

LA 25ª ORA

Quando il diploma vale più della laurea

di **Walter Passerini**

Le aziende preferiscono i diplomati. Ma loro forse non lo sanno e decidono di iscriversi all'università. Sette diplomati su dieci diventano così matricole, ma molti di loro gettano la spugna nel primo biennio, mentre altri inseguono il difficile sogno della laurea forte. Sui 450mila maturi, 325mila iniziano a vagare per corridoi svolgendo la professione di studente universitario, una delle più belle stagioni della vita, ma che non sempre mantiene le promesse. Lo spreco di risorse è acuito dalla scarsa coerenza tra ciò che il sistema della domanda chiede e i corsi di laurea prescelti.

Nel frattempo, la domanda di diplomati da parte delle imprese non ha mai smesso di crescere: dal 32% del 2001 al 34-35% di quest'anno, secondo i dati del sistema informativo Excelsior. Anzi, secondo l'indagine, nel 2007 sono previste assunzioni di diplomati per 293mila unità. Mentre la domanda di laureati è di 75mila unità, con una crescita dal 7,2 al 9% del totale. Il rapporto resta sperequato: vi sono quattro assunzioni di diplomati per ogni assunzione di laureati.

Non si tratta di convincere i giovani a non iscriversi all'università, ma di informarli che le opportunità di lavoro per diplomati sono elevate. E che l'inserimento nel mondo del lavoro è maggiore per chi ha un titolo professionalizzante medio-alto. I più gettonati risultano essere i diplomati dell'area amministrativa, gestionale e commerciale (con 100mila richieste), quelli dell'area turistico-alberghiera e quelli dell'indirizzo meccanico ed elettrotecnico, seguiti da edile, informatico ed elettronico.

Quello che sconcerta è che le imprese segnalano una vistosa difficoltà di reperimento di diplomati. Allora, la lezione è chiara: al di là delle ragioni culturali e delle spinte alla promozione sociale immaginata dalla laurea, quello che manca è un'offerta formativa adeguata. Uno, due o tre anni di alta formazione e di istruzione superiore dopo il diploma potrebbe essere la soluzione. Quanto ci mettiamo a prendere la decisione?

walter.passerini@fastwebnet.it

Risorse umane. Ricerca Arthur D. Little: piani sempre più estesi e uniformi tra i vari Paesi

Incentivi formato globale

Nelle grandi aziende bonus assegnati al 67% dei dipendenti

Cristina Casadei

«Incentivi per tutti dall'operaio al top manager perché all'azienda serve l'appoggio di tutti». Riassume così la politica di Indesit company Gianluca Grondona, responsabile delle risorse umane per le attività industriali. Concessi a una parte sempre più ampia della popolazione aziendale, come confermano anche Michele Angelo Verna che ha lo stesso ruolo in Vodafone e Francesca Stefanini in Henkel, gli incentivi si stanno anche globalizzando. In Italia, in Finmeccanica spiegano che «negli anni sono stati perfezionati

DOPIA VELOCITÀ

Sistema «a cascata» per Henkel: programmi a breve termine in vista degli obiettivi di lungo periodo

TORNEO INTERNO

In Vodafone un quarto del personale partecipa a gare per assegnare benefit non monetari in cambio di risultati prefissati

per renderli omogenei a livello di gruppo e per incentivare i dirigenti su redditività, cash flow ed efficienza industriale». All'internazionalizzazione guarda anche Indesit «soprattutto dopo le ultime acquisizioni all'estero che ci hanno spinto a ragionare a livello mondiale», dice Grondona.

Nel nostro paese la politica di queste aziende è ancora l'eccezione, ma conferma una tendenza emersa da una ricerca che Arthur D. Little ha condotto tra 50 aziende di diversi settori (per il 52% industriale e manifatturiero, per il 48% servizi), di diversa dimensione per giro d'affari (il 58% ha un fatturato inferiore ai 100 milioni di euro, il 42% superiore) e numero di dipendenti (il 48% ha meno di 200 dipendenti, il 52% oltre). In un caso su due, infatti, in media oltre il 30% dei collaboratori riceve incentivi, in uno su cinque tra il 10 e il 30%, mentre in uno su tre meno del 10%. «Scomponendo il dato, si scopre che la diffusione degli incentivi è in linea con le dimensioni delle aziende, tant'è che in quelle con fatturato superio-

re a 100 milioni di euro i dipendenti incentivati sono il 67% - osserva Lucio Gomiero, responsabile Practice Strategy & Organisation di Arthur D. Little -. I destinatari sono i tre quarti dei dirigenti, un'analoga percentuale di quadri, il 68% degli impiegati, il 52% degli agenti, il 13% degli operai».

