



IDENTIFYING **TOP** PERFORMERS

TOP EMPLOYERS ITALY



2009

Belgium | China | France | Germany | **Italy** | The Netherlands | South Africa | Spain | Switzerland | United Kingdom



accenture
High performance. Delivered.

FrancoAngeli



IDENTIFYING **TOP** PERFORMERS

TOP EMPLOYERS I T A L Y

2009

FrancoAngeli



CRF Italia
Piazzale Biancamano 8
20121 Milano
tel. 0262033059
www.crf.com

Coordinamento editoriale: Emanuela Dini

1ª edizione. Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy
Copyright © 2009 by CRF International

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 qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare complessivamente tre copie digitali dell'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. In particolare è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa) sempre e solo per scopi personali (di studio e di ricerca). Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscelanee, raccolte, o comunque opere derivate.



TOP
EMPLOYERS
ITALY 2009
AWARDED BY **crf.com**



PRESENTAZIONE

L'eccellenza vitale di Steven Veenendaal	12
I nuovi talenti di Alessio Tanganelli	14
La sfida dell'employer brand di Fabio Bonfanti e Gabriele Di Bella	16

GLI ESPERTI

Nuove sfide globali di Mario D'Ambrosio	24
Persone e cambiamento di Franco Fontana	28
Il nuovo management di Andrea Pontiggia	30
Architettura e processo di Luca Solari	34

LE AZIENDE

Abbott	40
Ansaldo Sistemi Industriali	48
Capgemini	56
Cariparma	64
Chiesi Farmaceutici	72
Coca-Cola HBC Italia	80
Coesia	88
Datalogic	96
Dell	104
Diageo	112
Elica	120
Enel	128
Ericsson	136
Janssen-Cilag	144

LG Electronics Italia	152
Medtronic Italia	160
NH Hoteles Italia	168
Novartis Italia	176
PepsiCo	184
Pirelli	192
Rittal	200
SKF	208
Telecom Italia	216
Terna	224
Tetra Pak	232
T-Systems	240
UniCredit Group	248
Wind	256

CONTRIBUTI

Cenni sulla metodologia	266
Gli autori	268
Essere TOP EMPLOYERS	270

PRESENTAZIONE





Steven Veenendaal, CEO CRF

■ ■ ■ L'eccellenza vitale

CRF è un'organizzazione internazionale, nata in Olanda nel 1991 e presente attualmente in numerosi Paesi in Europa, Asia e Africa, la cui mission è identificare annualmente i massimi esponenti di Employment, Strategy e Leadership, con la collaborazione di grandi esperti nell'ambito HR e organizzazione aziendale, di giornalisti specializzati in economia, docenti universitari, ricercatori ed editori internazionali. Collabora a livello mondiale con importanti partner come Deloitte, Accenture, PWC, Hay Group e altri. In 18 anni di attività e ricerche, CRF ha selezionato più di 2500 aziende, tra le quali figurano grandi marchi internazionali oltre a varie medie imprese che hanno rivelato grandi doti di gestione del talento.

È con orgoglio che CRF presenta TOP EMPLOYERS ITALY 2009, la prima versione italiana di TOP EMPLOYERS, che raccoglie un ampio ventaglio di aziende selezionate attraverso valutazioni standard internazionali, per la loro eccellenza nel settore dell'HR Management, gestione della leadership, rapporti chiari e trasparenti con i propri collaboratori.

TOP EMPLOYERS ITALY 2009 è uno strumento prezioso per muoversi all'interno dell'attuale crisi economica, dove l'eccellenza si rivela un elemento di vitale importanza.

Essere riconosciuti TOP EMPLOYERS rappresenta per le aziende un'importante opportunità per esplicitare la propria leadership ai loro collaboratori e stakeholder.

Perché oggi più che mai i rapporti aziendali vanno impostati in nome della comunicazione trasparente; i collaboratori hanno la necessità di comprendere le aspettative delle aziende nei loro confronti, e viceversa; ed è necessario fare chiarezza su quali sono le strategie e gli atteggiamenti di leadership da portare avanti in situazioni così difficili, e critiche.

