un dipendente

	Numero collaboratori	Donne	Uomini
	1.006	677	329
	909	365	544
	597	368	229
	646	579	67
	2134	1.625	509
	3472	1.462	2.010
	13.046	8.683	4.363
	1.300	507	793
	1.293	548	745
	803	431	372
	6.842	5.853	989
	5.378	3.936	1.442
	654	188	466
	2.340	1.202	1.138

	Numero collaboratori	Donne	Uomini
	357	81	276
	199	137	62
	210	117	93
	105	46	59
	111	68	43
	215	131	84
	286	149	137
	101	48	53
	103	66	37
	220	97	123
	185	45	140
	240	103	137
	314	133	181
	90	57	33
	138	56	82
	414	201	213
	114	-	-
	338	191	147
	166	89	77
	71	36	35
	202	111	91
	54	19	35
	110	31	79
	75	28	47
	60	37	23
	191	57	134
	95	40	55
	171	55	116
	81	27	54

	Numero collaboratori	Donne	Uomini
	23	1	22
	39	16	23
	20	8	12
	40	24	16
	33	18	15
	46	27	19
	37	2	35

## Statistiche

# Il capitale (molto) inespresso della fiducia interna

di **Alessandro Zollo\***

**L'**Istat calcola l'indice di fiducia delle imprese e dei consumatori. Entrambi sono cresciuti nell'ultimo anno, di circa il 10% il primo e del 6% il secondo, i più alti dal 2011. L'Istat però non calcola la fiducia all'interno delle imprese, la più importante perché riguarda persone che sono allo stesso tempo lavoratori e consumatori. La classifica riportata in queste pagine evidenzia un aumento della fiducia interna di circa 1 punto percentuale rispetto allo scorso anno e del 4% rispetto al dato di due anni fa. L'82% dei collaboratori di queste aziende ritengono: di avere fiducia nei propri capi, di lavorare bene con i propri colleghi e di essere orgogliosi di lavorare per le loro organizzazioni. Inoltre, l'86% dei 21.200 collaboratori delle 50 aziende (su 127 analizzate) che possono fregiarsi del titolo Best Workplaces Italia 2018, asseriscono di lavorare in un eccellente luogo di lavoro. Ma in cosa differiscono

queste aziende dalle altre? Hanno investito su tre direttive principali: comportamento manageriale, equilibrio vita-lavoro e benefit. Sul comportamento manageriale i migliori risultati si sono riscontrati sul coordinamento e sull'assegnazione degli incarichi (+5% negli ultimi due anni), sulla delega (+5%) e sul coinvolgimento nelle decisioni (+8%). Per quanto attiene all'equilibrio vita privata e lavoro registriamo un +6% (+3% nell'ultimo anno), a testimonianza di come il tema sia ormai entrato nell'agenda degli amministratori delegati e dei direttori del personale in maniera costante. Orari flessibili, smart-working, welfare e supporto alle persone in caso di difficoltà stanno diventando oggi il vero differenziale per mantenere i propri talenti e per attrarre di nuovi. Come ci racconta una ricerca di LinkedIn, ormai le persone non cambiano più lavoro per una retribuzione leggermente superiore (dato un livello

corretto di reddito) ma per migliorare la propria vita e il proprio benessere; le aziende migliori l'hanno capito da tempo. Ma il resto d'Italia? Le buone notizie, purtroppo, finiscono qui. Da una ricerca effettuata da Cube Survey su un campione statistico di 2.000 persone emerge come l'indice di fiducia, che nelle migliori aziende per cui lavorare è pari all'82%, nel resto d'Italia scende al 44%, quasi dimezzandosi. Per vederla in termini positivi: «si può fare!» La realtà è però che c'è ancora molto da lavorare. Forse non è più il caso di guardare ai manager tedeschi, nordeuropei o americani per imparare a fare impresa. In Italia ne abbiamo molti che, a detta dei loro collaboratori e del mercato, non hanno nulla da invidiare ai loro colleghi europei o statunitensi. Impariamo da loro!

\*Amministratore delegato di Great Place to Work Institute Italia

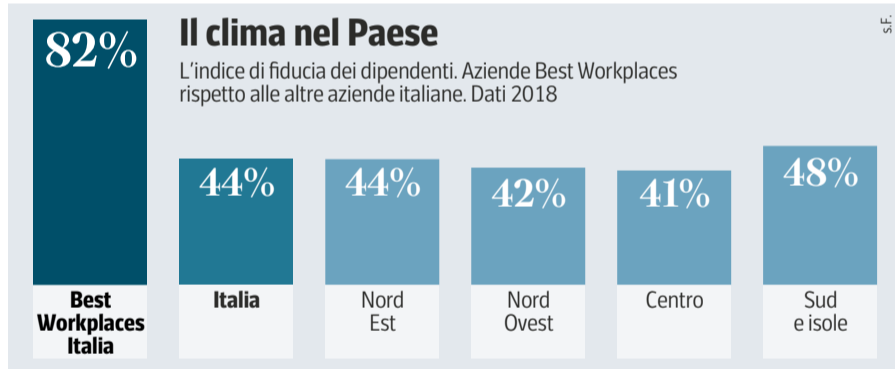
© RIPRODUZIONE RISERVATA

## DIRETTORI DEL PERSONALE A FIANCO DEI CEO E DEL CAPO DELLA FINANZA

# Un triumvirato al potere Così l'azienda gira meglio

**U**n «triumvirato» per far fiorire l'azienda. Lavorare a fianco dei vertici per sviluppare politiche di gestione del personale coerenti con quelle aziendali, allontanandosi dalle questioni prettamente amministrative per concentrarsi sulla salute del business. Così le risorse umane potrebbero generare maggiore produttività, concentrando gli investimenti su iniziative legate alla creazione di valore.

Secondo McKinsey, la ricetta è semplice. Il «triumvirato» deve essere composto da chi gestisce e controlla il capitale umano, dall'amministratore delegato che detiene la strategia e dal direttore finanziario. Le migliori direzioni del personale stanno già creando questi centri di eccellenza in aree strategiche come lo sviluppo organizzativo, l'acquisizione e la gestione dei talenti. Trattenere e sviluppare i talenti necessari per sostenere lo sviluppo aziendale è essenziale per-



ché, rileva McKinsey, i dipendenti dalle alte prestazioni sono più produttivi del 400% rispetto a quelli a rendimento medio. Il divario cresce con la complessità della posizione, fino ad arrivare all'800%. «Dobbiamo essere in grado di sviluppare e formare i migliori — ricorda Isabella Covili Faggioli, presidente nazionale di Aidp, l'associazione italiana per la direzione del personale — senza dimentica-

re chi ha meno doti. La sfida è predisporre e incentivare il miglior clima possibile affinché anche chi non ha particolari qualità possa esprimere al massimo le sue potenzialità».

