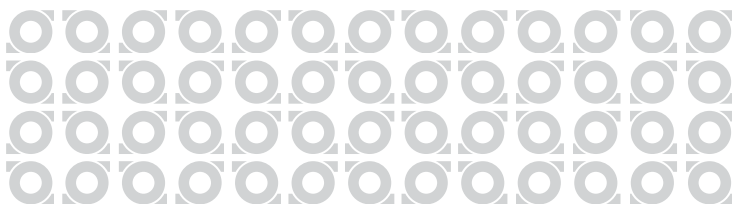


top[®]
EMPLOYERS

ITALIA
2012



BELGIUM | BRAZIL | CHINA | FRANCE | GERMANY | ITALY | THE NETHERLANDS | POLAND | SOUTH AFRICA | SPAIN | SWITZERLAND | UNITED KINGDOM



top[®]
EMPLOYERS

2012
ITALIA

CERTIFIED BY THE CRF INSTITUTE

FrancoAngel

 TOP EMPLOYERS ITALIA 2012

top[®]
EMPLOYERS



Realizzato da

CRF Institute Italia

Piazzale Biancamano, 8

20121 Milano

Tel. +39.02.6203.3059

italia@crf.com

www.topemployers.it

Country Manager Italia

Alessio Tanganelli

Coordinamento editoriale e comunicazione

Emanuela Dini

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Copyright © 2012 Franco Angeli Srl, Milano, Italy

Copyright © 2012 CRF Institute

Progetto e realizzazione grafica: Laura Rozzoni per FESTOS di Cinzia Mascheroni, Milano

Stampa: Tatra Media BV - Slovacchia

ISBN: 978-88-568-4539-6

 TOP EMPLOYERS ITALIA 2012





INDICE

CRF Institute	7
Presentazione <i>David Plink</i>	8
Il lavoro come capitale <i>Filippo Abramo</i>	11
Le nuove dimensioni del lavoro tra emozioni e reputazione <i>Mario D'Ambrosio</i>	12
Aziende e social network: un matrimonio ancora in fase di rodaggio? <i>Franco Fontana</i>	14
La ricerca di identità come progetto strategico <i>Luca Solari</i>	16
Il valore della fiducia nelle relazioni interne <i>Donatella Padua</i>	18
Metodologia	20
Top Employers	24
Certificazione europea	26
3M	28
Abbott	34
Accenture	40
adidas	46
Avanade	52
Birra Peroni	58
BNL Gruppo BNP Paribas	64
British American Tobacco Italia.....	70
Cariparma	76
Chiesi Farmaceutici	82
Conforama Italia	88
Datalogic	94
Dedagroup ICT Network.....	100
Electrolux	106
Elica	112
Enel	118
Ernst & Young	124
Finmeccanica	130
Gruppo Hera	136

IEO - Istituto Europeo di Oncologia	142
JT International Italia	148
Kimberly-Clark	154
Merck Serono	160
PepsiCo	166
Philip Morris Italia	172
Pirelli	178
Prysmian Group.....	184
Rittal	190
SAS	196
SIA	202
Sigma-Aldrich	208
Starwood Hotels and Resorts	214
Technip Italia	220
Tetra Pak	226
TNT Express Italy.....	232
UniCredit	238
Valeo	244
Volkswagen Group Italia.....	250
Special Awards	257
Special Award Autostrade per l'Italia	259
Special Award Tetra Pak	260
Special Award Datalogic	261
Special Award Gruppo Hera	262
Special Award PepsiCo	263
Job Meeting	265
Autori	266



CRF INSTITUTE

CRF Institute, nata nel 1991, è un'organizzazione internazionale presente in 12 Paesi distribuiti su quattro continenti. Con la collaborazione di grandi esponenti nell'ambito HR e organizzazione aziendale, di redattori di economia, docenti universitari e ricercatori, CRF Institute dispone di una metodologia rigorosa, indipendente e affidabile per la valutazione e il riconoscimento delle best practice nella gestione delle risorse umane, grazie a un approfondito e oggettivo processo di screening, mettendo in evidenza le organizzazioni che dimostrano un impegno sempre maggiore per attrarre, trattenere e motivare il talento.

