



LAVORARE AL TOP

AZIENDE DA SOGNO



Settimana corta. Sconti per lo shopping. Voucher per il compleanno. Palestra, lavanderie, baby sitter. Una ricerca rivela quali aziende puntano al benessere dei lavoratori. Per recuperare profitto

DI SABINA MINARDI

«Esco tutti i giorni alle 15 per prendere mia figlia a scuola. E il mio capo è il primo a dirmi di andarmene, se per caso mi vede ancora alla scrivania».

«Da noi, chi vuole può lavorare mezz'ora in più dal lunedì al giovedì, in cambio del venerdì pomeriggio libero».

«Nella mia azienda la pausa pranzo può essere anche di due ore e mezza». E ancora: weekend lunghi, case pagate ai fuorisede, sconti estesi a parenti e amici, asili rimborsati,

assicurazioni sanitarie, servizi per il disbrigo delle pratiche quotidiane più noiose, flessibilità nell'orario, lavoro da casa.

Parola di dipendente: l'azienda ideale esiste. Anzi, welfare alla scandinava e benefit all'americana sono le strategie con le quali sempre più società, anche in Italia, attraggono i talenti migliori, seducono i dipendenti e se ne assicurano la fedeltà.

Obiettivo: risorse umane. Quasi una provocazione, in tempi di posti di lavoro in fumo e di incertezza verso il futuro. Eppure, in pieno clima di resistenza ai tagli, c'è chi crede che il benessere del lavoratore sia un'ottima arma anti-crisi. Addirittura garanzia di profitto: perché valorizzare le capacità, incentivare la crescita, contribuire

alla realizzazione personale non migliorano solo le performance individuali, ma anche i risultati aziendali.

Del valore del capitale umano è convinta sostenitrice Crf (www.crf.com), organizzazione nata in Olanda e in prima linea nella certificazione delle best practice sulla gestione delle risorse umane. In collaborazione con Accenture, Crf ha appena riunito 28 aziende nella ricerca "Top Employers Italy 2009", che "L'espresso" ha letto in anteprima. Un volume, in uscita per Franco Angeli, stilato da un pool di giornalisti esperti di economia e management, che hanno visitato le sedi, interrogato i dirigenti, verificato le dichiarazioni aziendali attraverso interviste ai dipendenti.

Il risultato è una fotografia dell'eccellenza italiana nel settore delle risorse umane. Una galleria di aziende dov'è centrale una relazione forte con i dipendenti. Un rapporto emozionale, enfatizzato da sedi attrezzatissime - piccoli villaggi, città-giardino o edifici intelligenti - e ispirate al rispetto dell'ambiente. Ma, soprattutto, un rapporto concreto, di reciproco scambio, ottenuto attraverso l'attenzione al benessere e alla qualità della vita, privata e professionale. Dove le differenze di genere sono messe al bando. E dove la parola stessa "dipendenti" non è più utilizzata: meglio collaboratori. Persone, più che impiegati.

«Non ci interessava stilare una classifica», dice Alessio Tanganelli, project manager di Crf Italia: «Ma compiere uno screening approfondito del mercato: un'indagine molto più utile. La crisi ha accentuato la necessità delle aziende di migliorare il rapporto con i dipendenti. Fino a qualche anno fa riconoscimenti come quello di Crf erano un vantaggio in termini di immagine. Oggi hanno soprattutto un'utilità pratica. Da un lato, aiutano a comprendere il clima aziendale e le aspettative dei lavoratori, dall'altro, rafforzano la fiducia verso la propria azienda: proprio mentre si diffondono paure legate al posto di lavoro».

Lavorare stanca, stressa, occupa la parte prevalente della giornata, spesso prosciuga le energie migliori. Lavorare in un contesto dove è un impegno il "work life balance", la ricerca di un equilibrio tra vita professionale e non, fa una bella differenza.

La maternità, per esempio: cartina di tornasole dello stile di un'azienda. Quasi ovunque, in questi contesti privilegiati, il sostegno alle neomamme è considerato fondamentale. C'è chi, come la multinazionale farmaceutica Abbott, ha un programma chiamato "Feed the mom", che prevede convenzioni con asili e negozi specializzati, coaching sulle norme di maternità, training psicologici, pratici e organizzativi. Telecom Italia sta allargando la propria rete di asili aziendali e sostiene le famiglie attraverso permessi speciali. Da Elica, ex azienda familiare di Fabria- ▶

Lavorare da casa. Sopra, da sinistra: a Torino, sede Seat, progetto Massimo Iosa Ghini; una palestra aziendale