La certificazione TOP EMPLOYERS attesta che in azienda si segue una vision strategica, anche nelle situazioni più critiche. Un attestato di fiducia e serietà che contraddistingue coloro che hanno fatto dell'impegno e trasparenza la loro ragion d'essere.

Negli ultimi anni si era soliti porre molta enfasi e attenzione sull'*attrarre e fidelizzare* i talenti a livello di employer branding. Quest'enfasi era ed è ancora di grande impor-

tanza nella strategia di identificazione dei talenti, anche in seguito al continuo e costante bisogno di professionisti con nuove conoscenze, al ricambio generazionale e al limitato afflusso di giovani talenti.

Un bisogno di talenti che non viene modificato né alterato dall'attuale crisi economica. Ma alcuni parametri si sono modificati. E così, più di recente, l'enfasi è stata posta sul *coinvolgere* i dipendenti attraverso l'employer branding. Un coinvolgimento a più livelli, non ultimo quello emozionale, che punta a rafforzare i legami tra azienda e collaboratore, così da generare una vera relazione, in cui si verifica uno scambio reciproco di specificità, competenze, progetti, proposte in una sinergia in cui, al miglioramento del livello di relazione corrisponde un miglioramento della qualità della prestazione professionale, dei risultati aziendali e, in ultima analisi, anche della qualità della vita.

Una relazione che, per definizione, si trasforma in scambio e momento di confronto, in cui il collaboratore ascolta l'azienda e i TOP EMPLOYERS si aprono all'ascolto del collaboratore.

Una modalità di rapporti, quindi, che se si rivela preziosa in circostanze favorevoli, lo diventa ancora di più in momenti critici come quelli che stiamo vivendo.

Momenti critici, decisioni difficili e soluzioni dolorose non possono e non devono giustificare atteggiamenti di chiusura e riduzione di comunicazione con i collaboratori e con il mercato.

Nascondersi non è un'opzione accettabile.

L'evitare il dialogo porta ad ancora più critiche e cori di contrarietà.

Una buona leadership, invece, si caratterizza per l'apertura con cui si presenta, la disponibilità a spiegare decisioni e motivare strategie, e a fornire un quadro chiaro dei nuovi assetti direttivi.

Un approccio al dialogo che porta a un confronto aperto in cui le critiche si smorzano e spesso si trasformano in comprensione e sostegno.

Ecco allora che una comunicazione chiara e proattiva, la tipologia di comunicazione che contraddistingue i TOP EMPLOYERS, assume una rilevanza fondamentale nell'immediato, oggi, all'interno di una situazione di difficile crisi; ma mantiene e assumerà ancora più rilevanza strategica domani, quando questa crisi sarà superata, si apriranno nuove tipologie di mercati e bisognerà inventare e mantenere un employer branding sempre più alto, efficiente e innovativo per continuare ad agire in modo incisivo sul mercato dei talenti.

Mantenere l'employer brand non è solo consigliato, è una necessità.

A livello mondiale il progetto TOP EMPLOYERS è una fonte d'ispirazione costante. La visione delle performance proprie e altrui alimenta pensieri e idee per pianificare programmi e poterli realizzare.

Un principio valido sia per le aziende sia per i collaboratori.

L'ispirazione è il valore su cui bisogna lavorare già da oggi per le soluzioni di domani.



Alessio Tanganelli, CRF Italia

■ ■ ■ I nuovi talenti

Talenti? Geni pazzoidi, capelli arruffati, occhiali spessi e aspetto marziano. Non confondiamo. Oggi si parla di talenti con un'accezione ben distinta: persone normali che fanno la differenza, motivate e competenti, con qualifiche distintive che le rendono risorse preziose nei loro ambiti di lavoro. Creative, team player, orientate agli obiettivi e con costante impegno.

Figure ad alto potenziale, che possono ottenere un livello di performance molto elevato, se appoggiate e inserite in un contesto che favorisce il loro sviluppo professionale e stimola la loro creatività. Con costante motivazione, training e lavoro di gruppo, i talenti raggiungono e mantengono un sostenuto target produttivo e apportano innovazione e nuove idee.