In tutto il mondo, più di 2.500 aziende sono già state identificate come Top Employers, da organizzazioni presenti nella lista Fortune 500 ad aziende di medie dimensioni, amministrazioni pubbliche e istituzioni governative.





PRESENTAZIONE

Siete brillanti e qualificati e state cercando lavoro. Molto probabilmente, grazie al vostro alto profilo, potete permettervi il lusso di scegliere tra più di un'offerta, da parte di aziende che vi promettono tutto il meglio che ci si può aspettare sul mercato del lavoro.

Anzi, ancora di più. Sicuramente vi avranno prospettato "una brillante carriera, non un semplice impiego", con tutto un corollario di eccellenti condizioni di lavoro, benefit, possibilità di sviluppo e crescita...

Tutto splendido, a parole. Ma sarà davvero la verità? Come potete verificarlo?

E poi, una volta inseriti in azienda, siete proprio sicuri di aver fatto la scelta migliore tra le varie opportunità che vi sono state offerte? A meno di cambiare lavoro una volta l'anno, quali strumenti avete per poter confrontare le diverse realtà professionali e ambiti lavorativi, e trovare quelli dove realizzarvi al meglio?

Il solo nome e marchio di un'azienda, per quanto prestigioso e famoso, non è garanzia sufficiente della qualità della vita lavorativa e dei rapporti HR al suo interno. Ciò nonostante, in molti sono attirati dal brand e dal prodotto, senza riflettere che questi elementi non sono indicatori affidabili ed esaustivi del reale impegno dell'azienda nel campo delle Risorse Umane e del suo essere un vero Top Employer.

Noi, come CRF Institute, svolgiamo da oltre 20 anni inchieste approfondite e rigorose sulle strategie delle Risorse Umane delle più famose -ma anche delle meno conosciute- organizzazioni aziendali in tutto il mondo, andando a verificare che cosa esattamente e concretamente offrono ai loro dipendenti ed esaminando minuziosamente le loro Best Practices e politiche di employer branding.

Passiamo in rassegna ogni elemento: le possibilità di carriera; il livello di bonus e benefit, sia monetari che non monetari; le opportunità di formazione e sviluppo; le condizioni di lavoro; la cultura aziendale.

E l'esperienza di questi 20 anni di ricerche ci ha insegnato a non fermarci alle apparenze. Più di una volta, infatti, ci è capitato di scoprire delle realtà profondamente diverse a livello di employer branding in aziende che, a prima vista, potevano sembrare molto simili e affini tra loro.

Quindi, il nostro suggerimento è di prestare molta attenzione a quello che l'azienda vi offre: quali sono le possibilità di carriera? E lo stipendio, i bonus, i giorni di ferie, gli integrativi pensionistici, i fringe benefit? Ci sono modalità di lavoro flessibile, e quali? Quanto si investe per lo sviluppo delle esperienze e della conoscenza?

Questi sono solo alcuni degli elementi che possono differenziare un'azienda -un datore di lavoro- da un'altra, ma possono anche trasformarsi in particolari fondamentali e decisivi per voi e per la vostra potenziale carriera.

Per aiutarvi a identificare quali sono le aziende migliori in cui andare a lavorare, e potervi dire se la vostra appartiene a questo selezionatissimo gruppo, noi di CRF Institute abbiamo esaminato approfonditamente un grande numero di aziende presenti sul territorio italiano, analizzando non solo i criteri generali che vi abbiamo esposto prima, ma anche i minimi dettagli e condizioni di lavoro che offrono ai loro dipendenti.

Il risultato delle nostre ricerche lo trovate in queste pagine: aziende che hanno superato i rigorosi criteri della nostra selezione e sono state certificate da CRF Institute come Top Employers Italia.