La questione della carenza di competenze, soprattutto in un momento così dinamico sul fronte dello sviluppo tecnologico, richiama in causa anche la difficoltà di recuperare sul mercato e man-

tenere al proprio interno che le competenze necessarie per affrontare i cambiamenti desiderati le possiede.

Secondo McKinsey Global Institute, nel 2020 le aziende potrebbero correre il rischio di non ricoprire un ruolo su dieci. Oggi, poi, l'82% delle aziende non crede di reclutare persone di talento e tra quelle che ritengono di farlo solo il 7% pensa di poterli di trattenere. E solo il 23% dei manager e dirigenti coinvolti su questi temi ritengono di aver sviluppato delle politiche di retention efficaci.

Per affrontare queste carenze si può per esempio rendere la propria offerta ai dipendenti competitiva rispetto alle altre aziende, organizzandola in premi tangibili, opportunità professionali e vicinanza a leader che offrano role model interessanti. Tali attenzioni possono essere facilitate dall'utilizzo dei *people analytics* (conosciuti anche come *talent analytics*), utilizzati a oggi solo dall'8% delle aziende, strumenti strategici per sviluppare politiche di gestione mirate.

Lapidario ed efficace il commento di Covili Faggioli: «Noi donne e uomini del personale dobbiamo essere così bravi nel formare e nel far crescere le persone da renderle attrattive sul mercato del lavoro, al punto che saranno loro a preferire se rimanere nella nostra azienda piuttosto che andare in un'altra».

Luisa Adani

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**L**

**Medtronic**

● **Dispositivi medici MEDTRONIC ITALIA**  
Spazio alla responsabilità sociale: il gruppo dedica al volontariato l'intero mese di giugno: i collaboratori hanno dato vita a 20 progetti sul territorio nazionale (RunForParkinson, Open day ospedale Buzzi, donazioni Avis). A livello internazionale, nel 2016 sono stati coinvolti 19.800 dipendenti

**L**

**markas**

● **Servizi di pulizia MARKAS**  
Molte le attività culturali e ricreative per i collaboratori: la Markas Academy, tra le altre cose, organizza incontri anche con specialisti esterni su vari temi. Una terrazza panoramica è a disposizione dei dipendenti per i pranzi o eventuali sessioni di yoga. «Da subito ci si sente parte della famiglia», dice un dipendente

**L**

**H&M**

● **Abbigliamento H&M HENNES & MAURITZ**  
H&M utilizza la sua peculiare cultura organizzativa per rendere i collaboratori più coinvolti nel lavoro, a beneficio della qualità della loro esperienza e del rapporto con il cliente. Per il 70esimo anniversario della fondazione, la direzione ha coinvolto i dipendenti in un evento formativo sulla cultura e i valori del gruppo

**L**

**GE**

● **Sanità GE HEALTHCARE ITALIA**  
L'azienda ha vari strumenti per i dipendenti che si trovano in difficoltà. In caso di malattia di un congiunto, si può fruire di giornate di permesso o di forme di lavoro in remoto. Il programma di assistenza è gratuito, anche per problemi psicologici come stress, ansia, depressione, assistenza alle coppie o agli anziani

**L**

**Findomestic**  
Più responsabili, insieme

● **Servizi finanziari FINDOMESTIC BANCA**  
Cura e supporto del collaboratore nei periodi di assenza dal lavoro sono importanti. In maternità è fornita un'integrazione retributiva a quanto erogato dall'ente previdenziale. Esiste poi una banca della solidarietà, un bacino annuale di ore di assenza retribuita, in aggiunta ai congedi

**M**

**vetrya**

● **Telecomunicazioni VETRYA**  
L'esperienza di recruitment del personale si conclude con un test di gradimento per tutti i candidati, i cui risultati sono utilizzati per migliorare la selezione. «Il gruppo di lavoro è il motore dell'azienda, i rapporti umani, la gentilezza e l'attenzione la rendono un luogo di lavoro ineguagliabile», dice un dipendente

**M**

**Biogen**

● **Farmaceutica BIOGEN ITALIA**  
L'inserimento in azienda, denominato Neo (New Employee Onboarding), coinvolge i neoassunti in un percorso per fornire gli strumenti e il supporto necessario per svolgere il proprio lavoro nel modo migliore e integrarsi velocemente nel team. L'*Hiring Manager* prepara un piano di 90 giorni sui bisogni formativi del neoassunto

**Prima tra le big**

Rosa Santamaria guida le risorse umane di American Express Italia

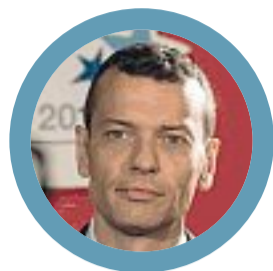
**Bonus, inclusione e parità: il gender gap è un ricordo**

American Express conquista quest'anno la vetta della classifica Best Workplaces di *Great Place to work* tra i «big». La tempestività e la trasparenza nella comunicazione interna sono alcune delle caratteristiche che piacciono di più. Tutti i collaboratori, neo assunti inclusi, vengono infatti coinvolti in meeting allargati sulla strategia aziendale. Tra le iniziative di maggior successo ci sono l'«Healthy Living» e la ludoteca per i bambini. «Il piano di prevenzione Healthy Living prevede visite gratuite annuali con professionisti», spiega Rosa Santamaria, direttore risorse umane per l'Italia. Per stimolare le prestazioni dei dipendenti, American Express ha adottato una politica retributiva che riconosce il merito e premia le prestazioni sulla base della filosofia «Pay for Performance». I dipendenti beneficiano di un premio di produttività basato sui risultati e di un bonus legato agli obiettivi individuali. Se questi sono superati, il dipendente può percepire in alcuni casi un incentivo anche pari al doppio della retribuzione di base. «Da quest'anno è stato introdotto il programma di flexible benefits, basato sull'opportunità di convertire tutto o parte del premio di produttività in beni e servizi di welfare», continua Santamaria. Il trattamento economico tra donne e uomo è paritario; anzi le donne, il 67% della popolazione aziendale, in alcuni casi ricevono pacchetti remunerativi più competitivi dei loro colleghi. Sono entrate a pieno ritmo in azienda anche la modalità di smartworking e la flessibilità di orario. «Tutte le nostre risorse possono lavorare da casa fino a due giorni alla settimana e chi ha il turno notturno al call center può farlo da casa», aggiunge la manager. Molta cura è rivolta al talent management: il 61% delle posizioni aperte viene ricoperto dall'interno perché a tutti si dà la possibilità di cambiare e crescere. Infine, molta importanza viene data al concetto di «Enterprise Leadership», promosso a livello globale: tutti lavorano a una mission comune supportando non solo il proprio obiettivo personale o di team, ma contribuendo al successo degli altri.



