

**Aldo Canonici**

**PEOPLE CARING:  
UN'AZIENDA A MISURA  
DELLE SUE RISORSE  
UMANE**

Nuove forme di benefit adottate  
dalle aziende europee più avanzate



**FrancoAngeli**



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



**Aldo Canonici**

**PEOPLE CARING:  
UN'AZIENDA A MISURA  
DELLE SUE RISORSE UMANE**

Nuove forme di benefit adottate  
dalle aziende europee più avanzate

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

L'autore ringrazia Cora Canonici e Stefania Nari-  
ci per il prezioso contributo da loro fornito alla  
realizzazione del progetto.

“La motivazione vincerà quasi sempre sul semplice talento”.

*Norman Ralph Augustine,*  
Former Ceo della Lockheed Martin Corporation,  
la più grande azienda della difesa degli Stati Uniti

“I viaggi danno una grande apertura mentale: si esce dal cerchio dei pregiudizi del proprio Paese e non si è disposti a farsi carico di quelli degli stranieri”.

*Charles Montesquieu,*  
scrittore e politico francese 1689-1755

# Indice

## **Prefazione**

di *Gianfranco Fabi*

pag. 7

## **Conversazione con Antonio Migliardi**

» 13

## **Metodologia seguita: questionario utilizzato**

» 17

### **Le aziende intervistate**

Amgen » 21

BMW » 31

Glaxo » 41

Ikea » 51

Shell » 64

Siemens » 75

Statoil » 87

TNT » 97

### **Alcuni casi di eccellenza**

Amgen. Come prepararsi meglio alla pensione » 111

BMW. Uno stage particolare » 112

Glaxo. La resilience » 113



Ikea. Tre storie aziendali di studio e di lavoro. Interviste telefoniche rivolte agli interessati	pag. 115
Shell. Una nuova professione: il game changer	» 117
Siemens. Il paradigm shift	» 119
Statoil. L'Employee Assistance Program (EAP)	» 121
TNT. Moving the World	» 122

### **Altre voci**

Anna De Geer, Managing Director Italienska Handelskammaren Sverige	» 127
Ruth Jacoby, ambasciatore della Svezia a Roma	» 128
Kristina Kappelin, giornalista corrispondente dall'Italia	» 130

### **Per concludere**

People caring negli Stati Uniti	» 135
Il panorama italiano a oggi	» 139
Talenti e comunicazione interna	» 154

<b>Conclusioni della ricerca</b>	» 155
----------------------------------	-------

<b>Tabelle</b>	» 179
----------------	-------

# Prefazione

di *Gianfranco Fabi*

Il mondo del lavoro è profondamente cambiato negli ultimi cinquant'anni. Per molte ragioni e in molte direzioni diverse.

È cambiato perché, almeno nei Paesi cosiddetti industrializzati, vi è stata una profonda transizione. Prima dal lavoro agricolo a quello industriale e poi con una forte crescita, fino a diventare ampiamente prevalente, del settore dei servizi.

È cambiato perché una sempre più impetuosa globalizzazione ha progressivamente modificato i vantaggi competitivi dei singoli Paesi e ha portato sul mercato nuovi produttori e, progressivamente, anche nuovi consumatori.

È cambiato perché a cavallo del millennio è diventata sempre più significativa e sensibile una nuova rivoluzione industriale, basata questa volta sulle comunicazioni, sulle tecnologie informatiche, sull'automazione industriale.

È cambiato perché si è fatto più forte non solo e non tanto il riconoscimento dei diritti dei lavoratori, ma perché è cresciuta la convinzione comune della profonda dignità del lavoro e insieme ha trovato sempre nuovi spazi in ogni settore la dimensione intellettuale e creativa, capace di mettere al centro la persona con tutte le sue potenzialità.