Un risultato eccellente per un gruppo di eccellenti, e un aiuto prezioso per voi, per potere identificare le migliori aziende in Italia dove andare a lavorare.

Le aziende selezionate hanno ottenuto la certificazione Top Employers in quanto virtuose nella gestione delle Risorse Umane e rappresentano dunque l'eccellenza, il fior fiore delle imprese per quanto riguarda l'attenzione e la cura verso le persone e il loro sviluppo.

Questo libro ve le presenta nei minimi particolari: tutte le informazioni istituzionali e tecniche; i risultati della ricerca sintetizzati in un rating che va da 1 a 5; i ritratti "dal vivo" e le interviste a chi lavora in azienda e ne racconta anche la quotidianità. Un ritratto esaustivo e completo che vi permette di conoscere "dall'interno" le aziende certificate.

Ve le presentiamo nelle prossime pagine, augurandovi di ritrovarvi ben presto tra i collaboratori di un'azienda Top Employer.

David Plink
CEO, CRF Institute
Milano, marzo 2012



David Plink

Responsabile di CRF Institute, nel corso della sua lunga carriera ha supportato molte persone nei loro passaggi cruciali e scelte decisive di carriera. Ha conseguito un Mba presso l'Università di Berkeley e un Master presso l'Università di Leiden (Olanda). È sposato e felicissimo papà di quattro splendidi bambini.



IL LAVORO COME CAPITALE

La crisi economica e finanziaria che sta caratterizzando questi nostri tempi ha molteplici effetti sul mondo del lavoro, specie per quanto riguarda i giovani:

- forte aumento del tasso di disoccupazione giovanile (Italia ca. 30%, Europa circa 20%),
- drastico aumento del lavoro “precario” rispetto a quello “stabile” (90% circa dei nuovi posti sono precari),
- forte e crescente divaricazione all'interno del mercato del lavoro tra le aziende che offrono lavoro qualificato e quelle che offrono lavoro con scarsi contenuti professionali e senza alcuna prospettiva.

Alla luce di quest'ultima considerazione, è molto importante far conoscere al mondo del lavoro quali sono le imprese “eccellenti” che sono in grado di offrire lavoro qualificato in termini non solo economici ma soprattutto professionali e formativi.

I giovani talenti saranno attratti inevitabilmente da questa tipologia di aziende che potranno così arricchire il loro capitale umano e diventare più competitive sul mercato. Questo fatto è da considerare socialmente equo in quanto le aziende Top Employers oltre a migliorare se stesse, danno un contributo di crescita economica e sociale all'interno paese.

Va, infatti, dato un riconoscimento a quelle imprese che considerano le persone come un capitale sul quale investire in formazione per il futuro: così facendo realizziamo in concreto delle azioni di vera Corporate Social Responsibility.

Credo infatti che in particolare nell'attuale situazione di crisi, sia un dovere civico per i professionisti delle risorse umane dare un contributo a che il lavoro torni ad occupare una posizione centrale nella vita economica e sociale, abbandonando certi comportamenti di “usa e getta” che sono diventati quasi usuali in anni recenti.

Filippo Abramo



Filippo Abramo

Presidente nazionale AIDP

(Associazione Italiana per la Direzione del Personale).





LE NUOVE DIMENSIONI DEL LAVORO TRA EMOZIONI E REPUTAZIONE

Pensare diverso e capire dove il sistema economico-produttivo si sta dirigendo per poter superare la grande crisi finanziaria che sta inesorabilmente trasformandosi in un profondo e totale ripensamento delle modalità lavorative fino ad oggi ritenute vincenti ha assunto il profilo di un vero e proprio obbligo per le organizzazioni aziendali che vogliono continuare ad eccellere nei prossimi anni.

Ci troviamo di fatto in una fase di turning point così radicale che non è stato possibile prevedere nella sua portata e ancora non è possibile valutarlo compiutamente nelle sue configurazioni finali e nella sua nuova dimensione genetica.

