

**MINIBOND** IL MERCATO POTENZIALE VALE UN MILIARDO DI EURO

Newspaper

MENSILE

ANNO 46

N.12 DICEMBRE 2014

€ 2,50

# Esansione

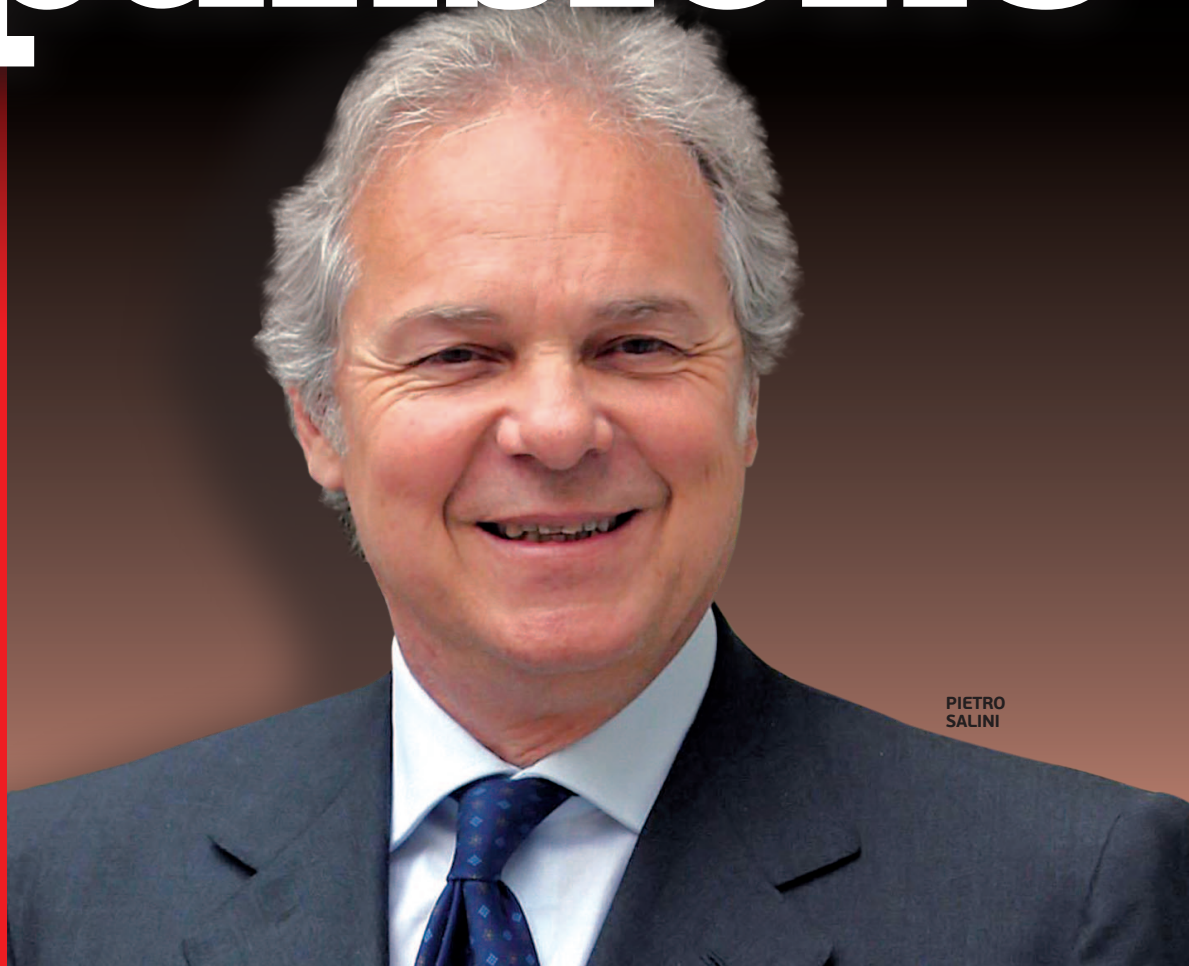
**NUOVE IMPRESE**  
**Con la crisi**  
**le startup**  
**raddoppiano**