**Irene Consigliere**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Seconda tra le big**

Fausto Ciarcia, direttore delle risorse umane Nord e Centro Italia di Hilton Worldwide

**Tra meditazione e benefit: talenti, è ora di farsi avanti**

Garantire un'esperienza eccezionale non solo agli ospiti, ma anche al personale. La chiave è l'interesse nei confronti del corpo, della mente e dello spirito delle persone che lavorano nelle strutture della società: sono questi i valori che anche quest'anno hanno condotto Hilton sul podio della classifica Great Place to Work. Il gruppo alberghiero ha compreso che la qualità delle relazioni e la produttività dei propri collaboratori passa per uno sviluppo «olistico» della persona: «Mettiamo a disposizione delle nostre oltre 1500 risorse una formazione che ha l'obiettivo di accrescere la conoscenza di se stessi e la consapevolezza nella gestione delle attività lavorative, attraverso la pratica della meditazione», aggiunge il direttore delle risorse umane Fausto Ciarcia. Tutti i dipendenti possono seguire quindi una formazione online sui temi della meditazione e della consapevolezza, accompagnata da un forum di condivisione dell'apprendimento tra tutti i partecipanti. Inoltre viene sostenuta la pratica della «leadership consapevole» da parte dei manager, per sviluppare le loro capacità di sostenere elevati livelli di prestazione e di benessere tra collaboratori. Ci sono molteplici aspetti che rendono Hilton un eccellente ambiente di lavoro. Tra i benefit offerti ai dipendenti spiccano una mensa-ristorante per i lavoratori che studia menu bilanciati; gli Star bond, buoni premio da spendere in esercizi convenzionati; le attività sociali extra-lavorative tra cui la distribuzione di cibo ai poveri con la comunità di Sant'Egidio e lo sport per il sociale. E un'attenzione particolare al bilanciamento tra lavoro e vita privata: «Concediamo — continua Ciarcia — giorni di paternità aggiuntivi e alle neomamme un reinserimento con part time o orari flessibili, oltre alla possibilità per tutti di giornate in telelavoro». Hilton è in continua espansione e alla ricerca di nuove risorse: «Ora ne stiamo cercando un centinaio in Italia. I requisiti? La conoscenza delle lingue e la voglia di lavorare, viaggiare e crescere in un ambiente internazionale».



**Giulia Cimpanelli**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Terzo posto tra i big**

Antonio Scordino, people service manager ConTe.it, brand italiano di Admiral

**Consultiamo i dipendenti per le nuove assunzioni**

«Il successo della nostra cultura interna può essere sintetizzato con una sola parola: insieme». È questa la filosofia di ConTe.it, brand italiano del gruppo Admiral, compagnia assicurativa nata nel Regno Unito nel 1993 specializzata in polizze per veicoli con oltre 4 milioni di clienti, 9 mila dipendenti (dei quali 600 impiegati sul territorio nazionale), ancora in cima alla classifica dei posti migliori nei quali lavorare in Italia. Un ambiente che importa dalla casa madre britannica i tratti distintivi e le buone pratiche come, per esempio, l'attenzione alle persone. «Lavoriamo — dice Antonio Scordino, people service manager di ConTe.it — con programmi mirati: da «Genitori Contenti» per agevolare il lavoro flessibile delle mamme e dei papà ai progetti di beneficenza del coro aziendale, fino all'istituzione di un vero e proprio ministero del Divertimento». Con tanto di corse in pantofole, gare di cucina, lancio di uova. «In più puntiamo molto su un ascolto continuo», aggiunge Scordino. Che si traduce anche in occasioni dedicate, durante il corso dell'anno, per discutere i più svariati temi. «Abbiamo inaugurato — prosegue — una serie di incontri fatti a rotazione dai vari manager di settore nei quali tutti i dipendenti possono confrontarsi su qualsiasi argomento: dalle mission aziendali, fino alle scelte per l'arredamento degli spazi lavorativi». Un coinvolgimento che si riflette persino sulle assunzioni, visto il programma «Presenta un amico» che prevede non solo di suggerire una candidatura per le posizioni aperte, ma anche una gratifica economica in busta paga (dai 150 ai 500 euro, a seconda del profilo) in caso di assunzione. «Nessuno meglio di un collega — precisa il manager — può consigliare una persona da assumere. È un canale di reclutamento che funziona molto bene». Altrettanto valido, infine, il lavoro per il sostegno dei talenti. «Abbiamo inaugurato — conclude Scordino — un programma che permette ai più giovani di lavorare sui pilastri della loro crescita e di costruirsi da soli il loro piano di sviluppo. Un'inversione rispetto alle procedure canoniche che sta dando risultati sorprendenti».