Le Persone che costituiscono il cosiddetto patrimonio intangibile delle imprese stanno sviluppando molto rapidamente nuove consapevolezze e fenomeni quali gli "indignados" e i "tea party", ed il ritorno degli incomprensibili "black blok", ci trasmettono nuovi segnali e definiscono nuove frontiere nelle dinamiche sociali fino ad oggi ritenute quasi neutre nei confronti di un sistema produttivo a esse impermeabile.

Insomma in pochi mesi la sventurata congiuntura che ha colpito il mondo occidentale è riuscita al contempo a confermare e a spiazzare le previsioni che illuminati pensatori quali Baumann, Junus o Stiglitz ci hanno proposto quasi come profezie negli scorsi anni. In sintesi la disgregazione sociale è il vero pericolo dell'umanità e tale malattia non può che generare infauste conseguenze su un sistema di oligarchia capitalistica spinosi quasi al punto di non ritorno e che pena il suo stesso suicidio non può che ripensare radicalmente i criteri valoriali su cui oggi fonda la sua essenza.

Queste nuove implicazioni economico-sociali esondano violentemente dalla sfera macroeconomica ed invadono copiosamente i sistemi organizzativi attraverso percorsi non facilmente governabili quali le difficoltà finanziarie o le contaminazioni commerciali ma soprattutto le sensibilità delle Persone che evolvono drasticamente verso nuove consapevolezze sempre più dense di passioni, etica e realizzazioni personali.

Ecco dunque che i Top Performer devono sviluppare in modo altrettanto rapidamente nuove intuizioni e letture attente dei nuovi paradigmi intrisi di valori intangibili dove le relazioni interpersonali e le emozioni giocano un nuovo ruolo di potente protagonismo foriero di pragmatiche tangibilità economiche.

In sostanza se non sono più ritenuti prioritari i soli ritorni retributivi diventa indispensabile giocare diverse opzioni per ottenere le tanto desiderate "outstanding performances" che comunque continuano ad essere

fondamentali per il successo aziendale ma altrettanto indispensabili diventano i sentimenti e la capacità di trasmettere motivazioni, entusiasmo e ideali ai propri collaboratori.

Il "lavoro" deve essere quindi capace di suscitare emozioni e immedesimazioni valoriali attraverso soprattutto continue attività di comunicazione e di coinvolgimento delle Persone così da generare apertura e sintonizzazione delle comuni aspirazioni realizzative nella convinzione che le due componenti sociali del lavoro si rispettino reciprocamente e sappiano convergere su comuni obiettivi alleandosi perché legate da una forte "fiducia" che si consolida quotidianamente.

Tutto ciò non è facilmente comprensibile né immediatamente metabolizzabile in organizzazioni produttive nate e sviluppate secondo criteri economici dello scorso secolo, direi fordisti-tayloristi, che devono rendersi conto del nuovo scenario globale dove i social network determinano la reputazione e costruiscono la solidarietà connettiva delle comunità pubbliche e private: bisogna rendersi conto delle genetiche del cambiamento e essere capaci di gestire il cambiamento.

Il mondo dell'economia, ormai inesorabilmente globale, sta, dunque, attuando una trasformazione epocale e altrettanto avviene nelle organizzazioni e nelle Persone: il tutto oggi straordinariamente accelerato dalla crisi dei sistemi finanziari e costringe i Top Performers a ricercare altrettanto velocemente le nuove strade avendo ormai la chiara consapevolezza che sempre più dovranno essere i valori e le emozioni a determinare il cosiddetto commitment e che la fiducia reciproca sarà il collante indispensabile delle nuove comunità del lavoro.

Mario D'Ambrosio



Mario D'Ambrosio

Past President AIDP, docente presso le Università di Roma 3, Pescara e Università Europea di Roma. Ha istituito, come Presidente AIDP, il Premio Etica e Impresa, la Federazione Euromediterranea studi HR e il Registro Nazionale Italiano dei Professionisti HR.



AZIENDE E SOCIAL NETWORK: UN MATRIMONIO ANCORA IN FASE DI RODAGGIO?