**LAVORO E MERITO**  
**Cosa succede**  
**se a fare**  
**carriera sono**  
**gli incapaci**

**STRATEGIE**  
**«COSÌ HO**  
**RIPORTATO**  
**IL SOLE IN**  
**ALPITOUR»**



GABRIELE  
BURGIO



PIETRO  
SALINI

# ASSUMEREMO 15 MILLA PERSONE

L'amministratore delegato del gruppo Salini Impregilo illustra le strategie di sviluppo in Italia e all'estero



9 770014 055006

4 0 0 1 2



# Cosa succede se a salire sono gli incapaci?

Un'indagine sottolinea come le imprese italiane sottovalutino l'importanza del merito. È soprattutto il pubblico a seguire logiche di tutte sue

PIERA ANNA FRANINI

Quanto conta il merito nella leadership delle aziende italiane? E ancora, quanto incide la meritocrazia sul successo di un'azienda? Sono gli interrogativi che hanno orientato l'indagine condotta da Great Place to Work e Forum della meritocrazia: due istituzioni impegnate a ispirare contesti lavorativi eccellenti, tali per clima aziendale e opportunità di crescita. Gli esiti della ricerca, condotta fra settembre 2013 e ottobre 2014, disegnano - ahimè - un quadro nazionale inquietante.

## La ricerca

Lo studio ha coinvolto 46 aziende pubbliche e private di matrice italiana, attive nel settore dei servizi, manifattura e produzione, IT e comu-

nica, distribuzione. Aziende che, già per il fatto d'aver aderito al sondaggio, manifestano un grado di sensibilità al tema e un desiderio di mettersi in discussione maggiore rispetto alla media italiana. È stato somministrato un questionario con 12 proposizioni estratte dal questionario Trust Index di Great Place to Work. Si è chiesto di valutare quanto la leadership sia credibile (è competente? Coerente? Ha chiare visioni?), quale sia il grado di meritocrazia (è imparziale nel riconoscimento del merito?), quanto la leadership sappia valorizzare i dipendenti (responsabilizza i collaboratori?) e infine si è chiesto quale sia il livello di collaborazione (stimola lo spirito di squadra? Coltiva relazioni empatiche nel team?).

I dati sono stati confrontati con quelli raccolti da Duepuntozero Doxa che ha replicato gli stessi quesiti ad aziende pubbliche e private, un ultimo confronto è stato fatto con i 35 Best Workplaces italiani, vale a dire le 35 aziende di casa nostra che spiccano per positività di clima lavorativo.

## Pubblico bocciato

Si ricava uno spaccato raccapricciante, soprattutto nel settore pubblico, dove il grado di insoddisfazione per il livello di leadership e meritocrazia è tre volte superiore rispetto a quello percepito nei 35 Best Workplaces. Nel pubblico, solo il 22% del campione ritiene che la leadership sia competente. Ancora più bas-



**IL PESO DEI MANAGER**  
«L'inadeguatezza dei manager è spesso la causa dei mali aziendali», dice il professor Roger Abravanel



**OCCHIO AL FUTURO**  
«Vogliamo che i leader di oggi facciano crescere quelli di domani», spiega Eric Bazin di Royal Canin



**BASTA CON L'ANZIANITÀ**  
«Gli scatti salariali dipendono dai risultati, non dall'anzianità», auspica il Ceo Alessandro Zollo

servizi, quindi la qualità e capacità di gestione delle risorse umane sono prioritarie: vincono le aziende che hanno le migliori risorse umane». Abravanel, poi, non ha dubbi. «Il pesce puzza dalla testa, tutto dipende dal vertice aziendale. Il problema di tante aziende italiane è che nel management si preferisce collocare figli e amici di famiglia non sempre tenendo conto delle abilità. Poi viene un criterio feudale per cui si premia anzitutto la fedeltà e l'affidabilità, ma i parametri sono cambiati». Altra cosa. Il lavoratore italiano sperimenta subito l'attitudine al "non merito", già sui banchi di scuola dove è pari a zero lo sforzo di potenziare le eccellenze al di qua e al di là della cattedra. «Le riforme devono partire dalla scuola», reclama Abravanel, tra i propugnatori dei test Invalsi volti a misurare le prestazioni degli studenti e, di riflesso, degli istituti stessi. E anche qui, nell'azienda culturale che è la scuola, la differenza la fa chi sta al timone: «In Italia ci sono profonde disparità tra scuole e scuole, e tale differenza la fa il dirigente scolastico».