Ed è proprio in quest'ottica che il ruolo del talento in un sistema economico basato su creatività e innovazione appare evidente. La capacità di attrarre, assumere e trattenere le persone chiave è divenuto uno degli aspetti fondamentali del business aziendale. Sempre più aziende europee mettono al centro delle loro strategie di sviluppo il ruolo del capitale umano. La gestione dei talenti appare infatti l'area in cui le risorse umane hanno la maggiore influenza sulle performance complessive dell'azienda.

In questa pubblicazione presentiamo i TOP EMPLOYERS, le aziende che ci hanno convinto per la loro capacità di attrarre, sviluppare e mantenere persone di valore. Modelli di eccellente valorizzazione del capitale umano, che definiscono e implementano le proprie strategie HR con la stessa attenzione con cui curano la propria relazione con il cliente. Ideali, quindi, per potersi candidare, come giovane talento, o con il progetto di diventarlo.

Rivolto a giovani laureati e young professionals, TOP EMPLOYERS è uno strumento indispensabile per proporsi ad aziende di grande valore sociale e professionale, valutate secondo criteri di *cultura aziendale, condizioni lavorative, impegno sociale, sviluppo del talento e scommessa sull'innovazione*. Ma indirizzato anche a investitori, senior manager, decision maker, come importante strumento di analisi sui più importanti modelli di HR management.

Per ogni azienda presentata, la direzione delle Risorse Umane ci rivela quali sono le principali politiche di attrazione e fidelizzazione del talento, i principali percorsi di carriera, le strategie organizzative, la responsabilità sociale, nonché le figure professionali più richieste in un futuro a breve termine, mentre le testimonianze dirette di giovani laureati e middle manager raccontano in prima persona l'esperienza vissuta nella realtà aziendale.

Un pool di giornalisti con profonde conoscenze nel mondo dell'economia e del management ha visitato i TOP EMPLOYERS nelle loro sedi, per offrire una visione altamente sensoriale delle singole realtà organizzative, ricca di peculiarità, sfaccettature e importanti dati oggettivi. Così da offrire un ritratto il più possibile veritiero e concreto di ciò che rappresentano i TOP EMPLOYERS all'interno dei vari settori in cui operano.

Le aziende selezionate e raccolte in questa pubblicazione sono anche contraddistinte dal marchio di qualità CRF, emblema che attesta le loro best practice HR. I Top Employers usano il marchio CRF in generale nella loro comunicazione esterna e interna, ma più comunemente lo espongono nel sito web, negli annunci di lavoro e pubblicità, in eventuali supporti o package, nei job meeting, ma anche internamente nelle Intranet, circolari aziendali e ambienti di lavoro.

CRF ringrazia tutte le persone che hanno appoggiato questo progetto, in particolare le aziende partecipanti, che hanno dimostrato collaborazione, franchezza e completa disponibilità per la raccolta dei dati di valutazione.

Vi auguriamo una buona lettura, sperando che questa pubblicazione possa contribuire a far diventare realtà i vostri sogni di una brillante carriera.



Fabio Bonfanti

Senior Executive Accenture,
Responsabile della Service Line
«Talent & Organization Performance»



Gabriele Di Bella

Senior Manager Accenture, membro
della Service Line
«Talent & Organization Performance»

La sfida dell'employer brand

Il mercato del lavoro in Italia si presenta di anno in anno più difficile sia per chi cerca lavoro, sia per chi lo offre.

I neolaureati si trovano sempre più a confrontarsi con aziende che richiedono requisiti elevati, che spingono molti a cercare la specializzazione attraverso Master o corsi integrativi alla laurea, requisiti che, tuttavia, non sempre sono accompagnati da una corrispondente competitività dell'offerta contrattuale, con forme di lavoro temporanee o economicamente non soddisfacenti.

Le aziende, dall'altra parte, si trovano a dover rispondere a vincoli legislativi/fiscali che rendono oneroso e rischioso l'inserimento di persone a tempo indeterminato, oltre a dover guardare a un mercato sempre più eterogeneo e multiculturale, che richiede politiche di gestione personalizzate e complesse.

A fronte di questo duplice contesto, che mette a confronto obiettivi, ambizioni e vincoli dei neolaureati con esigenze e prospettive offerte dalle aziende, l'instaurarsi di un confronto «consapevole» e «informato» diventa una condizione inderogabile per consentire a entrambe le parti di ottenere beneficio dalla reciproca collaborazione!