Il tema della selezione del personale continua ad alimentare il dibattito sulla gestione delle risorse umane, sul loro futuro sviluppo e sulle nuove interfacce tra imprese e mercato del lavoro. La contrazione economica registrata negli ultimi anni acuisce la necessità, avvertita da sempre dalle imprese, di operare in maniera selettiva e con visione lungimirante. La necessità di un recruitment selettivo e puntuale si collega alla responsabilità, in capo alle Direzioni Risorse Umane, di saper interpretare le esigenze delle business unit e di saper cogliere quella trasversalità di saperi e competenze che caratterizza sempre più le posizioni aziendali, a qualsiasi livello. D'altro canto, il saper guardare oltre le stringenti esigenze contingenti è una condizione imprescindibile nella prospettiva dello sviluppo futuro delle risorse stesse; la combinazione di saperi specifici e di capacità complementari (il "saper essere") obbliga ad una nuova e anticipata dinamica nella valutazione del potenziale dei candidati.

Lo scenario generale dell'interazione col mercato del lavoro, inoltre, si è arricchito negli ultimi anni di varie soluzioni on-line, che offrono alle imprese enormi potenzialità ma che necessitano anche di strumentazioni e competenze manageriali ad hoc. Da un lato, infatti, l'utilizzo di strumenti internet-based consente alle imprese di esporsi ad una platea di potenziali candidati molto più ampia che in passato. Questo vale a maggior ragione per quelle imprese che pur avendo un baricentro specifico (es. Italia) operano a livello internazionale, senza contare i vantaggi legati alla maggiore trasparenza e uniformità nella gestione dei processi di selezione stessi. Dall'altro, tuttavia, similmente a molti altri strumenti aziendali figli della rivoluzione digitale (es. il CRM), una gestione poco accurata e poco committed di questi strumenti da parte delle aziende può creare nocimento all'efficacia delle selezioni stesse.

La traduzione dei profili professionali nelle interfacce digitali risente dei limiti, talvolta vessatori, legati alle esigenze di catalogazione e di standardizzazione; il rischio concreto è che le imprese privilegino atteggiamenti (e percorsi) di conformità rinunciando a profili eclettici e/o di formazione multidisciplinare; non ultima in tal senso è l'eterogenea classificazione dei corsi post-laurea (inclusi gli Mba e i dottorati di ricerca).

Rispetto al mondo on-line, quello dei social network e delle community rappresenta forse il contesto più promettente, in quanto consente di approfondire l'analisi dei candidati anche sotto il profilo professionale e, in qualche maniera, comportamentale. Anche in questo ambito, tuttavia, è necessario fare qualche precisazione. In primo luogo, tra le varie soluzioni in circolazione, alcune risentono di un contesto di origine (es. USA) in cui le dinamiche impresa-mercato del lavoro sono profondamente diverse dallo scenario italiano;

la flessibilità di alcuni contesti istituzionali influenza la fruibilità di tali strumenti e, in ultima analisi, la loro spendibilità dei propri profili on-line. In secondo luogo, social network e community, pur con i dovuti distinguo, rappresentano delle entità sociali parallele in cui la "rappresentazione" della realtà non è detto che sia aderente a quella fattuale; il "rischio" diedulcorazione di alcune esperienze ed enfattizzazione di altre risulta oggettivamente più marcato che nelle forme tradizionali di candidatura-selezione. In terzo luogo, il tentativo di molte aziende di fare intelligence anche sulle forme di social network privato (Facebook, Twitter) al fine di apprezzare elementi della professionalità dell'individuo che esulano dalla rappresentazione stringente delle competenze e della capacità *core* (altre capacità relazionali, attitudine al lavoro, etc.) può generare dei condizionamenti significativi basati esclusivamente su una "trasposizione virtuale" dell'individuo.

Gli elementi descritti, tuttavia, non vanno interpretati come una barriera ostativa assoluta ma devono semplicemente essere letti come la necessità di adottare tutti gli accorgimenti (tecnologici e di professionalità) per un utilizzo che risulti massimamente efficace. All'e-recruitment si devono abbinare gli e-recruiters.