C'è un filo logico che unisce questa grande evoluzione, un filo logico che parte da lontano e a cui ha contribuito il dibattito culturale, anche se spesso ideologico, che ha accompagnato l'evoluzione della società industriale. Pur nell'evidente diversità di prospettive c'è tuttavia una linea di progressiva affermazione del valore della persona, con tutte le sue caratteristiche, rispetto a quello di un semplice "prestatore d'opera".

Non è certamente né giusto, né possibile catalogare in modo generico l'attuale dimensione del lavoro. Anche perché sarebbe più giusto e corretto parlare di "lavori" tante sono le differenze e le sfumature all'interno di ogni singola attività. Ma la dimensione della persona emerge con sempre mag-

giore evidenza sia come potenzialità, sia come opportunità per lo sviluppo personale e per la crescita delle imprese.

Se l'obiettivo di ogni attività economica deve essere la competitività allora non si può dimenticare come la competitività delle imprese si basi sempre di più sulla capacità di applicare la conoscenza per poter restringere il cerchio produttivo: dall'ideazione alla produzione, dalla percezione della domanda al prodotto, dal riconoscimento delle esigenze del cliente al servizio.

È in questa prospettiva che le risorse umane diventano fondamentali alla gestione di qualsiasi impresa: la potenzialità produttiva e l'innovazione grazie all'automazione, all'abolizione dei lavori ripetitivi, al controllo numerico dei macchinari, tende infatti a estendere sempre di più l'area della consapevolezza, della capacità di scelta, dell'ideazione e quindi della responsabilità.

Il lavoro sembra quasi perdere la propria oggettività per diventare molto più legato alla soggettività, alla capacità di offrire soluzioni nuove a problemi nuovi, in una logica di impresa in cui contano molto più le competenze rispetto alle mansioni, la flessibilità rispetto alle procedure.

E in questa dimensione non può che cambiare anche la gestione dei collaboratori all'interno dell'impresa: non solo, possibilmente, cambiando il nome della funzione da "direttore del personale" a "responsabile delle risorse umane", ma anche e soprattutto attraverso quelle politiche, analizzate da Aldo Canonici in questo libro, che rendono un'azienda moderna capace di rispondere all'esigenza di massimizzare insieme la creazione di valore, e quindi la competitività, e soddisfazione dei dipendenti e quindi la motivazione a un impegno di qualità sempre più elevata.

Anche la politica delle risorse umane diventa così uno degli elementi fondamentali del processo di innovazione. Così come fondamentali sono la capacità di attirare talenti, di valorizzarli offrendo loro la necessaria motivazione, di creare le condizioni perché si possa sviluppare un forte spirito collaborativo e insieme l'identificazione del lavoratore con l'impresa.

È quest'ultimo forse il punto più difficile, soprattutto con il crescere delle dimensioni delle imprese. Il retaggio ideologico del conflitto tra padrone e lavoratore rischia di emergere subdolamente su entrambi i fronti in un complesso rapporto tra i vecchi schemi della conflittualità da una parte e del paternalismo dall'altra.

Ma l'impresa moderna non ha bisogno di schemi, ha bisogno soprattutto di esempi che testimonino dove può arrivare l'impegno personale. Perché il merito, la professionalità e la capacità divengano un patrimonio comune in quella logica *win-win* dove si spostano sempre in avanti i confini

delle potenzialità di crescita e dove si allargano sempre di più le possibilità di rispondere agli obiettivi naturali degli *stakeholder*.

È per questo che l'importanza di questo libro di Aldo Canonici sta soprattutto nel fatto che nel mondo del lavoro sono molto più importanti gli esempi delle elaborazioni teoriche, molto più significative le esperienze rispetto alle pur scientifiche analisi sociologiche. Ed è peraltro confortante il vedere come le imprese prese in esame siano capaci di modernità nella prospettive di esaltare la responsabilità e di stimolare la creatività. Elementi che possono ancora essere considerati un *benefit*, ma che progressivamente possono e devono diventare l'asse portante di ogni strategia aziendale. Il libro aiuta a fare un passo in questa direzione: ed è importante il fatto che si tratta di un passo nella direzione giusta.