**Carlotta Clerici**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

M

**● Farmaceutica GRÜNENTHAL ITALIA**

Usare la leva premiale, con segnalazioni anche tra colleghi di pari livello, è tra le strategie aziendali. Il gruppo ha un sistema integrato di premiazione non monetaria dei dipendenti. «Serenità lavorativa e gratificazione economica sono elementi fondamentali», dice un collaboratore

M

**● Farmaceutica AMGEN**

Tutti i collaboratori, e non solo i manager, possono ringraziare in modo ufficiale un proprio collega per una prestazione lavorativa di rilievo, con un Bravo Award!. L'azienda premia anche i gruppi: ogni tre mesi viene dato un riconoscimento, con un corrispettivo monetario, a un team di lavoro che si è contraddistinto

M

**● Prodotti chimici W.L. GORE E ASSOCIATI**

La carriera in azienda si sviluppa attraverso l'evoluzione degli impegni che la persona, nel corso del tempo e della sua maturazione, si assume, trasformando i contenuti e le modalità del proprio contributo professionale. «C'è grande fiducia nell'operato dei dipendenti», dicono i collaboratori

M

**● Prodotti alimentari NUTRICIA ITALIA**

La formazione affronta le competenze comportamentali essenziali per la vita aziendale, quali l'autonomia, la realizzazione e l'impegno operativo. Il tema del rapporto con le altre persone viene svolto in un percorso che prevede un test individuale e la sua condivisione in gruppo nel confronto con gli altri

M

**● Prodotti alimentari MELLIN SPA (Danone Company)**

L'inserimento dei nuovi assunti è caratterizzato da un alto livello di coinvolgimento. Nei primi giorni un Welcome Coffee, poi la presentazione ufficiale nel Mellin Connect, un incontro mensile con tutto il personale dove al nuovo assunto spetta una presentazione di sé con informazioni sia professionali che personali

M

**● I.T. ICONSULTING**

Il team building per favorire la costruzione di un clima informale e positivo è centrale per l'azienda, che adotta diverse iniziative per lo sviluppo della coesione interna. Le attività variano da gite in barca a vela ad outdoor in montagna, alla classica caccia al tesoro. «È poi speciale l'attenzione per le nuove idee delle persone», dice un dipendente

M

**● Servizi professionali SERVIZI CGN**

Tra le politiche e pratiche per lo sviluppo dei collaboratori, due iniziative si distinguono per originalità: l'Osservatorio per la creatività e l'innovazione e la Cassetta degli attrezzi del leader. «Speciale l'attenzione che i responsabili hanno per i collaboratori. Il Presidente ci conosce tutti per nome», dice un dipendente



**Primo posto tra le medium**  
Francesca Merella, Hr leader di Cisco  
per Italia e Portogallo

## Volontariato e benessere «La persona è al centro»

Per il quinto anno Cisco si conferma l'azienda in Italia dove si lavora meglio e dove è più piacevole trascorrere le otto ore di lavoro nella classifica dedicata alle taglie medie. Tra le tante pratiche responsabili, dal punto di vista dell'etica e della governance, che l'azienda tecnologica ha adottato nei riguardi dei dipendenti c'è la possibilità di assentarsi dal posto di lavoro il giorno del proprio compleanno per festeggiare la ricorrenza con i propri cari o avere quattro settimane l'anno a disposizione nel caso in cui un proprio familiare si dovesse ammalare. «L'Emergency Time Off — spiega Francesca Merella, HR Leader Italy Portugal di Cisco — prevede la possibilità per il dipendente di godere di quattro settimane retribuite, senza intaccare le ferie, per emergenze legate al contesto familiare come ad esempio lutti, separazioni o malattie». Ma non solo.



«Negli ultimi anni ci siamo molto focalizzati sull'innovazione tecnologica ora torniamo a mettere al centro la persona a 360 gradi», spiega Merella. Nel senso

olistico del termine. Perché quando c'è armonia sul luogo di lavoro, le persone si sentono più felici e soddisfatte e l'azienda produce meglio e di più. E si trova anche il tempo per dedicarsi agli altri. Per cinque giorni all'anno il dipendente Cisco può assentarsi dal lavoro e dedicare il proprio tempo ad attività di volontariato grazie ad iniziative no profit organizzate dall'azienda con Dynamo Camp, Sport Senza Frontiere, Comunità Nuova di Don Gino Rigoldi. Proprio come insegna la filosofia del *giving back*. «Anche in questo caso le giornate sono retribuite e non vanno ad intaccare il monte ferie del lavoratore — sottolinea la manager —. In Italia, la quasi totalità dei dipendenti usufruisce di questa opportunità orientata al sociale e all'aiuto degli altri, mentre nel mondo sono 385 mila le ore di volontariato che i dipendenti hanno dedicato all'aiuto dei più deboli». Ed ancora corsi di yoga, Mindfulness, coaching, supporto psicologico e legale.

**Barbara Millucci**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Secondo posto tra le medium**  
Silvia Bolzoni, fondatrice e presidente  
di Zeta Service

## Lavorare bene? È anche una questione di rispetto

Sulla scia dello «scandalo molestie» che ha visto coinvolto il produttore statunitense Harvey Weinstein, anche in Italia le aziende iniziano a impegnarsi nel combattere la violenza sulle donne. Tra queste, Zeta Service (14 milioni di fatturato e 215 dipendenti, l'80% donne) specializzata in amministrazione del personale e consulenza del lavoro, che per sensibilizzare sul tema ha avviato il progetto Libellula. «La lotta alla violenza sulle donne è una questione di cultura e linguaggio, perché è attraverso le parole che si disegnano i confini fra ciò che è accettabile e ciò che non lo è», dichiara Silvia Bolzoni la fondatrice e presidente dell'azienda lombarda. Con il progetto Libellula, l'azienda previene e contrasta le discriminazioni e la violenza sulle donne tramite corsi di sensibilizzazione e prevenzione da svolgere all'interno



delle aziende stesse con «l'obiettivo di far entrare la cultura, e far uscire la violenza». Presenza fissa nelle classifiche annuali

stilate da Great Place to Work, l'azienda organizza workshop sul rispetto delle diversità, sulla «decostruzione degli stereotipi» di cui siamo spesso vittime nella relazione con gli altri, corsi su autostima e consapevolezza, oltre a counselling per migliorare se stessi. A completare e scandire la giornata di lavoro: corsi di aromaterapia, yoga, cromoterapia, massaggi. Con l'iniziativa In her shoes poi, «un collaboratore ha la possibilità di andare a lavorare per una giornata intera in un altro settore, scoprendone i processi, conoscendo le persone e il loro lavoro quotidiano. A fine giornata, rilascia un feedback in cui segnala cosa secondo lui andrebbe migliorato — aggiunge Silvia Bolzoni —. Con la libertà di modificare le procedure lavorative si ottengono risultati migliori, mentre interfacciarsi in qualunque momento con i propri superiori su problematiche, sia personali che lavorative, è importante per trovare insieme soluzioni pratiche».