Un ultimo aspetto che mi preme sottolineare rispetto all'utilizzo di social network e community è legato al loro immenso potenziale di azione bottom-up. La condivisione di esperienze e contatti, infatti, può rappresentare un terreno molto fertile per il perfezionamento delle selezioni, nel senso che si riesce materialmente a combinare il "know how" e il "know who" individuale. Anche qui, sarebbe opportuno che le imprese attivassero delle "sentinelle", dei presidi ad hoc per non farsi sfuggire risorse professionali qualificate.

Franco Fontana



Franco Fontana

Direttore della LUISS Business School - divisione di LUISS Guido Carli, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese e docente di Organizzazione Aziendale presso la facoltà di Economia LUISS Guido Carli.



LA RICERCA DI INTEGRITÀ COME PROCESSO STRATEGICO

L'esperienza del proprio lavoro rappresenta uno degli elementi costitutivi dell'identità di una persona. L'articolazione del tempo nelle società contemporanee fa sì che una parte rilevante del nostro sistema di relazioni e di interazioni avvenga proprio nei luoghi di lavoro. Se spesso si discute di come il lavoro si estenda oltre i confini dell'orario contrattato, si pone meno attenzione a come il personale, il proprio mondo individuale si sia sempre più introdotto nei luoghi di lavoro.

La natura esistenziale del lavoro struttura quindi il nostro modo di vivere e richiede a chi ha la responsabilità di pensare i luoghi del lavoro anche di progettarli per rispondere alle nostre esigenze non professionali. Il dualismo lavoro-vita tende a scomparire, quindi, non perché il lavoro assorbe e neutralizza la vita, ma perché le persone rivendicano una continuità anche rispetto ai ritmi e ai tempi del lavoro. Ne deriva l'impossibilità di chiudere la vita personale fuori dai luoghi di lavoro come testimonia l'irrompere dei social media negli spazi organizzativi. Gli spazi organizzativi, inoltre, si aprono sempre di più alla contaminazione che oltrepassa i piccoli segni distintivi da sempre presenti, le fotografie, i piccoli soprammobili, le occasionali piante ecc. Le persone chiedono spazi che non siano solo funzionali, ma anche gradevoli, rispondenti al gusto e al desiderio di vivere il lavoro, nel senso pieno della parola "vivere". Le persone si riappropriano dell'organizzazione che per lungo tempo le ha considerate come un fattore produttivo, magari importante, ma sempre un oggetto dell'azione organizzativa e non un vero e proprio soggetto. Ma il problema non riguarda solo gli spazi e i luoghi fisici del lavoro. Si estende anche alle dimensioni culturali e di valore che lungi da poter essere manipolate da forme di comunicazione compiacente, richiedono al management una nuova assunzione di responsabilità.

La nuova sfida per il management è saper rappresentare dentro i confini dell'impresa non solo i valori della competizione e del successo competitivo, ma in misura crescente anche i valori a cui le persone si ispirano nella propria vita quotidiana. In uno scenario sempre più incerto e caratterizzato da inquietudini, si manifesta l'esigenza di una sempre maggiore integrità. La ricerca di integrità non deriva solo dalla normale reazione agli scandali che hanno attraversato il mondo della finanza mondiale, ma riflette una presa di coscienza diffusa della necessità di modelli di comportamento esemplare a partire da chi ha responsabilità. Parafrasando Herman Hesse ne "Il gioco delle perle di vetro", si deve riconoscere che ogni passaggio nella gerarchia aumenta le responsabilità, non le diminuisce. A chi comanda viene richiesto di ispirarsi a modelli di condotta di molto superiori a quelli del quotidiano e permeare tutta l'organizzazione di questi stessi valori attraverso le scelte relative ai collaboratori che sono incaricati della gestione a tutti i livelli. La responsabilità si estende anche al controllo dei comportamenti di tutto il management e se da un punto di vista legale a essa si può opporre qualche giustificazione, il piano più sostanziale del rapporto con il personale non ammette giustificazioni.