Il mondo postuniversitario

Cominciando dal mondo postuniversitario, le sfide da affrontare sono molteplici. La competizione si fa progressivamente più agguerrita e la crescita registrata di coloro che cercano ancora lavoro a tre anni dalla laurea (dal 10,4 per cento del 2001 al 14,1 per cento del 2007¹) è solo uno degli indicatori di questo fenomeno: tale crescita, infatti, è dovuta non tanto alla riduzione della quota di persone occupate, quanto alla crescita di quelle che cercano di collocarsi sul mercato del lavoro.

A questo fenomeno si accompagna la flessibilità delle proposte lavorative con una cre-

¹ Fonte: dati ISTAT «Indagine sull'inserimento professionale dei laureati», dati relativi a laureati in corsi lunghi a tre anni dal conseguimento del titolo per condizione occupazionale.

scente diffusione di forme contrattuali dette 'atipiche': contratti a termine, collaborazioni coordinate e continuative, contratti di formazione lavoro e di apprendistato. Questo fenomeno che da un lato favorisce l'ingresso dei neolaureati nel mondo del lavoro e dà alle aziende gli strumenti per inserire personale qualificato, dall'altro incide in maniera negativa sulla stabilità lavorativa e sulle prospettive future dei neoassunti (Tabella 1).

Tabella 1 Forme contrattuali dei laureati che lavorano, a tre anni dal conseguimento del titolo

Tipologia di contratto	Lauree in corsi lunghi	Lauree in corsi triennali
Dipendenti con contratto a tempo indeterminato	41,0%	42,4%
Lavoratori autonomi	18,8%	9,4%
Altre tipologie (contratto a termine, dipendenti con CCNL a termine, contratti di formazione lavoro, lavoro a progetto, lavoratori senza contratto)	40,2%	48,2%

Fonte: ricerca ISTAT «Università e lavoro», edizione 2008, dati relativi all'anno accademico 2006/07

In questo scenario, a prima vista poco incoraggiante, la ricerca di un'occupazione è certamente l'aspetto prioritario per un giovane che si affaccia sul mercato del lavoro. Il primo obiettivo da affrontare è quello di capire l'offerta disponibile e i requisiti che le aziende ricercano nei giovani laureati, quali flessibilità, motivazione, attitudine al lavoro in team, ottima conoscenza dell'inglese, solo per citare i più comuni. La comprensione dell'offerta non è affatto un aspetto secondario, soprattutto se si tiene presente che la percezione dei neolaureati evidenzia tuttora una scarsa risposta della formazione universitaria alle esigenze del mercato del lavoro.

Le opportunità di collocazione

Saper cogliere le opportunità di collocazione è, tuttavia, solo il primo degli aspetti da affrontare nella ricerca: altrettanto importante, infatti, è anche mettere a confronto requisiti e bisogni individuali (disponibilità per un trasferimento all'estero, esigenze di carattere familiare/personale, ambizioni e obiettivi professionali di medio/lungo termine) con le prospettive offerte dalle aziende (contenuto professionale del lavoro offerto, prospettive di crescita economica e professionale, rispondenza tra competenze acquisite all'università e mansione assegnata).

Tutti questi aspetti, infatti, diventano importanti elementi di soddisfazione (o insoddisfazione) per i neolaureati nel giro di pochi anni dopo l'inserimento nel mondo del lavoro.

Un sondaggio sul livello di soddisfazione per il lavoro svolto rivolto a un campione di laureati del 2004 mette in luce aree di insoddisfazione abbastanza comuni, relative

in particolare al trattamento economico, alle possibilità di carriera e all'utilizzo delle conoscenze acquisite nell'ambito del proprio impiego (Tabella 2).

Tabella 2 Indice di soddisfazione per il lavoro svolto dei laureati che lavorano, a tre anni dal conseguimento del titolo

Indice di soddisfazione per il lavoro svolto	Lauree in corsi lunghi	Lauree in corsi triennali
Trattamento economico	62,6%	58,3%
Possibilità di carriera	64,3%	64,7%
Utilizzo delle conoscenze acquisite	71,6%	67,4%
Stabilità del posto di lavoro	77,0%	71,0%
Mansioni svolte	88,7%	86,5%
Grado di autonomia	89,2%	87,4%

Fonte: ricerca ISTAT «Università e lavoro», edizione 2008. dati relativi all'anno accademico 2006/07

A questi indicatori se ne possono aggiungere altri: il bilanciamento tra vita professionale e vita personale, il livello di soddisfazione per le performance raggiunte, la serenità dell'ambiente lavorativo, la reputazione dell'azienda, solo a titolo di esempio.

