



**Mondo
Impresa**

Perché è bello lavorare qui

Condivisione delle decisioni aziendali, maggiori opportunità di crescita professionale e personale, multiculturalità, smart working e benefit flessibili. Sono alcune delle best practice che guidano le aziende italiane ai primi posti della classifica dei migliori luoghi di lavoro 2018, stilata da Great Place to Work Institute **di Gaia Fiertler**

La fiducia, come presupposto a un ambiente di lavoro che possa vantare un buon clima, si costruisce attraverso la comunicazione trasparente, la condivisione degli obiettivi aziendali, la consapevolezza dei ruoli e l'equo riconoscimento degli sforzi compiuti. L'istituto di ricerca internazionale - Great Place to Work Institute - monitora ogni anno il livello di fiducia e il clima aziendale in oltre 7mila organizzazioni di 57 Paesi al mondo, offrendo un colpo d'occhio sulle

migliori pratiche diffuse per favorire il coinvolgimento e, di riflesso, una maggiore produttività.

Costruire la fiducia nei dipendenti e, reciprocamente, averla nei collaboratori, è alla base di quel capitale relazionale che consente alle aziende di prosperare. Tuttavia, i livelli di engagement dei dipendenti sono ancora bassi in Italia come in Europa, ma i casi virtuosi possono contagiare positivamente. Tra l'altro, la bella notizia è che sulle 14 nuove aziende en-



I Best workplace in Italia 2018

LE PRIME 3 LARGE

1. American Express
2. Gruppo Hilton
3. ConTe.it - Gruppo Admiral

LE PRIME 3 MEDIUM

1. Cisco Systems Italia
2. Zeta Service
3. Mars Italia

LE PRIME 3 SMALL

1. Cadence Design Systems
2. Volvo Servizi Finanziari
3. Mercedes-benz Charter Way

trate per la prima volta nella classifica delle prime 50 in Italia - su 120 aziende analizzate e 109.000 lavoratori ascoltati - per metà sono italiane, segno di una crescente cultura manageriale anche nelle nostre imprese, non più esclusivo appannaggio delle multinazionali.

Verso una leadership più consapevole

Ciò che si evince è una più diffusa attenzione allo sviluppo di una leadership consapevole da parte di coloro che devono sostenere e guidare i team di lavoro, anche se spesso sono i primi a essere in difficoltà nella gestione della complessità (vedi box a pag. 115). Il Gruppo Hilton, quest'anno al secondo posto nelle Large Company come Best workplace, oltre a occuparsi a tutto tondo del benessere dei propri dipendenti, ha un pro-

gramma dedicato allo sviluppo della leadership nei capi. Inoltre, attento allo sviluppo professionale dei suoi team member, ha una università online con oltre 1200 corsi e una forte propensione a favorire carriere internazionali. Ma ciò che decide davvero del clima aziendale è la cultura del Gruppo che, con 1.500 dipendenti in Italia e 166mila nel mondo in 105 Paesi, è basata sulla condivisione

Ciò che decide del clima aziendale nel Gruppo Hilton è la cultura basata sulla condivisione delle decisioni aziendali, non solo come comunicazione a valle, ma anche come partecipazione a monte



delle decisioni aziendali, non solo come comunicazione a valle, ma anche come partecipazione a monte. «L'analisi di clima per noi è una pratica consolidata, in occasione della quale chiediamo anche di rispondere a domande aperte su come migliorare il servizio al cliente, che è il nostro core business. Chi meglio di chi è a contatto con il cliente può suggerire come favorire quel circolo virtuoso tra servizio, fidelizzazione e ritorno, che riattiva il ciclo del successo?», commenta **Fausto Ciarcia**, direttore risorse umane **Gruppo Hilton Italia**. In pratica non si chiede solo il grado di soddisfazione delle proprie condizioni di lavoro, ma anche un contributo attivo su come migliorare l'offerta al cliente. «Inoltre la sfida internazionale, la capacità di anticipare i trend, nonché la multiculturalità che fa parte della nostra storia e con essa il diversity management, creano un contesto che facilita la proattività e la tendenza da parte di ciascuno a uscire dalla propria zona di comfort. Perché la cultura aziendale influenza non solo chi prende decisioni, ma anche chi le "subisce".