Le politiche di gestione delle risorse umane e in particolare dei talenti divengono la prima leva sulla quale porre attenzione perché dedicate a definire principi e modelli di gestione equi e trasparenti a tutti i livelli. La loro valenza è sia comunicativa, poiché raggiungono tutte le persone nell'organizzazione, sia sostanziale, poiché rappresentano le decisioni che riguardano chi nell'organizzazione assume le responsabilità di gestire. Queste politiche, quindi, cessano di avere un limitato valore strumentale e assumono il ruolo di vera e propria spina dorsale di un'organizzazione che fa dell'integrità la propria caratteristica fondante. La loro definizione, quindi, esce dallo spazio angusto delle strategie di funzione e diviene un processo strategico centrale nel quale tutto il management è coinvolto.

Il ruolo strategico richiede a sua volta la capacità di misurare e confrontare le proprie scelte con interlocutori esterni all'organizzazione, per evitare di assumere posizioni troppo compiacenti. Il ricorso a percorsi formalizzati di analisi delle pratiche di gestione rappresenta lo strumento di prima scelta, al quale accompagnare ulteriori attività di diagnosi e benchmarking sempre più specifiche e attuate con il supporto di certificatori esterni che siano indipendenti e aggiornati rispetto alla continua evoluzione delle pratiche manageriali.

Accanto a questi strumenti, tuttavia, diviene necessario un percorso più qualitativo e di processo, rivolto a tutto il top management, quello che io definisco un percorso di Corporate Sense Making, ovvero un accompagnamento simile al coaching, ma rivolto all'organizzazione nella sua interezza. Solo con il supporto di un percorso di Corporate Sense Making, infatti, si può lavorare sulla costruzione di un significato comune del percorso di integrità manageriale che si vuole offrire come elemento di differenziazione della propria strategia di continuous employer branding.

Luca Solari



Luca Solari

Professore straordinario di Organizzazione aziendale presso l'Università degli Studi di Milano. Si occupa di management, innovazione strategica, cambiamento istituzionale ed organizzativo in relazione alla diffusione di nuove tecnologie. Ha rappresentato il mondo accademico europeo a The Future of HR e al Senior Leaders' Forum di Executive Networks e European Human Resource Forum.



IL VALORE DELLA FIDUCIA NELLE RELAZIONI INTERNE

Peter Drucker era solito affermare che le relazioni tra manager e collaboratori non possono essere modificate: sono le "relazioni con le persone" che possono cambiare.

La consapevolezza da parte di molte organizzazioni dell'importanza di costruire rapporti di fiducia con i propri stakeholders è particolarmente elevata, oggi. Iniziative volte alla trasparenza, engagement di impiegati, azioni di responsabilità sociale d'impresa, marketing interno e altre strategie sono all'ordine del giorno. La realtà ci dice, però, che la maggior parte delle aziende incontra grosse difficoltà a gestire la fiducia e che molte iniziative volte alla costruzione di rapporti di fiducia non portano a significativi incrementi di valore, né sono di facile misurabilità.

Il vero problema, troppo spesso travisato, è che non esiste né un unico concetto di fiducia, né un'univoca dimensione del valore. La fiducia, difatti è un costrutto complesso, multidimensionale: un impiegato può avere fiducia del suo capo perché è competente, perché sa guidare una squadra, o per entrambi i motivi. Il capo può avere fiducia dell'impiegato perché sa che riesce a raggiungere gli obiettivi, è efficiente o sa relazionarsi positivamente. Questa complessità lascia intendere quanto in tali dinamiche la componente soggettiva e relativa sia forte e quanto il profilo multiforme delle diverse persone possa influenzare le relazioni fiduciarie e modificarsi nel tempo.