Società



Un inno alla trasparenza

Prima ancora di progettare la nuova sede di Seat-Pagine Gialle, l'azienda inviò democraticamente un questionario a tutti gli 880 dipendenti, per sondare cosa davvero volessero nel futuro ambiente di lavoro. E le risposte si concentrarono in massa su due richieste molto pratiche: una buona sedia e tanta luce. E luce fu. Il neonato edificio da 26 mila e 400 metri quadri in corso Mortara a Torino, è un inno alla trasparenza. Intento dichiarato, del resto, dallo stesso amministratore delegato Luca Majocchi. Che il giorno del taglio del nastro (21 marzo 2009) ha descritto l'impresa come la nascita di «una nuova casa ideata sui valori dell'arricchimento reciproco, del merito, dell'equità e della trasparenza». Ma poiché la semplicità è un punto d'arrivo, per creare tanta leggerezza è stato necessario un serio lavoro d'équipe, dove per la prima volta tutti insieme, l'architetto (Massimo Iosa Ghini), gli economisti (Massimo Bergami dell'Università di Bologna e Severino Salvemini della Bocconi), gli ingegneri e l'intera squadra tecnica, hanno costruito un team di "design partecipato" per realizzare

i 300 uffici, le 50 sale di riunioni, le oltre 1.200 postazioni, la cafeteria e i ristoranti, il museo aziendale, le zone di relax negli snodi delle pareti tutte ricurve e trasparenti che punteggiano i percorsi interni, nonché la più innovativa "server farm" (la stanza del cervello tecnologico) che l'Italia conosca. A tutto si è pensato, per dar volto al futuro internettistico delle Pagine Gialle. Le postazioni da sei, massimo otto posti, rispondono all'esigenza dei dipendenti che non volevano l'open space, ma neanche la solitudine: le pareti in spesso cristallo mettono in comunicazione tutto l'edificio, ma difendono la privacy: la luce naturale è modulata da tende e corretta automaticamente da quella artificiale grazie a una sofisticata tecnologia; nessuna rigidità nei muri, tutto è fluido, ovattato e benefico. E al rispetto dell'individualità corrisponde il massimo della socialità. Insomma, siamo perfettamente linea con la più avanzata filosofia del Web. E la tanto desiderata sedia? «Come tutto l'arredo», risponde l'architetto Iosa Ghini, «è amichevole, colorata e informale. Abbiamo cercato un look&feel che fosse il più domestico possibile, perché in fondo per essere creativi come chiede un'azienda moderna di questa natura, bisogna soprattutto sentirsi comodi, allegri e sereni».

Alessandra Mammi

no ormai proiettata in contesti internazionali e già premiata da analoghe indagini sulla qualità del lavoro, il patto integrativo dei dipendenti include vantaggi per immigrati e neomamme e una griglia di ferie e permessi più ampi. Alla Rittal, azienda di Information Technology, gli orari sono davvero flessibili, per permettere ai genitori di accompagnare i bambini a scuola. Al ritorno in azienda delle mamme, e di chi,

in generale, deve reinserirsi dopo un periodo di fermo, è rivolto il progetto RE-start della società di consulenza Capgemini: incontri con la persona servono a ridefinire la collocazione migliore rispetto alle esigenze sue e dell'azienda. In nome di un valore che, in ambito lavorativo, suona quanto meno anomalo: sincerità. Una richiesta di trasparenza al lavoratore bilanciata dalla chiarezza nei percorsi di carriera: uno di quei be-

nefit che, potendo scegliere, fanno preferire un'azienda a un'altra. In Ericsson tutte le posizioni che si aprono in azienda sono rese note tramite l'Intranet aziendale. In Ansaldo, è il Diario professionale ad attestare il percorso di ognuno: un documento col quale si ripercorre lo sviluppo professionale del dipendente e si monitorano le sue competenze. Un development center istituito da Chiesi Farmaceutici mira a identificare e a far crescere le risorse più promettenti attraverso un programma chiamato "Key People". A Coesia, settore metalmeccanico, la formazione è continua anche per materie che non riguardano direttamente le mansioni: i corsi di lingue e informatica, per esempio, sono a disposizione di tutti; i Master Mba pagati dall'azienda. E il motto di Cariparma è: "La banca cresce se crescono le persone". Per farlo capire si portano i neoassunti in palestra: si allenano su una parete di roccia ad arrivare in cima.

Messaggi simbolici, sostegno concreto, addirittura piccole coccole: in Lg Electronics in occasione del matrimonio del dipendente e dei suoi figli si riconoscono 500 euro in busta paga. E per il compleanno si riceve un voucher da spendere per una cena o un pranzo di festeggiamento. PepsiCo attua la politica delle Summer Hours che consente, d'estate, di uscire dal lavoro alle 14 del venerdì, senza bisogno di approvazione del superiore. In Diageo il venerdì è completamente libero se si lavora un po' di più negli altri giorni. In NH Hoteles Italia una Employee Card offre tariffe per soggiorni negli hotel del gruppo a prezzi convenienti, e il vantaggio si estende ad amici e parenti gra-



Giocare, in ufficio. A sinistra: a Parigi, la zona degli uffici della Défense; l'interno della nuova sede torinese di Seat-Pagine Gialle

Bisogna recuperare complicità con le persone, sviluppare una cultura capace di dare valore a ciò che hanno dentro».