Questi fattori, che nel momento contingente della ricerca di una prima occupazione possono sembrare non vincolanti o facilmente superabili, assumono un peso rilevante una volta inseriti in azienda e incidono sulla sfera della motivazione, condizionando non solo la qualità delle performance lavorative, ma più in generale l'equilibrio psicofisico e la serenità personale.

In altre parole non è solo questione di trovare «un» lavoro, ma di valutare un possibile percorso professionale a medio termine.

L'importanza del capitale umano

Un corretto incontro tra aspettative del neolaureato e condizioni offerte, d'altra parte risulta fondamentale anche per le aziende, che oggi riconoscono con sempre maggiore consapevolezza l'importanza del capitale umano e comprendono come la perfetta integrazione del nuovo assunto costituisca un fattore chiave per il successo del business.

Tale attenzione è testimoniata anche dalle ricerche in tema di Human Capital Management che evidenziano come, già da qualche anno, nelle agende dei Top Manager, i temi legati al miglioramento delle performance attraverso un'efficace gestione dei talenti abbiano assunto un livello di priorità elevato per sostenere le sfide del business.

Questa crescente attenzione, che spinge sempre di più le aziende a ricercare nell'indi-

viduo l'elemento chiave di vantaggio competitivo, è motivata sia da fattori esogeni, legati alla crescente «apertura» geografica e commerciale dei mercati, sia da fattori endogeni, riguardanti la popolazione lavorativa e le sfide a essa connesse:

- il talento è diventato «globale», sia in termini di fonte per il recruiting sia in termini di competizione per acquisire i migliori talenti e per trattenerli in azienda;
- beni e servizi sempre più diversificati e customizzati sulle esigenze del cliente richiedono professionalità qualificate e in continua crescita, laddove i processi e gli strumenti di lavoro diventano progressivamente più complessi e integrati;
- la mappa dell'innovazione si amplia, includendo nuove geografie e di conseguenza incrementando la competitività;
- l'invecchiamento della popolazione comporta la non adeguata sostituzione delle professionalità specializzate in uscita dal mondo del lavoro, con conseguente impoverimento del bagaglio di competenze;
- generazioni diverse hanno scale valoriali diverse che influenzano la modalità di interazione con il mondo del lavoro e con l'azienda (rapporto con la gerarchia, stili di apprendimento, bilanciamento vita personale e professionale...). Pensiamo solo alla facilità con cui i giovani della generazione Y si rapportano alla tecnologia, come sono abituati a cercare conoscenze e informazioni, come si muovono in spazi e realtà virtuali...
- in un mondo multipolare la dimensione della multiculturalità è un fattore di arricchimento notevole, ma la diversità può generare conflitto se non viene gestita e valorizzata.

Da questo scenario si evince che le aziende hanno un'importante sfida da sostenere, ovvero quella di valorizzare e moltiplicare i propri talenti: sta cambiando l'approccio alla gestione del capitale umano attraverso l'adozione di politiche più flessibili, segmentate sulle specifiche esigenze del personale e volte a implementare best practice che favoriscano lo sviluppo del potenziale (per esempio attività di coaching, gruppi di ricerca per promuovere innovazione...) e la retention dei migliori talenti.

Potremmo dire che dopo alcuni anni di incubazione si è affermato il principio che le persone e il patrimonio di conoscenze/competenze sono l'asset più importante per le aziende.

La ricerca TOP EMPLOYERS ITALY 2009

Con l'obiettivo, quindi, di dare gli strumenti per un confronto consapevole tra neolau-reati e aziende, nell'ambito della ricerca TOP EMPLOYERS ITALY 2009 è stato intervistato un panel di grandi aziende riguardo alla loro «employer brand», cioè a tutti quegli aspetti non superficialmente evidenti che possono costituire un valore per un neolau-