**Ba. Mill.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Terzo posto tra le medium**  
Cristina Milanese, people and organisation director  
di Mars Italia

## Da dieci anni in classifica, anche grazie ai Millennials

«Lavoriamo per ridurre tutto ciò che drena energia ai nostri "associati" (così si chiamano le persone che lavorano in Mars). Da un lato stiamo snellendo i processi aziendali. Dall'altro investiamo continuamente per gli aggiornamenti dei nostri sistemi informatici per essere sempre all'avanguardia e liberare tempo per le nostre persone». È un equilibrio basato sulla reciprocità e sull'accrescimento di ambedue le parti a fare di Mars uno dei posti migliori in cui lavorare, secondo Cristina Milanese, people and organisation director della divisione italiana del colosso multinazionale alimentare che quest'anno ha chiuso con un giro d'affari superiore ai 35 miliardi di dollari. E che non solo è stata una delle prime aziende a introdurre in Italia (parliamo di 2009) il concetto di smart working (la possibilità di lavorare da remoto), ma che ha continuato ad investire perché



queste dinamiche potessero esprimere al meglio il loro alto potenziale sulle prestazioni lavorative, visti anche i risultati ottenuti dal

2010 al 2016, con il tasso di assenteismo dimezzato, l'11% in meno di ore di malattia e il 26% di giornate in più spese in formazione del personale. «Tutti i nostri associati — precisa Milanese — godono degli stessi benefici, a prescindere dai livelli organizzativi, anche perché da noi non esistono status. E rinforzare la flessibilità (ultima in ordine di tempo, la mossa di eliminare le linee fisse dagli uffici e dotare, «pagando loro le bollette», gli associati di smartphone) si è rivelato un ritorno positivo, nella logica che se la persona è più felice, la sua performance migliora». Un pensiero non a caso, visto che Mars Italia è da oltre 10 anni tra i posti migliori in cui lavorare, secondo la classifica «Great Place to work», con tanto di menzione tra le migliori dieci aziende per i millennials. «Per i giovani — conclude Milanese — lavorare in Mars ha molto appeal: amano sia il nostro ambiente informale e poco gerarchico, sia la preparazione dei nostri manager-coach che sanno tirare fuori il meglio da loro».

**Carlotta Clerici**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

M



● I.T.  
**SAS**

L'azienda svolge attività di sostegno all'impiego dei giovani. Si tratta di percorsi formativi in collaborazione con l'università, nei quali sono formati i cosiddetti data scientist, professionisti molto ricercati dalle imprese, specializzati nell'elaborazione dei dati. «Il lavoro è molto stimolante e divertente», aggiunge un dipendente

M



● Servizi professionali  
**AXL - AGENZIA PER IL LAVORO**

L'azienda coltiva la collaborazione e lo spirito di squadra con attività di socializzazione e divertimento. Per esempio, un weekend all'anno di convention in cui riunisce, presso una struttura ricreativa - spa o golf resort - tutte le sue persone e i principali collaboratori esterni, per una due giorni di team building

M



● Servizi online  
**SUBITO**

Pratiche di ascolto dei collaboratori per una leadership attenta al clima organizzativo sono tra le priorità dell'azienda: ogni tre mesi viene somministrato un questionario sulla percezione dell'ambiente di lavoro, al quale segue un workshop. I manager si sottopongono a una valutazione sulla loro leadership

M



● Servizi finanziari  
**GRUPPO ASSIMOCO**

Fattore chiave dell'azienda è l'equità nel riconoscimento dei meriti. La società, sulla base delle indicazioni provenienti da un'indagine sul clima organizzativo, ha approfondito il tema del sistema premiante, in particolare sull'ampliamento dei riconoscimenti economici per le posizioni non manageriali

M



● I.T.  
**MUSEMENT**

Nell'inserimento dei nuovi assunti c'è molta attenzione per l'integrazione del nuovo arrivato. «Il clima solidale rende l'azienda unica. Nei momenti più sfidanti, tutti, dirigenti, responsabili e dipendenti, ci siamo ritrovati più uniti e forti di prima. Ognuno è disponibile a dare il proprio contributo anche in orario extra», dice un dipendente

M



● Servizi finanziari  
**EDENRED ITALIA**

La comunicazione interna ha i dipendenti come protagonisti. La newsletter trimestrale coinvolge le persone nell'attività aziendale. La pubblicazione, cartacea e online, dà l'opportunità, a chi lo vuole, di diventare titolare di una rubrica. La sezione «Oggi parliamo con...» ospita un'intervista a un collaboratore ogni volta diverso

M



● Largo consumo  
**S.C. JOHNSON ITALY**

Aiutare le persone a bilanciare vita lavorativa e privata è un obiettivo per l'azienda, che consente ampia flessibilità dell'orario di lavoro e offre il venerdì pomeriggio libero tutto l'anno. È poi attivo un programma di smart working pilota. I genitori possono portare i propri bambini in ufficio. In sede c'è anche un orto

## Comportamenti

Meditate capi meditate  
(per essere veri leader)

I primi studi neurocognitivi mostrano evidenze scientifiche sul fatto che training e formazione adeguati aiutano i manager ad essere timonieri migliori