Le aziende capaci sono quelle che applicano l'etica del lavoro del ventesimo secolo e sanno selezionare il capitale umano tenendo conto «dell'abilità nel problem/solving, della capacità di comunicare e lavorare in team. Ancora troppi giovani pensano che sia necessario essere raccomandati, per fortuna la raccomandazione conta sempre meno. Conta che un ragazzo dia prova di essere autonomo. Luxtifica, per dire, poneva tra i criteri di selezione l'età in cui il candidato lascia la casa dei genitori. Cito Luxottica perché è stata un'azienda fantastica nella gestione delle risorse umane, brava anzitutto nel selezionare».

«All'assunzione non seguono verifiche del percorso o comunque i criteri non sono poi così oggettivi. Prendiamo la logica dell'avanzamento di carriera, che non dipende da meriti sul campo, ma semplicemente dagli scatti di anzianità». Inoltre, sottolinea Zollo, «molte aziende che si rivolgono a noi lamentano la mancanza di comunicazione tra reparti e l'incapacità di scegliere in modo opportuno il capo. Anche quando viene premiato il migliore, non è detto che questo si dimostri all'altezza: ci sono ottimi venditori incapaci di dirigere l'ufficio marketing. Il manager è colui che sa far lavorare serenamente, sa far rischiare la sua squadra, accorda responsabilità, è capace di fissare gli obiettivi e gestire l'errore dei dipendenti», conclude Zollo.

## Mentalità da XIX secolo

Abbiamo riletto su questi dati con Roger Abravanel, presidente onorario di Forum della Meritocrazia, 35 anni spesi nella McKinsey & Company e nei casi di importanti aziende, è una delle più autorevoli voci nel dibattito sul tema della meritocrazia e autore di tre libri sul tema.

«Troppe aziende italiane non capiscono quanto sia importante il valore delle risorse umane», afferma Abravanel, che presto pubblicherà un quarto volume incentrato sul mondo scolastico. «C'è una visione del lavoro ferma al secolo scorso, a un'epoca in cui c'era un signore che diceva cosa fare a schiere di operai che eseguivano operazioni manuali. Il mondo è cambiato; oggi viviamo in una società di

Le aziende capaci sono quelle che applicano l'etica del lavoro del ventesimo secolo e sanno selezionare il capitale umano tenendo conto «dell'abilità nel problem/solving, della capacità di comunicare e lavorare in team. Ancora troppi giovani pensano che sia necessario essere raccomandati, per fortuna la raccomandazione conta sempre meno. Conta che un ragazzo dia prova di essere autonomo. Luxottica, per dire, poneva tra i criteri di selezione l'età in cui il candidato lascia la casa dei genitori. Cito Luxottica perché è stata un'azienda fantastica nella gestione delle risorse umane, brava anzitutto nel selezionare».

## L'azienda che lancia i giovani

Pur in un panorama disomogeneo, vi sono casi di aziende italiane che vanno nella giusta direzione. Esempio? La Loccioni, una sartoria tecnologica marchigiana specializzata in sistemi automatici di misura e controllo per migliorare la qualità, l'efficienza e la sostenibilità di prodotti, processi ed edifici. L'impresa si è guadagnata la terza posizione fra i 35 Best Workplaces sul

Solo per il 39% il management è competente

territorio italiano (nella categoria delle piccole-medie imprese). Creata 46 anni fa da **Enrico Loccioni** (classe 1949), conta 380 collaboratori - guai a usare il termine dipendenti - e ha sviluppato altre 82 aziende guidate da ex collaboratori che, una volta cresciuti, si sono resi autonomi. Il fatturato è sui 70 milioni di euro, il 90% dei collaboratori abita a 30 minuti d'auto dalla ditta, ha mediamente 32 anni, e per il 50% ha una laurea.