## Conversazione con Antonio Migliardi

1. *Come è nata l'idea di partecipare a un benchmarking europeo sul people caring? A cosa potranno servire i risultati che ne verranno fuori?*

A un allungamento *graduale*, ovunque, dell'aspettativa di vita ha corrisposto, solo in Italia un allungamento *brutale* della vita lavorativa. La riforma del Mercato del Lavoro dell'età pensionabile impone ai lavoratori un ripensamento radicale del loro progetto di vita e trova le aziende impreparate a una variazione così profonda dell'organizzazione interna. In prospettiva si rende necessario un ripensamento radicale nelle forme del funzionamento, a partire da considerazioni realistiche sulla concreta *impiegabilità* delle risorse mature. È un nuovo mondo, e qualsiasi sforzo di comunicazione operi l'Azienda dovrà generarsi un *ridisegno completo dell'habitat organizzativo interno*, che potrà porre grandi problemi di adattamento e socializzazione fra e con i lavoratori. Per aziende come Telecom Italia, con flussi di immissione in entrata contenuti e necessità di riduzione di organico ancora elevate l'*ageing* diventa *il problema*. In tema di *people caring* facciamo già molto, ma dovremo fare molto di più. Dovremo innovare, ma solo dopo aver imparato tutto quello che di meglio si fa in giro.

2. *Per il lifelong learning la risposta da parte del personale a questa apertura (numero alto di coloro che desiderano studiare) è stata elevatissima. Ve l'attendevate in questa misura?*

Absolutamente no. Eravamo confidenti su una buona risposta delle persone, perché crediamo che una popolazione competente come la nostra abbia una gran voglia di liberare la propria energia per valorizzare anche in termini accademici la propria professionalità. Abbiamo avviato un progetto specifico, *I care myself*, che ha consentito a 2562 colleghi nel 2011 e circa 1430 nel 2012 – in totale più dell'8% dell'organico aziendale – di iscriversi e seguire corsi universitari *online* con costi totalmente a carico dell'azienda. I dati sulla regolarità degli studi sono confortanti, quasi 1000 iscritti so-

stengono esami in ogni sessione e gli studenti sono attivi in una *community intranet*. Non ci sono precedenti, quindi non potevamo attendercelo.

*3. Qual è stato l'atteggiamento e la posizione delle Organizzazioni Sindacali?*

Pensiamo che l'atteggiamento delle parti sociali, di completa condivisione dell'iniziativa attraverso la sottoscrizione di un Manifesto congiunto, sia stato uno dei fattori di successo dell'iniziativa. Una sorta di "certificazione" di una relazione positività riconosciuta.

*4. Se fosse un giovane neolaureato punterebbe a entrare oggi in Telecom Italia? E con quali speranze?*

Certamente sì. Telecom Italia rappresenta una delle aziende che contribuiscono maggiormente al sistema Paese. È un'Azienda con una lunga tradizione che si caratterizza per professionalità e competenza che oggi opera in un mercato molto dinamico che non comprende solo gli operatori di telecomunicazioni, ma anche le aziende di mercati contigui come Google, Skype, Facebook ecc. C'è molto da vedere e imparare. Se fossi giovane il mio obiettivo sarebbe quello di costruire una professionalità che mi possa garantire una carriera professionale dinamica e non a rischio di obsolescenza.

*5. A parte, ovviamente, una remunerazione di mercato, quali sarebbero per lei i benefit più interessanti?*

I *benefit* principali sono quelli intangibili.

Tra questi l'opportunità di lavorare in un mercato dinamico e competitivo che richiede velocità ed energia, affiancare persone professionali ed esperte disposte a condividere il proprio know-how e cimentarsi in diversi ambiti professionali in base al proprio talento (*sales*, *marketing*, *network*, *staff* ecc.).

