

MANAGEMENT

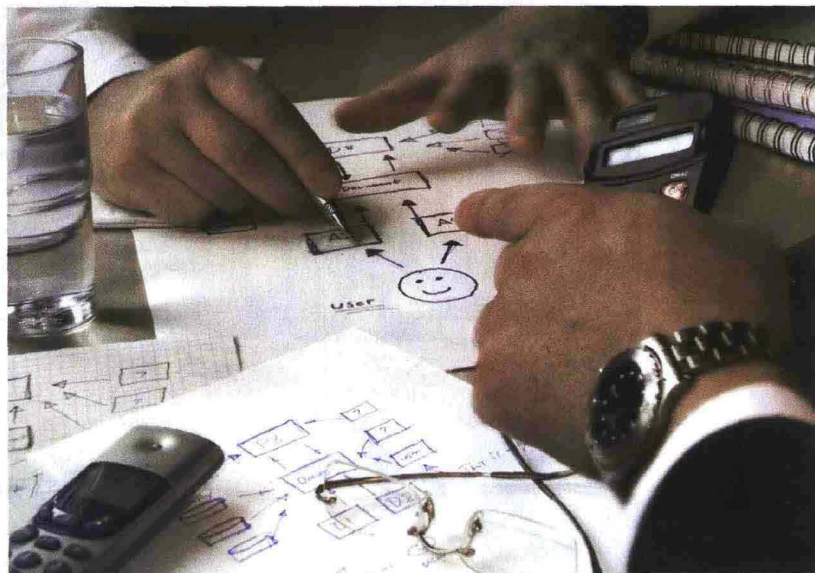
Le imprese che attirano i talenti

Top employers Dalle 28 migliori aziende per la gestione delle risorse umane le dritte per attirare e fidelizzare i manager più brillanti costruendo, a partire da loro, un forte vantaggio competitivo

Investire sulle risorse umane, anche in tempi di crisi. Ma soprattutto mettere a punto modelli organizzativi in grado di attrarre talenti, considerati dal 90% delle imprese una priorità strategica e tra i fattori che possono generare ritorni economici. E quanto in sostanza hanno fatto e continuano a fare le 28 Top Employers Italy, le aziende che hanno registrato le migliori performance nella gestione delle risorse umane, aggiudicandosi la certificazione di qualità dell'organizzazione internazionale Crf.

«Più che stilare una vera e propria classifica – spiega Alessio Tanganelli, project manager di Crf Italia –, il nostro obiettivo è stato individuare i punti di forza di ciascuna azienda e capire come si stanno muovendo in questa particolare fase economica. La valutazione, elaborata in collaborazione con Accenture, è stata condotta tenendo conto di cinque criteri: cultura aziendale, condizioni lavorative, sviluppo del talento, impegno sociale e scommessa sull'innovazione».

Nata in Olanda nel 1991 e attualmente presente in dieci nazioni e tre continenti, la missione di Crf consiste nell'identificare annualmente i massimi esponenti di employment, strategy e leadership, con la collaborazione di grandi esperti nell'ambito delle risorse umane, giornalisti specializzati in economia, docenti universitari e ricercatori. Per la prima volta, questo rapporto è stato realizzato in Italia su multinazio-



nali e imprese di varie dimensioni che, operanti nei settori più diversi, hanno accettato la sfida di aprire le porte a un giornalista, libero di intervistare, osservare e raccontare la vita all'interno. I risultati dell'indagine e, quindi, la valutazione del Crf sono stati raccolti nel volume *Top Employers 2009*, edito da FrancoAngeli e patrocinato dall'Associazione italiana per la direzione del personale (Aidp) e Luiss Business School.

Chi sono davvero i migliori

Chi sono i top employer italiani? «Non sono le aziende che fanno 'recruiting' e assumono in continuazione nuovo personale – sostiene Tanganelli –, Piuttosto sono quelle imprese che hanno scelto di mettere sul banco di prova le loro strategie di human resources, per misurarsi con le tendenze del mercato e ricavarne spunti. Nello stesso tempo vantano modelli di management vincenti, pur in situazioni di difficoltà, e ottengono grande riconoscimento tra stakeholder, collaboratori, investitori e clienti».

Fra i top performer in tutti i cinque criteri figurano: Abbott, Coca-Cola Hbc Italia, Janssen-Cilag, PepsiCo, Tetra Pak. Dando, poi, uno sguardo più dettagliato alle performance raggiunte, risulta che nella cultura aziendale a distinguersi sono Dell, Ericsson, PepsiCo, T-Systems, UniCredit Group. Esse si differenziano per l'ambiente stimolante e internazionale, le opportunità di crescita e sviluppo professionale offerti, grazie a esperienze di lavoro all'estero, Mba, corsi di formazione. È il caso di Ericsson, che ha nella job rotation uno dei pilastri della sua cultura d'impresa. In altri termini, i neoassunti vivono un periodo di 'rotazione' nel corso della quale sono impiegati in diversi settori professionali, avendo in questo modo la possibilità sia di cogliere l'interesse del ciclo produttivo, sia di mettersi alla prova in diversi ambiti individuando le proprie attitudini. Non solo. Nella multinazionale svedese, prima di procedere ad assumere dall'esterno, tutte le posizioni aperte sono pubblicate sull'Intranet aziendale, dando la priorità alla mobilità interna

Le più performanti in assoluto

Abbott

Coca-Cola Hbc Italia

Janssen-Cilag

PepsiCo Beverages Italia

Tetra Pak Italia

Fonte: KPMG Corporate Finance

Stipendi variabili flessibili tra gli atout

«Una conferma, insomma, come emerso dalla stessa indagine – osserva Tanganelli –, che su una scala da zero a dieci, lo sviluppo interno del personale è considerato ai primi posti come fonte principale di talenti nei prossimi tre-cinque anni».