di **Maurizio Zollo\***

## L'analisi

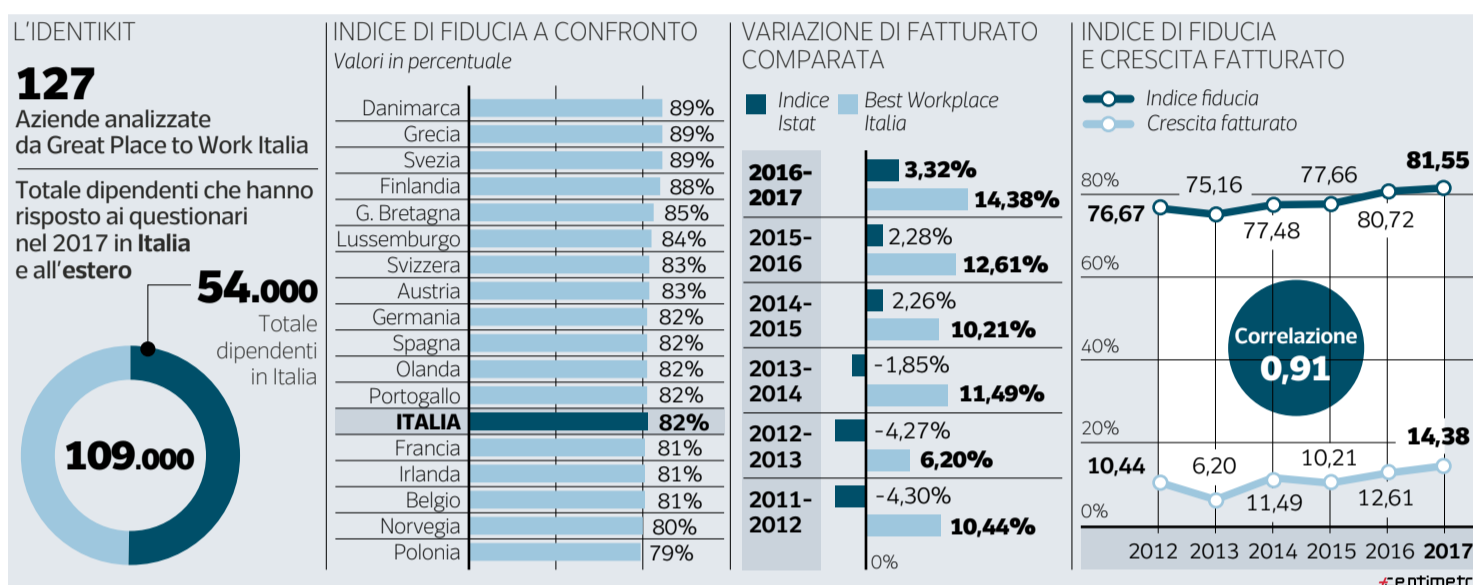
## Chi fa tesoro degli errori sa innovare di più

di **Andrea Montuschi\***

**I**l World Economic Forum, nel suo report *The Future of Jobs* ha scritto che entro il 2020 le prime tre skill da sviluppare per sopravvivere nel mondo del lavoro saranno il complex problem solving, la capacità di risolvere problemi complessi, il pensiero critico e la creatività. Nello stesso report di alcuni anni prima (e riferito a un futuro fissato nel 2015) solo il problem solving era già sul podio. La creatività, va sottolineato, è passata dal decimo al terzo posto. Ma le aziende italiane sono pronte? Per creare una cultura che spinga l'innovazione è prima necessario fare in modo che le persone non si sentano continuamente giudicate e che vi siano dei momenti di vera sospensione del giudizio, durante i quali sia lecito – addirittura auspicabile – commettere errori. Vale qui la pena ricordare l'aforisma di Thomas Edison, che alla domanda di un giornalista sui suoi insuccessi rispose «Non ho fallito 10.000 volte nel fare una lampadina; ho scoperto 10.000 modi che non funzionano». Questa è l'idea di base: per innovare è necessario concedere ai collaboratori di sperimentare e sbagliare, poiché da lì può nascere la creatività. Nel questionario Great Place to Work si chiede se i capi sanno riconoscere che gli errori commessi in buona fede fanno parte dell'attività lavorativa: l'anno scorso il dato relativo a questa domanda fra le Best Companies italiane si è attestato su un buon 83% di risposte favorevoli, in lenta ma costante crescita negli ultimi anni (79% nel 2016, 82% nel 2017). Ma vi sono altri due indicatori che misurano la cultura dell'innovazione in azienda: il primo riguarda l'interesse dei capi per i suggerimenti dei collaboratori, il secondo il coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni che influiscono sul loro lavoro. Nel panel Best Companies i risultati positivi sono, rispettivamente, 81% e 72%, mentre nella media nazionale si scende al 38% e 31%. In altre parole: meno di un terzo degli intervistati in Italia afferma di essere coinvolto nelle decisioni e poco più di un terzo vede le proprie opinioni (ove richieste) prese in considerazione. La creazione di un ambiente di lavoro aperto e che tollera l'errore è la *condicio sine qua non* per innescare l'innovazione nelle nostre aziende

\*Presidente di Great Place to Work Institute Italia

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il fatto che caratteristiche virtuose di leadership possano distinguere imprese capaci di creare valore in modo sostenibile e duraturo viene oggi considerato quasi un dato di fatto. A maggior ragione se tali qualità sono diffuse in un'organizzazione, invece di essere racchiuse nella parte alta della struttura gerarchica. E infatti basta entrare in qualunque libreria per trovare intere sezioni dedicate a libri sull'argomento.

Anche il problema dello sviluppo di tali qualità è discusso e dibattuto da secoli. Affidarsi soltanto a processi di attrazione e selezione, soprattutto se basati su qualità tipicamente eteree e difficili da valutare in maniera anche minimamente oggettiva, è riconosciuto come un fattore di rischio importante per chiunque si occupi di sviluppo del personale. E infatti, non c'è business school, corporate academy o società di consulenza specializzata in questo campo che non ha sviluppato un suo corso o approccio allo sviluppo di doti di leadership.

Ma qual è l'evidenza sull'efficacia di questi interventi formativi? Quanti di questi approcci sono stati valutati con dati oggettivi di

impatto sul comportamento dei leader (e dei followers), con studi indipendenti e scientificamente validi? Per non parlare poi della valutazione dell'impatto di eventuali cambiamenti di comportamento sulla performance dell'impresa, meglio se di medio-lungo periodo. Purtroppo non molta. Un dato che deve preoccupare sia il mondo delle imprese, che quello scientifico, per non parlare di quello politico-istituzionale che ha la responsabilità di identificare e stimolare gli strumenti migliori per migliorare la sostenibilità economica, sociale ed ambientale del sistema.

Negli ultimi anni, però, si stanno registrando progressi notevoli su questo fronte, anche grazie ai primi studi multidisciplinari che vedono collaborare esperti di management e neuroscienziati su tematiche di frontiera come l'efficacia di interventi formativi per lo sviluppo di capacità di innovazione e di scelta strategica in ottica di sostenibilità. Uno studio recente (Università Bocconi, Istituto Politecnico Federale di Zurigo ETH, centro di ricerca sulle neuroscienze cognitive del San Raffaele) ha iniziato a capire le interdipendenze tra intervento formativo e sviluppo di

caratteristiche psicologiche e valoriali «illuminate» (come l'importanza data alla collaborazione, all'integrità e alla creazione di benessere collettivo come valori fondanti della propria vita), il cambiamento comportamentale in termini di decisioni strategiche e la performance di lungo periodo sia dell'impresa che del settore. Il tutto valutato in maniera oggettiva e precisa, anche con la variazione della densità di materia grigia nei punti del cervello che sottendono ad alcune di queste capacità di leadership.