La fiducia è fondata su una componente razionale, basata su informazioni costruite sull'esperienza e su di un elemento irrazionale, un cosiddetto "salto di fede" effettuato per puro istinto, senza alcuna logica: è la parte emotiva e intuitiva che spesso guida le nostre azioni. Essa rappresenta un fondamentale legame tra passato, presente e futuro che fa leva sull'esperienza per costruire il futuro. Ecco uno dei primi motivi per cui creare "engagement" nei rapporti interpersonali o di gruppo fondato sulla fiducia genera valore: la fiducia deve essere vista come un investimento relazionale che genera efficienza nel rapporto, velocizzando il lavoro, rendendo impliciti determinati elementi di giudizio, informazioni su competenze, conoscenze che non necessitano di riconferme. Non solo, ma la fiducia accelera il processo decisionale in quanto abbassa la soglia dell'incertezza: la fiducia sull'affidabilità del partner abbassa il rischio. Fiducia e rischio, difatti, sono due concetti inscindibili il cui legame è sorretto dai caratteri razionali e irrazionali della fiducia: più il rischio percepito è alto, più vi è necessità di fiducia razionale, basata su dati ed informazioni certe; più vi è fiducia emotiva, irrazionale, più il rischio è elevato. Il problema è che nei rapporti organizzativi così come nella società odierna, l'informazione "perfetta" che ci condurrebbe all'annullamento del rischio non esiste e la realtà indica che la fiducia "organizzativa" è la risultante di un mix di razionalità ed irrazionalità: quell'intuito e logica che fanno di una persona un talento unico e un leader.

Non solo, ma la fiducia essendo fondata sulla reciprocità crea valore nella costruzione di efficacia dei processi rafforzando il "commitment" nelle relazioni interpersonali: l'apertura di fiducia diviene la moneta sociale corrente delle relazioni organizzative. Questo carattere risulta di massima rilevanza se pensiamo allo sviluppo dei team-work ed ai processi di collaborazione che pervadono i nuovi modelli di lavoro: il rapporto fiduciario genera cooperazione e quindi apre le porte allo sviluppo di idee, all'innovazione e al superamento della diversità.

La fiducia, inoltre, genera comunicazione: è vero che la comunicazione genera fiducia ma è anche vero che la fiducia porta ad una migliore comunicazione: rilevante, tempestiva, affidabile. E' evidente come tutti questi aspetti ci conducono al tema del brand employment, dell'attrazione di talenti e del loro coinvolgimento. Difatti, la fiducia genera identificazione e quindi senso di appartenenza. Inoltre, essa porta a condividere valori che sono fondamentali per la definizione della cultura organizzativa: il comportamento e le attitudini delle persone derivano anche da tale condivisione.

La fiducia, pertanto, non solo diviene un collante sociale interno, ma, espandendosi viralmente, sviluppa una catena di rapporti fiduciari dall'interno dell'organizzazione all'esterno, dal dipendente al consumatore, a tutti gli stakeholders.

In sintesi, se volessimo stigmatizzare uno degli obiettivi principali per cui i vertici aziendali debbano concentrare gli sforzi nel costruire una vera e propria Strategia della fiducia, questo è l'engagement. Esso arricchisce la misurazione della performance e dei risultati organizzativi in relazione alla capacità della persona di aprire e sviluppare relazioni fiduciarie che possano fungere alternativamente come strumento o risorsa per il raggiungimento dei risultati: strumento per raggiungere performances o risorsa per costruire, ad esempio, ulteriori relazioni che possano portare risultati nel futuro.

In un crescente contesto organizzativo relazionale, dove il team-work, i processi di responsabilizzazione e collaborazione stanno aumentando di importanza, costruire una "Strategia della fiducia" implica un cambiamento della cultura organizzativa verso nuove modalità interpretative della generazione di valore.

Donatella Padua



Donatella Padua

Docente di Sociologia dei processi culturali all'Università degli Studi di Perugia. Autore di *Trust, Social Relations and Engagement* (Palgrave Macmillan, 2012), *Agire creativo e senso della razionalità in Pareto* (FrancoAngeli, 2009), *Sociologia del Diversity Management* (Morlacchi, 2007).