Leadership diffusa, la chiamano gli esperti: cioè senso di responsabilità condiviso fra tutti i lavoratori. Per incentivarla, in Medtronic ogni anno si organizzano giornate di formazione per spiegare la "cultura del noi". In Ericsson, due volte all'anno l'amministratore delegato presenta le sue strategie e risponde alle domande (anonime) di tutti i dipendenti. E ovunque, in queste aziende, si misura il clima aziendale attraverso strumenti di feedback, come periodici sondaggi anonimi.

Effetto di una cultura aziendale internazionale, che si sta gradualmente imponendo anche da noi? Balza agli occhi che la maggior parte degli esempi di buone pratiche provengano da aziende con sede-madre all'estero. «È vero. Sono espressioni italiane di multinazionali. La nostra cultura aziendale parte da uno scenario profondamente diverso», dice D'Ambrosio: «Piccole e medie imprese, dalla forte impronta familiaristica, con un legame col territorio, con la gente e con la storia locale molto caratterizzante. Questa premessa diversa non è, tuttavia, un limite: anzi, è un'ottima base di partenza per lo sviluppo di buone pratiche. Che possono essere migliorate».

Come? «Sviluppando la comunicazione; con il buon esempio da parte dei vertici dell'azienda in caso di sacrifici economici; illustrando le prospettive di un percorso; presentando a tutti programmi pratici. Solo così si può puntare ad ottenere dal lavoratore impegno e passione», aggiunge D'Ambrosio: «È banale sottolinearlo, ma chiunque ne ha esperienza: è il sorriso di una persona che fa la differenza». «Potrei andare altrove, ma mi divertirei molto meno», dice un manager. L'azienda? La Chiesi Farmaceutici di Parma: niente male come riconoscimento. ■

È proprio nei momenti di crisi che occorre rafforzare la comunicazione. E rinsaldare il rapporto di fiducia tra azienda e lavoratori

zie a un voucher chiamato Bono Amigo. In Janssen-Cilag, Cologno Monzese, c'è una scuola di inglese permanente, palestra superattrezzata, distributori di bevande gratuite, mensa praticamente gratis.

Il ventaglio di strumenti per andare incontro alle esigenze delle persone è, insomma, quanto mai ampio. A partire, ovviamente, dai criteri di remunerazione: lasciare che una parte della retribuzione sia variabile, correlata ai risultati, è una componente molto incentivante. In Skf, per esempio, si pianifica il piano di crescita retributiva e di inquadramento sin all'ingresso: la retribuzione variabile ammonta al 30 per cento del totale. E lì il sostegno alle famiglie comprende l'acquisto di testi scolastici per i figli, prenotazione di baby sitter, colonie estive per i bambini.

«La remunerazione resta certamente l'aspetto di gratificazione più tangibile e confrontabile. Ma dipende: dalle fasce di età, dai contesti. C'è chi trae maggiori benefici da una effettiva flessibilità nell'organizzazione del lavoro; chi è più gratificato dalle possibilità di crescita e di carriera internazionale», dice Tanganelli: «È evidente che in molti casi si può rinunciare a qualcosa dal punto di vista economico a fronte della capacità aziendale di valorizzare il lavoratore. Di un part-time o della possibilità di lavorare da casa. O di un giusto livello di

autonomia». Parola magica, autonomia, nel lavoro come nella vita. Se ami qualcuno, lascialo libero; se tieni al tuo collaboratore, lascialo agire, ripetono ora gli studiosi di leadership: «Le aziende dovranno investire nei giovani talenti che si affacciano sul mercato del lavoro, dando loro autonomia e incoraggiandoli a prendere decisioni, assumersi responsabilità, promuovere iniziative», dice nel rapporto Crf Franco Fontana, direttore della Luiss Business School. E le migliori esperienze, da Dell a Medtronic, confermano: «Da noi non c'è problema se ti siedi a chiacchiere alla macchina del caffè o se ti allontani dalla sede. Perché il concetto è: tu sai quali sono i tuoi obiettivi. Ti devi regolare da solo».

«Si va imponendo un atteggiamento nuovo, non più basato su disciplina e controllo, ma su comunicazione, visione, incentivazione», nota Mario D'Ambrosio, direttore dell'Aidp Promotion (Associazione italiana per la direzione del personale) e docente presso le università di Roma 3, di Pescara e l'Università europea di Roma: «È un approccio che deve diffondersi a tutti i livelli aziendali: perché significa riconoscere il valore della persona. Nei momenti di crisi come quello attuale serve più che mai chiarezza: occorre affrontare le difficoltà comunicando le ragioni degli eventuali tagli, i piani aziendali, i programmi di sviluppo.