Si è così scoperto, ad esempio, che l'apprendimento di tecniche meditative è particolarmente efficace per lo sviluppo di capacità decisionali che creano valore di lungo periodo anche in presenza di vincoli di sostenibilità ambientale. E che il training neurocognitivo può sviluppare capacità di gestione dell'innovazione. Solo l'inizio, ovviamente, di un percorso che può realizzare il suo potenziale se fatto in collaborazione tra accademia, impresa e istituzioni.

\*Professore ordinario di Strategia e sostenibilità dell'Università Bocconi

© RIPRODUZIONE RISERVATA

M



● **Formazione**  
**ALFIO BARDOLLA TRAINING GROUP**

Team building e festeggiamenti informali accrescono la coesione in azienda. La società cerca di creare legami personali forti che vadano oltre i rapporti professionali, attraverso momenti di svago al di fuori del lavoro, o situazioni giocose, come gli scherzi ai nuovi arrivati, organizzati dal top management

M

Mercedes-Benz Financial Services

● **Servizi finanziari**  
**MERCEDES-BENZ FINANCIAL SERVICES ITALIA**

L'azienda è attenta alle mamme, mostrandosi flessibile ad accogliere le richieste di part time. Ai dipendenti, in caso di necessità per malattia, concede periodi di aspettativa retribuita e supporto economico per le cure. È nata anche la Banca etica delle ore, con cui si possono donare due giorni di ferie ai colleghi

M



● **Prodotti alimentari**  
**NOVATERRA ZEELANDIA**

L'azienda raccoglie le idee dei collaboratori con diversi strumenti. Sulla sostenibilità interpella con cadenza annuale le proprie persone, attraverso un questionario dove possono proporre le loro idee. «Si può parlare velocemente e direttamente con chiunque per risolvere problemi e dubbi», dice un dipendente

M



● **Automotive**  
**JAGUAR LAND ROVER ITALIA**

Un sistema di «Job posting» aperto, in Italia e in Europa, promuove la crescita e la carriera dei collaboratori. Nell'incontro annuale di calibratura, tenuto dalla direzione aziendale, vengono discusse le performance di ogni dipendente, allineati i criteri di valutazione e decisi i piani di carriera

M



● **Elettronica**  
**NATIONAL INSTRUMENTS ITALY**

La settimana del riconoscimento, per ringraziare tutti dei loro sforzi, è al centro delle politiche aziendali, che promuovono la cultura dell'apprezzamento tra dipendenti. Inoltre «possiamo intervenire al company meeting e la porta dell'ufficio dei dirigenti è sempre aperta», ribadisce un collaboratore

M



● **Servizi finanziari**  
**MANSUTTI**

Periodicamente il top management indice riunioni plenarie. La direzione si riunisce su base regolare con i responsabili degli uffici, i quali a loro volta si riuniscono con i propri collaboratori. E non è infrequente che le persone vengano interpellate sulle decisioni che impattano significativamente sull'organizzazione

M



● **Automotive**  
**VOLVO GROUP ITALIA**

L'azienda lega l'equità retributiva ai fattori quantitativi e qualitativi della prestazione dei propri collaboratori. Lo fa con un sistema di gestione della prestazione in cui manager e collaboratore concordano gli obiettivi e le modalità per il raggiungimento e si confrontano sulla valutazione dei risultati

MODELLI

# Anche le pmi ora hanno ricette vincenti

di **Lucio Torri**

**S**istemi premianti di remunerazione pensati ad hoc per i dipendenti. Coinvolgimento della forza lavoro nella definizione di eventuali correttivi da introdurre per migliorare l'organizzazione aziendale e per favorire la crescita professionale dei singoli. Tanti investimenti in formazione ma anche una marcata attenzione al benessere psicofisico del dipendente. In Italia un numero sempre più ampio di piccole imprese ha iniziato a prestare maggiore attenzione alle politiche delle risorse umane con l'obiettivo di mettere a disposizione dei propri collaboratori un clima aziendale stimolante e costruttivo, in grado di garantire tra l'altro alti tassi di produttività. Cadence Design Systems, Volvo Servizi Finanziari, Mercedes-Benz CharterWay, Aegis Hr Human Consulting Group, Ars Assurbanking, Portolano Cavallo e Comm.it sono ad esempio le aziende di piccola dimensione, con un numero di collaboratori che non supera le 50 unità, che sono entrate quest'anno nella classifica Best Workplaces di Great Place to Work Italia, dedicata ai migliori ambienti di lavoro delle cosiddette Small Companies.

## La lista

Aegis Hr Human Consulting Group, società specializzata nel reclutamento di professionisti e manager dei servizi finanziari, punta su una comunicazione bidirezionale tra dipendenti e diretti superiori con strumenti come la «cassetta delle lettere». La direzione aziendale valuta le idee proposte imbutate nella «cassetta» in forma anonima dai dipendenti e decide poi se metterle in atto. Novità dell'ultimo anno è stata l'in-

roduzione di un momento di riflessione per discutere le criticità evidenziate dalla popolazione femminile.

## Altre idee

Un personal trainer per la palestra, un nutrizionista ma anche aree pensate per il riposo e per la socializzazione, come la sala relax, l'orto botanico e il bistrot con enoteca. Sono questi alcuni degli strumenti proposti da Ars, azienda che opera nella consulenza e distribuzione di prodotti assicurativi e bancari.

## Le relazioni

La creazione di relazioni sempre più strette tra i propri collaboratori è uno dei punti centrali della politica di risorse umane di Portolano Cavallo. I professionisti dello studio legale lavorano in open space o in stanze condivise con una composizione eterogenea per area e livello organizzativo. Tutti gli anni inoltre le scrivanie vengono riassegnate.