Tra coloro che offrono condizioni di lavoro ottimali vi sono Ansaldo Sistemi Industriali, Coesia, Medtronic, Pirelli, Tetra Pak. C'è chi, come Ansaldo, prevede un sistema retributivo con una parte variabile rapportata alle performance, che può arrivare fino al 20 per cento. Inoltre, propone una serie di benefit individuali e collettivi che spaziano dall'assistenza sanitaria integrativa al sostegno per le famiglie fino a convenzioni per lo svolgimento di attività sportive. Tetra Pak, invece, si caratterizza per gli orari flessibili, maggiore sensibilità nei confronti delle donne, con coaching e counseling per il reinserimento dopo la maternità, abolizione del cartellino, assistenza ai

dipendenti stranieri. Nello sviluppo del talento, a fare meglio sono Cariparma Crédit Agricole, Coca-Cola Hbc Italia, Elica, Novartis, Telecom. In che modo? Attraverso Corporate University e Mba, contatti con università e istituti tecnici per selezionare i talenti. «Tuttavia, su questo fronte non è da meno l'attenzione prestata dalle altre imprese – dice Tanganelli –, visto che il 60% ritiene che vi sia carenza di risorse a diversi livelli professionali, i cui effetti si accentuano proprio in periodi di recessione».

Anche l'impegno sociale resta tra le priorità di diverse aziende, come Nh Hotels, Enel, Capgemini, Skf, Wind, Diageo, Janssen-Cilag. Impegno che si concretizza nella salvaguardia ambientale attraverso l'uso di energia solare e la riduzione di emissioni, nell'adozione di un codice etico per i rapporti con gli stakeholder, nella promozione di campagne di consumo responsabili dell'alcool. Infine, sono Abbott, Chiesi, Datalogic e Terna a scommettere sull'innovazione con grandi investimenti

LE CARENZE ITALIANE

Ma lo scenario non è incoraggiante

Dal confronto tra le aziende che hanno ottenuto la certificazione Top employer in Italia e quelle in Francia, Olanda, Regno Unito e Svizzera, emergono significative disparità. Basti pensare che nel nostro Paese siamo i primi per assenteismo, con un tasso che viaggia intorno all'8% contro il 4% di Olanda e Svizzera e il 3% del Regno Unito. Non va molto meglio nelle politiche di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare, fanalino di coda dell'Italia. Infatti, solo il 40% dei top employer italiani ha avviato esperienze di telelavoro rispetto a una media europea del 70 per cento. E se il 60% delle aziende certificate in Francia, Olanda, Regno Unito e Svizzera agevola e prolunga i congedi parentali, in Italia la percentuale resta ferma al 40 per cento. Quanto alla formazione, pur se gli investimenti per dipendente sono uguali a quelli messi in campo dalla media europea (circa 2 mila euro), siamo indietro nel training mirato, come negli stipendi ai neoassunti: un giovane laureato senza esperienza guadagna circa 20 mila euro lordi, a fronte dei 30 mila euro in Francia, gli oltre 35 mila in Olanda e i 50 mila euro in Svizzera. «Ecco allora perché la crisi economica, la più grave degli ultimi 70 anni, impone alle imprese un cambio di strategia nella gestione delle risorse umane, per capire quali possano essere gli strumenti e le metodologie più idonei per recuperare una più positiva attività aziendale», chiosa Mario D'Ambrosio, presidente di Aidp Promotion. «La carta vincente in questo momento consiste nella capacità di saper trasferire ai sistemi organizzativi termini come sostenibilità e rispetto. In altre parole, vanno considerate vincenti quelle organizzazioni che mettono al centro il cosiddetto capitale umano e, dunque, le persone che contribuiscono con impegno, passione e creatività al vantaggio competitivo aziendale».

Migliori per cultura aziendale

Dell
Ericsson
PepsiCo Beverages Italia
T-Systems Italia
UniCredit Group

Migliori per condizioni di lavoro

Ansaldo Sistemi Industriali
Coesia
Medtronic Italia
Pirelli & C.
Tetra Pak Italia

Migliori per sviluppo talento

Cariparma Crédit Agricole
Coca-Cola Hbc Italia
Elica
Novartis Farma
Telecom Italia

Migliori per impegno sociale

NH Hoteles
Enel
Capgemini
Skf Industrie
Wind
Diageo Italia
Janssen-Cilag

Chi scommette sull'innovazione

Abbott
Chiesi Group
Datalogic
Terna

Fonte: KPMG Corporate Finance

in ricerca e sviluppo. Come fa l'azienda farmaceutica parmigiana Chiesi, dove sono in continua crescita e assorbono il 15% del fatturato complessivo. Da parte sua, Datalogic può contare su otto centri di ricerca, in cui lavorano circa 300 ingegneri, e un patrimonio di 800 brevetti. Mentre Terna si contraddistingue per la ricerca di soluzioni avanzate al fine di migliorare l'affidabilità degli impianti e la qualità del servizio elettrico.

di Katia Biondi