I *benefit* tangibili riguardano le molte ore di formazione a supporto della propria crescita professionale, il cellulare aziendale con una franchigia per le telefonate non di lavoro, i buoni pasto, i molteplici servizi per i dipendenti che lavorano nelle sedi più periferiche (asili nido, uffici disbrigo pratiche, lavanderia, edicola, calzolaio, scontistica su molti brand di prodotti diversi), il "Centro di ascolto *people caring*" – nato nel 2010 per aiutare i colleghi ad affrontare i disagi psicologici e personali –, soggiorni per i figli dei dipendenti e agevolazioni per le neomamme/neopapà. E questi sono soltanto alcuni.

*6. Quali sono i progetti di maggiore impegno cui la Funzione Risorse Umane sta in questo periodo lavorando e a cosa potrà servire questa operazione di benchmarking?*

Oggi la nostra sfida è quella di fornire supporto alla trasformazione dell'azienda valorizzando le risorse a nostra disposizione e trovando nuove formule di inserimento dei giovani. Il primo obiettivo lo otteniamo mantenendo attivi l'energia e la motivazione di chi ha già molti anni d'azienda affinché possa ancora investire su di sé per acquisire competenze nuove da sostituire a quelle obsolete.

Il secondo obiettivo riguarda la copertura del gap generazionale che si è creato in Telecom Italia per l'assenza di giovani sotto i 35 anni, cosa che implica la difficoltà di avere un ricambio manageriale. A oggi abbiamo avviato il progetto *Nuove Iniziative sul Mercato del Lavoro* che ci consente di entrare in contatto con giovani eccellenti attraverso una positiva relazione avviata con le migliori Università italiane con le quali abbiamo stipulato convenzioni per l'offerta di contratti di Apprendistato per l'Alta Formazione a laureandi e per il finanziamento di borse di dottorato di ricerca – su temi di interesse aziendale – e di tre master di II livello.

In particolare il progetto *The Day Before* offre l'opportunità a 400 giovani laureandi che frequentano l'ultimo anno del corso di laurea in ingegneria di essere assunti in apprendistato per alta formazione per 18 mesi nel gruppo Telecom Italia, con un contratto part-time 50%. A questi giovani proponiamo prima di tutto una visione, che il loro sapere accademico accresciuto con competenze professionali acquisite già prima del loro pieno utilizzo nel mondo del lavoro possa generare maturità, sicurezza, maggior efficacia nelle scelte di vita e di lavoro. Il mix è costituito da una formazione dedicata sui principali elementi di strategia, innovazione, tecnologia e marketing caratteristici di Telecom Italia e da un'esperienza sul campo assai significativa continuando gli studi per il conseguimento del diploma di laurea.

Riguardo poi al tema della ricerca, abbiamo deciso di finanziare 95 Ph.D. per giovani laureati in Ingegneria ed Economia, che saranno impegnati su 32 progetti da noi definiti. Vogliamo creare, congiuntamente alle Università, una radicale trasformazione del modello di innovazione integrando Industria, Ricerca e Didattica: ci interessa alimentare la ricerca con le nuove idee di giovani talenti e la concretizzazione in campo delle idee innovative.

Infine i tre master realizzati con il Politecnico di Torino (Innovazione di reti e servizi nel settore ICT), il Politecnico di Milano (Business innovation e ICT management) e l'Università Federico II (ICT e cloud computing) e coinvolgono complessivamente circa 60 laureati. Ci aspettiamo la formazione di competenze eccellenti su temi essenziali per lo sviluppo del nostro business.

I giovani coinvolti in questi progetti sono numerosi e a tutti sarà garantita formazione di qualità e l'impegno dei *tutor* aziendali per la loro cresci-



ta, da gennaio 2013 assumeremo i giovani più brillanti tra tutti quelli che avranno partecipato.