Supporto sul territorio alla formazione per lo sviluppo professionale dei giovani e alla creazione di start up è la politica scelta da Comm.it, azienda toscana di servizi nel campo dell'information technology. Comm.it collabora con istituti tecnici di istruzione secondaria nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro, con l'obiettivo di offrire agli studenti un'esperienza formativa nell'apprendimento delle nuove tecnologie. L'azienda supporta inoltre la costituzione e l'avvio di nuove imprese con un percorso di accompagnamento nei primi 18 mesi di vita.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Prima tra le small**  
 Marco Inglardi, responsabile a Milano di Cadence Design Systems

## Lo stipendio? Sale a ogni «goal» segnato

**U**na politica retributiva premiante per i propri dipendenti. È la strategia adottata da Cadence Design Systems, la società presente nel settore dei sistemi di disegno e produzione dei chip, prima classificata tra le società small. «La maggioranza dei dipendenti ha una parte significativa dello stipendio legata ai risultati. Questo stimola tutti al raggiungimento e al superamento degli obiettivi, con vantaggi sia per il dipendente sia per l'azienda», spiega Marco



Inglardi, responsabile dell'ufficio di Milano. Cadence offre ai propri dipendenti, tra le varie opportunità, un piano di acquisto di azioni o di stock option facilitato. La società è inoltre molto attiva sul fronte delle risorse umane, con servizi come l'assistenza psicologica per chi ha problemi anche al di fuori del settore lavorativo o, sul fronte formativo, con corsi di lingua inglese organizzati in azienda. «Disponiamo inoltre di un budget per l'organizzazione di eventi di *team building* al di fuori dell'ufficio e siamo molti attivi anche a livello di *charity*».

**Lu. To.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Seconda tra le small**  
 Massimo Luksch, direttore delle risorse umane in Volvo Group Italia

## Il lavoro smart che funziona fuori dagli uffici

**L'**ascolto dei dipendenti è da sempre al centro della politica di risorse umane di Volvo Group Italia. «Ogni anno conduciamo la Volvo Group Attitude Survey, un'indagine per valutare l'indice di soddisfazione lavorativa dei dipendenti anche in relazione ai loro superiori», spiega Massimo Luksch, direttore delle risorse umane. Dipendenti e collaboratori sono inoltre invitati a proporre azioni di miglioramento. La società mette a disposizione diversi canali di comunicazione per



segnalare eventuali irregolarità nell'organizzazione aziendale. L'ultima sfida di gruppo Volvo è la *smart production*. «Sì, ci stiamo pensando. L'idea è di importare la logica dello smart working in quei contesti produttivi in cui è sempre parso impossibile applicare un sistema di lavoro messo a punto per il mondo degli uffici», aggiunge Luksch. Una soluzione adottata già da una cinquantina di dipendenti. Non manca l'attenzione al benessere: incontri con nutrizionisti, corsi di yoga e di postura, lezioni di guida sicura e una palestra interna.

**Lu. To.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Terza tra le small**  
 Antonio Sacristan Millan, ceo di Mercedes-Benz Financial Services Italia

## Cartellino addio: si lavora meglio

**P**ersone al centro. «In Mercedes-Benz Financial Services sono stati abbattuti tutti i muri e chiunque, dal manager al collaboratore, può contribuire fattivamente alla costruzione e al successo del business. La strategia è sempre condivisa, nei meeting, negli incontri con l'amministratore delegato si viaggia sempre verso obiettivi comuni». Così Antonio Sacristan Millan, ceo di Mercedes-Benz Financial Services Italia, spiega le consuetudini aziendali sul fronte dell'inclusione e della

Mercedes-Benz CharterWay

partecipazione dei dipendenti. Il focus è sempre orientato «sulle esigenze della squadra: è stato eliminato il timbro del cartellino, ognuno è responsabile del proprio lavoro». Una polizza sanitaria per tutta la famiglia, la banca ore etica, percorsi di wellness con workshop dedicati, a cui si aggiungono momenti volti a comprendere come vivere meglio l'ambiente di lavoro, sono iniziative consolidate. «In azienda festeggiamo i successi senza mai dimenticare la responsabilità sociale d'impresa e la diversità che fanno del nostro gruppo una realtà rivolta verso l'altro».

**Ba. Mill.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

M



● **Servizi online**  
**WEBRANKING**

Sollecitare le idee dei collaboratori per generare innovazione è lo spirito dell'azienda. Ogni reparto ha una persona incaricata di raccogliere idee dai colleghi e di portarle alla direzione «Innovation». L'amministratore delegato ha creato un'app che consente alle persone di proporre, anche in forma anonima, suggerimenti di ogni tipo

M



● **Commercio**  
**CONTINENTAL ITALIA**

Un workshop, strumenti online e dialogo con il manager per crescere professionalmente sono al centro della gestione dei collaboratori. «C'è la capacità di creare unione tra le unità organizzative, attraverso eventi come la Festa d'estate e la Digital League», dice un dipendente

M



● **Consulenza**  
**MBS CONSULTING**

In azienda l'ascolto dei collaboratori è fondamentale. Oltre all'adozione di una politica delle porte aperte, improntata alla trasparenza nei rapporti tra responsabili e collaboratori, esistono anche forme più strutturate di ascolto delle persone, come feedback semestrali tra colleghi senior e junior per discutere il loro percorso di crescita

S



● **Consulenza**  
**AEGIS HUMAN CONSULTING GROUP**

Ogni area organizzativa tiene due incontri al mese sull'andamento delle attività e dei progetti. È presente inoltre in azienda una cassetta della posta, per consentire alle persone di dare contributi in forma anonima, che vengono letti direttamente dall'ad. «Qui si respira un'aria di famiglia», dice un dipendente

S



● **Servizi finanziari**  
**ARS ASSURBANKING**

Divertimento e attività di fitness e svago in azienda per l'equilibrio nel lavoro sono parte integrante delle giornate di lavoro. Oltre alla palestra ci sono una serie di locali e aree per il riposo e la socializzazione, quali una sala relax, un orto botanico e un bistrot con enoteca. In tutti questi spazi si svolgono diverse attività di socializzazione

S



● **Servizi professionali**  
**PORTOLANO CAVALLO STUDIO LEGALE**

La comunicazione ha l'obiettivo di creare una fitta rete di interazioni tra i collaboratori dell'azienda. Le persone lavorano o in open space o in stanze condivise, con una composizione eterogenea per area e livello organizzativo. Ogni anno l'assegnazione delle scrivanie viene rifatta per creare relazioni

S



● **I.T.**  
**COMM.IT**

Supporto sul territorio alla formazione dei giovani e alla creazione di start up sono centrali in azienda. Diverse le attività sociali in atto per lo sviluppo professionale e la creazione di nuove imprese in Toscana. «Vi è grande stima nelle persone e si è incoraggiati a migliorare, anche sbagliando», dice un dipendente