«Sono laureati in diverse discipline, uno dei nostri punti di forza è la provenienza da diverse estrazioni culturali concertate per lavorare intorno agli stessi obiettivi», spiega Loccioni. Che da uomo concreto osserva come la meritocrazia sia centrale e vada appresa sul campo: «Siamo aperti alle scuole locali, dalle elementari alle università, MIT compreso. Facciamo vedere come si lavora, affinché i ragazzi si appassionino e si preparino a quando il lavoro arriverà, un po' sul modello tedesco. I ragazzi devono capire che la prima forma di meritocrazia viene sollecitata dal libero mercato: se non vali non ce la fai. Un concetto che la scuola non instilla», glissa Loccioni.

### Il segreto? Responsabilizzare

Anche in Bricoman non esiste il vocabolo "dipendenti", bensì quello di "associati", le gerarchie in senso classico sono azzerate. Azienda di 1500 collaboratori, nata nel 2008 da una costola del francese Groupe Adeo, Bricoman è al quinto posto nella classifica dei 35 Best Workplaces (nella categoria delle grandi imprese). È un'azienda italiana che però applica un modello di management francese. Oltre ai quattro cardini della filosofia di Groupe Adeo, vale a dire la condivisione del sapere, volere, potere e avere, in Bricoman è fondamentale la cultura del risultato. «Questo ci porta a essere sempre concreti e legati alla professionalità. Il senso collettivo è molto forte, ci riesce naturale condividere il sapere per crescere assieme», spiegano in Bricoman. Le persone sono al centro dell'azienda, ogni collaboratore è incoraggiato a essere responsabile e autonomo. L'azienda prevede meccanismi di coinvolgimento e partecipazione legati ai risultati economici con una politica retributiva che premia non tanto il risultato ottenuto, quanto il progresso. Fermo restando, che la gratificazione maggiore è «sapere che ognuno può fare la differenza, che si è artefici della propria crescita e di quella dell'azienda».



### MULTIDISCIPLINARI

«La provenienza dei dipendenti da diverse estrazioni culturali è la nostra forza», spiega Enrico Loccioni

accelera la crescita remunerativa degli associati più performanti. I meriti vengono anche riconosciuti e premiati dai nostri challenge, come per esempio il concorso internazionale «Make The Difference» e il suo equivalente locale «Fai La Differenza». Il merito viene premiato attraverso un supporto alla crescita professionale: gli associati che si distinguono per le loro performance accedono a development panel, spesso organizzati con le unità sorelle del gruppo Mars, i quali rappresentano una opportunità di visibilità nel gruppo nonché una forte spinta allo sviluppo individuale».

Alla RC è forte il senso di appartenenza all'azienda dove, spiega Bazin, «vive la cultura informale e di vicinanza, e c'è un livello eccezionale di benefit aziendali attraverso i quali Royal Canin intende proteggere i suoi associati e renderli ambasciatori dell'approccio salutista (assicurazione sanitaria integrativa, polizza vita, alimentazione dei propri cani e gatti...)».

«Nei leader cerchiamo la capacità di disegnare scenari futuri vincenti, di ispirare i nostri associati, di stimolare energia e impegno per andare tutti nella stessa direzione», aggiunge Bazin. «Vogliamo che i leader di oggi facciano crescere quelli di domani. Non a caso lo sviluppo dei propri collaboratori fa parte degli obiettivi prioritari dei nostri manager. Ed è questo stile di leadership fatto di visione strategica, empowerment e vicinanza che stiamo rafforzando da vari anni attraverso le assunzioni e la formazione». ➤

## La scuola deve insegnare il valore del merito

### La pagella di Royal Canin

È di matrice francese anche la Royal Canin. La filiale italiana, attiva dal 1981, si è aggiudicata il 16° posto nella classifica Best Places to work Italia per la categoria delle piccole e medie imprese.

**Eric Bazin**, responsabile P&O, spiega: «In Royal Canin valutiamo il merito a 360°: valorizziamo i risultati raggiunti, i progetti realizzati, ma anche come sono stati realizzati: diamo grande importanza ai comportamenti che favoriscono le performance individuali e aziendali, quindi le abilità di problem solving, spirito d'iniziativa, proattività, sviluppo personale, collaborazione».

Tutti questi criteri compongono la base del nostro sistema di valutazione della performance. La premiazione del merito avviene a più livelli. Dal punto di vista formale, una matrice di aumento al merito («merit matrix»)