Il *benchmarking* è fondamentale per non essere autoreferenziali e per trarre spunto dalle *best practices* messe in campo da altri. D'altro canto è anche utile potere scoprire che le nostre iniziative possano essere d'esempio per altre imprese, generando così un circolo virtuoso di crescita per il mercato del lavoro dei giovani.

7. *Visti gli ottimi successi dell'azienda in Brasile e in Argentina quanto Telecom Italia diverrà nel prossimo futuro un'organizzazione sempre più internazionale? Sarà questo un vantaggio e in che misura per le risorse umane?*

Telecom Italia è già oggi una particolarissima *multinazionale latino americana*, con elevati flussi di scambio e competenze fra le tre *countries* chiave (Italia, Argentina e Brasile) e una crescente quota di iniziative di *sharing* di progetti, programmi, strumentazioni. Tutte le funzioni delle tre aziende operative, ciascuna con le sue specificità ottengono un visibile *enrichment* da questo scambio di esperienza. Mediamente Telecom Italia *esporta* competenza applicativa consolidata e *importa* energia e soluzioni innovative. Se cresceremo, e ci contiamo, tutti questi trend si accentueranno.

8. *Qualche esempio di particolare interesse sul tema di studiare/lavorando che avete vissuto.*

Prima abbiamo parlato di studenti lavoratori, ora parliamo di lavoratori studenti. Nell'ottica di favorire e sostenere il *lifelong learning* tra nostri dipendenti, sono state avviate due iniziative significative che hanno risultati sorprendenti. Una di queste è *I care myself*, cui ho già accennato, e l'altra, più particolare, intitolata *Per chi suona la campanella* relativa all'opportunità che abbiamo offerto a circa 50 colleghe di conseguire, con il supporto dell'azienda, un diploma di perito tecnico. L'iniziativa va nella direzione di bilanciare il *gender gap* esistente in alcuni settori di Telecom Italia, soprattutto quello tecnico, dove la popolazione è prevalentemente maschile.

Con il coordinamento del MIUR, sono stati individuati tre Istituti Tecnici a Torino, Milano e Roma. Oggi le colleghe che hanno accettato questa sfida ci stanno mettendo il loro tempo, il loro impegno e la loro motivazione.

L'Azienda sostiene le spese scolastiche e consente alle "studentesse" di dedicare il 25% del loro tempo lavorativo allo studio e fornisce, laddove necessario, anche un servizio di babysitting durante le ore di lezione.

I risultati sono molto positivi: le prime pagelle testimoniano che l'impegno è stato proficuo.

## Metodologia seguita: questionario utilizzato

Le otto aziende inserite nel campione sono state scelte in base ai seguenti criteri:

- appartenenti a Paesi diversi, con una preferenza per il Nord Europa dove, a giudizio dell'autore, alcune tematiche risultano oggi più avanzate;
- di media/grande dimensione;
- maggiormente proiettate nel futuro;
- di successo;
- di elevata immagine;
- spesso segnalate per particolari caratteristiche relative alla gestione delle risorse umane.

Gli interlocutori, ove possibile, intervistati in loco, anche sulla base dell'allegato questionario.

### *Questionario*

- A parte la retribuzione, quali sono i *benefit* e le facilitazioni di ogni tipo che offrite al personale?
- Quale assistenza per chi intende continuare gli studi?
- Tempi e spazio per il lavoro: esistono facilitazioni a riguardo? Solo per dirigenti e quadri superiori o per tutte le risorse umane?
- Cosa si fa per equilibrare il rapporto famiglia/lavoro o anche per il personale maschile?
- Viene in qualche modo favorito il volontariato da parte delle risorse umane?
- Quali *benefit* nel campo della salute? Legati soltanto al personale o estensibili anche alle famiglie dei dipendenti?
- La sicurezza del posto di lavoro rientra in qualche misura in questa lista?
- Esistono altri tipi di assistenza non inclusi in questa lista?



## **Le aziende intervistate**