Cresce l'interesse verso le donne e i giovani

Così da noi pregiudizi o stereotipi non impattano sugli avanzamenti di carriera: il 50% del comitato esecutivo è composto da donne e sono donne anche responsabili di funzioni tipicamente maschili, come il capo manutenzione e il ca-

po ristorazione dell'**Aleph Rome Hotel** e il capo manutenzione del **Rome Cavalieri Waldorf Astoria Resort**», aggiunge Ciarcia. Il Gruppo si è infatti posizionato al secondo posto anche nella classifica stilata dalle donne, il Great place to work for women. C'è un forte interesse anche verso i giovani, con l'obiettivo tra il 2014 e il 2019 di entrare in contatto con un milione di Millennial, spiegando loro le molteplici opportunità di carriera del mondo dell'hôtellerie. Il Gruppo è impegnato anche nel sociale e nella riduzione degli sprechi e, a livello locale, ha "salvato" e redistribuito 70mila pasti in due anni al Rome Cavalieri Waldorf Astoria Resort, grazie a tecniche di stoccaggio e abbattimento in collaborazione con la **Onlus Equoevento**. Ultima novità la birra prodotta dal pane avanzato, grazie al birrifico "Vale la pena", che fa lavorare detenuti all'ultimo anno di pena. Per tutti i team member è poi prevista una dieta equilibrata in mensa, aree relax, corsi di yoga e periodi sabatici per combattere il tecno-stress e aumentare il livello di autostima: «In questo momento una nostra collega italiana ha la fortuna di navigare per un mese lungo le coste del Mediterraneo, perché è tra i cento sorteggiati che stanno realizzando il loro proprio sogno grazie all'impegno di Hilton, che punta all'equilibrio tra body, mind e spirit», conclude Ciarcia, orgogliosamente impegnato nell'ultimo anno nell'assunzione di 300 nuovi team member per le tre nuove aperture di Roma, Siena e Como.

Più opportunità e risorse per dare la possibilità al lavoratore di esprimere il proprio talento

Mars Italia, che da 10 anni è nelle classifiche del premio, terza quest'anno tra le Medium Enterprise, è prima in assoluto nel largo consumo, al quarto posto nella classifica decisa dalle donne e ha vinto il premio Sviluppo per la crescita professionale dei propri "associati", come li chiama proprio per evidenziare il ruolo attivo di ciascuno nella vita dell'azienda, che cresce ininterrottamente da quattro

Fausto Ciarcia, direttore risorse umane Gruppo Hilton Italia



anni. Ne è stata infatti riconosciuta, come recita la motivazione del premio, "la capacità di ispirare ogni persona a raggiungere il suo pieno potenziale attraverso opportunità, risorse e politiche all'avanguardia messe al servizio di tutti gli associati, veri protagonisti del proprio sviluppo e della propria carriera". Per Mars, infatti, sostenere il talento di tutti significa dare a ciascuno la possibilità di seguire percorsi di formazione personalizzati e di partecipare a progetti di respiro internazionale. Questo è possibile anche grazie al suo modello di formazione "70/20/10", una formula in cui il 70% dell'apprendimento è costituito dall'opportunità di provare le esperienze in prima persona, anche attraverso programmi di job rotation. Il 20% deriva da quanto si assimila attraverso programmi di coaching e mentoring, portati avanti dai manager dell'azienda che vengono formati apposta e seguono a loro volta program-

mi come il Great line management. Il restante 10% dipende da corsi avanzati, possibili anche grazie alla Mars University, il portale online di Mars. Inoltre, a integrazione di questo modello, l'azienda dà l'opportunità di partecipare a progetti di sviluppo professionale all'estero, come il Mars graduate program, un percorso di crescita accelerata per i neolaureati, e il Mars ambassador program, a sostegno delle comunità in cui opera.

Inoltre Mars Italia promuove la creazione di un ambiente di lavoro che davvero metta al centro i differenti bisogni delle persone. Pioniera dello smart working in Italia fin dal 2009 per consentire di conciliare al meglio vita privata e lavorativa e gestire in autonomia modalità e orari di lavoro, oggi ha abolito tutte le linee telefoniche fisse a favore dei cellulari e dei pc portatili e prevede ulteriori permessi retribuiti per assistere figli e genitori non autosufficienti e la possibilità, attiva da

Pioniera dello smart working Mars Italia promuove lo sviluppo professionale all'estero con il Mars graduate program, percorso di crescita accelerata per i neolaureati



Cristiana Milanesi,
People and organization
director di Mars Italia



Per tutti i team member del Rome Cavalieri Waldfor Astoria Resort e del Gruppo Hilton è prevista una dieta equilibrata in mensa, aree relax, corsi di yoga e periodi sabbatici per combattere il tecno-stress e aumentare il livello di autostima

quest'anno, di convertire parte del proprio premio di risultato in una serie di servizi utili alla famiglia (spese d'istruzione, baby sitter, supporto nel lavoro domestico). Che Mars crei per tutti le stesse opportunità di crescita lo dimostrano i numeri: «Oggi in azienda le donne rappresentano oltre il 50% degli associati e il 40% delle posizioni fra i membri del board, decisamente sopra la media nazionale che è del 29%. In Mars Italia, infatti, investiamo sullo sviluppo dei nostri

Associati, senza nessuna distinzione di genere, con la sola preoccupazione che le persone possano esprimersi al meglio potendo contare su un buon equilibrio con la loro vita privata», commenta **Cristiana Milanesi**, People and organization director di Mars Italia.

Flexible benefit e smart working per andare incontro alle diverse esigenze individuali

Anche **Sas Italia**, il gruppo di business analytics che si è classificato tredicesimo tra le Medium Enterprise e secondo come società di Information Technology nella classifica delle donne, smentisce le basse percentuali di presenza femminile nelle materie stem. In Sas Italia, infatti, che ha 330 dipendenti, il 43% è femminile, rispetto a una media del 25-30% nell'IT e il top management è per metà donna, compreso il country manager **Mirella Cerutti**. Coerentemente, nei processi di assunzione che Sas compie anche per i partner e clienti (50-70 all'anno) e che forma sulle tecnologie Sas, la percentuale femminile è molto alta, a volte superiore a quella maschile. Nella Masterclass di maggio, per esempio, su 20 neoassunti 14 erano donne. «Le giovani laureate dimostrano maggiori capacità di visione e comprensione del business rispetto ai colleghi maschi, soft skill sempre più necessarie con l'aumento di complessità del lavoro. In generale, comunque, il nostro dna è molto attento alla personalizzazione e ai bisogni differenti a seconda delle generazioni, del genere e dell'etnia. Così, spesso, dall'Italia partono delle best practice che poi adottano anche gli altri Paesi, come il Maternity kit, un programma dedicato a un rientro graduale, con 6 mesi part-time e colloqui con l'HR nei primi tre mesi per comprendere i bisogni della neomamma, ma anche per descriverle i cambiamenti dello scenario aziendale», spiega **Stefano Quaia**, Hr manager Sas Italia. L'azienda fa parte del network "Fiocco in azienda", un modo per celebrare le nascite, ed è stata fra le prime a studiare un paniere di flexible benefit in base alle diverse esigenze



Coniugare prestazioni eccellenti, nella vita e in azienda

Massimizzare il potenziale delle persone in azienda e ridurre gli sprechi di talento e di energia è l'obiettivo attraverso la cosiddetta "ingegneria delle abitudini" sviluppata nel master Lean Lifestyle, ideato da **Luciano Attolico**, fondatore di Lenovys ed esperto di Lean Management. L'obiettivo è quello di coniugare prestazioni e risultati eccellenti, nella vita e in azienda, con il benessere individuale e di squadra. Da una ricerca di Lenovys tra il 2017 e il 2018, su 500 manager di grandi imprese risulta infatti che dormano poco (solo il 26% dorme a sufficienza per iniziare la giornata in piena forma), abbiano una forma fisica insoddisfacente (il 66% deve ritrovarla), non riescano a ricaricare le batterie nemmeno in vacanza (70%) e che non sappiano delegare (solo 1 su 5 delega con regolarità delle mansioni ai propri collaboratori). Gli stessi manager non sono soddisfatti della gestione delle loro riunioni (solo l'8% delle aziende le definisce efficienti ed efficaci), non favoriscono il bilanciamento tra vita privata e lavoro (solo una su cinque avrebbe un buon work life balance) e solo il 5% celebra e festeggia i successi.

Lenovys è partita dall'individuare le abitudini errate di manager e aziende per offrire una risposta concreta attraverso il suo master, sei giorni di full immersion esperienziale in una villa medicea alle porte di Firenze per acquisire e applicare comportamenti chiave per ottenere alte prestazioni e benessere individuale e di team insieme. È basato sui principi di personal excellence, dare il massimo con il minimo sforzo; di energy come capacità di generare energia interna ed esterna attraverso le componenti fisiche, emozionali, mentali e di senso; di people development, la capacità di valorizzare e sviluppare il pieno potenziale della squadra; di vision come capacità di allineare i collaboratori agli obiettivi condivisi e di lifestyle excellence, ossia essere esempi di eccellenza in ogni aspetto della vita.

individuali, benefit che continua a mantenere "on top" alla retribuzione variabile, nonostante la nuova legge preveda la possibilità di convertire il premio di risultato in benefit.

Anche lo Smart working è gestito in modo particolare, senza porre limiti al suo utilizzo se non per gli accordi presi via via con il proprio responsabile: «In questo modo ha avuto un effetto potente sull'engagement dei collaboratori, che si sentono trattati da adulti. E che alla fine non lavorano in remoto più di tre-quattro giornate al mese, che corrispondono alla classica giornata a settimana, ma senza aver imposto limiti, anzi lasciandoli liberi di regolarsi da soli», precisa Quaia. Questo significa lavorare anche su un nuovo concetto di leadership nei capi, che dal 2015 stanno compiendo un Leadership journey, un programma di allenamento continuo con laboratori di mezza giornata ogni tre mesi, sessioni di coach individuale e colloqui con i collaboratori alla presenza del coach. E siccome il salto di mentalità va fatto sia da parte dei manager che dei collaboratori, Sas sta investendo anche su sessioni di team coaching con coach esterni all'azienda per allenare a una cultura sempre più di autonomia e responsabilizzazione in ogni singolo collaboratore.

Storytelling come strategia di engagement

Quanto all'engagement, proprio per agganciare in modo efficace l'impegno di Sas per il benessere dei collaboratori alle sfide organizzative e di business, l'ultima iniziativa è stata un'attività di storytelling che ha previsto la realizzazione di brevi video, da parte di cento persone di due funzioni diverse, che hanno lavorato per la prima volta insieme a coppie. «La realizzazione di questi video è stata guidata da esperti, ma è stato molto di più di un corso di formazione, perché si è fatto knowledge sharing e collaboration. Si è trattato di un vero e proprio progetto di trasformazione culturale che ha prodotto engagement, senso di coinvolgimento e appartenenza in tutti, non solo in chi ha

preso parte attivamente al progetto, ma anche in tutti gli altri colleghi che hanno visto i video sulla intranet e li hanno votati», conclude Quaia.



Stefano Quaia,
Hr manager Sas Italia