Più si cresce di livello più crescono le forme di incentivi. In genere esiste un doppio piano. In Finmeccanica spiegano che «uno è a breve termine e uno a lungo termine. Il primo è erogato in forma monetaria, coinvolge il 90% dei dirigenti a livello mondiale ed è stato progressivamente esteso anche a fasce selezionate di quadri. Il secondo è un performance share che prevede l'assegnazione gratuita di azioni a fronte del raggiungimento di specifici obiettivi e interessa circa 600 persone ossia il 30% dei manager». Ma non è finita qui. Finmeccanica ha infatti un piano molto aggressivo e sul lungo termine attraverso il processo annuale di Management Review selezionata anche una parte di dirigenti senior in posizioni organizzative di alto livello, insieme a una quota di dirigenti giovani, ad alto potenziale di sviluppo.

L'estensione degli incentivi «è una strategia per far sì che tutta la popolazione aziendale condivida il raggiungimento degli obiettivi - dice Verna di Vodafone -. Per i manager del gruppo noi ci stiamo indirizzando verso un sistema che premi il manager sia in relazione ai risultati apportati al gruppo o all'unità organizzativa che guida, sia in relazione alla valutazione della performance individuale ottenuta. Per tutti gli altri gli incentivi sono invece legati ai risultati commerciali e di gestione del cliente».

Francesca Stefanini spiega che in Henkel, (più di 1.400 dipendenti in Italia, di cui 450 sono operai e il resto impiegati, quadri e dirigenti), per non disperdere gli incentivi e far sì che abbiano un effetto visibile sul business, è stato creato «uno schema a cascata. Viene stabilito un obiettivo aziendale di largo orizzonte, in base al quale sono definiti gli obiettivi di breve termine dei diversi team: per favorire il loro raggiungimento abbiamo previsto incentivi di breve termine per tutta la squadra. Nel lungo termine invece gli incentivi sono riservati al top management, ossia il 10% del management. In questo caso siamo passati da un sistema di stock option a uno di stock appreciation right che prevede il diritto a rice-

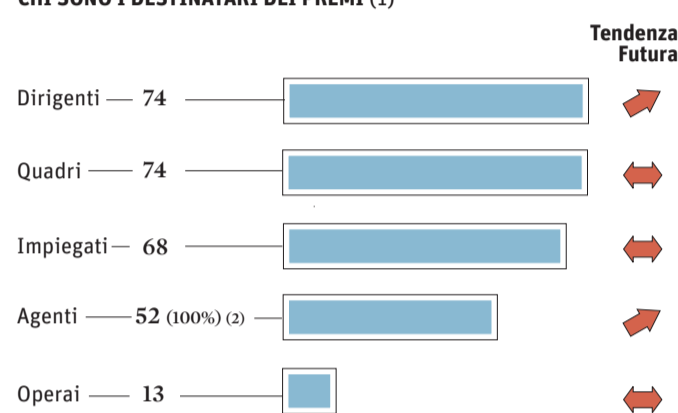
vere l'equivalente cash dell'apprezzamento del titolo nel corso di un triennio. Oltre a questo dal 2001 abbiamo creato l'employee share program che consente a tutti i dipendenti di acquistare un tetto di azioni a prezzo di mercato dalla casa madre che premia la fedeltà riconoscendo una parte aggiuntiva di azioni a patto che queste vengano conservate per un determinato periodo».

Lo schema di incentivazione di Henkel, chiaramente sbilanciato sulla parte monetaria, accomuna molte realtà se è vero che oggi in media i tre quarti degli incentivi utilizzati sono monetari ma «crescono di più i non monetari», dice Gomiero. La conferma arriva da Gianluca Grondona: «In Indesit hanno un peso molto forte e hanno due obiettivi: migliorare il clima interno e fare crescere le persone. Credendo molto nei buoni rapporti in azienda, facciamo di tutto per creare occasioni extralavorative di incontro, mentre per quello che riguarda le prospettive di carriera spingiamo sull'internazionalizzazione. Abbiamo una percentuale elevata di manager con meno di 35 anni di dirigenti under 40 che incentiviamo con pacchetti formativi personalizzati, ma soprattutto con la prospettiva concreta di una carriera internazionale». In Vodafone invece «circa 2.000 dipendenti, ossia il 25% del totale partecipano a gare che, a fronte del raggiungimento di determinati obiettivi, prevedono premi non monetari, in genere beni in natura», dice Verna.

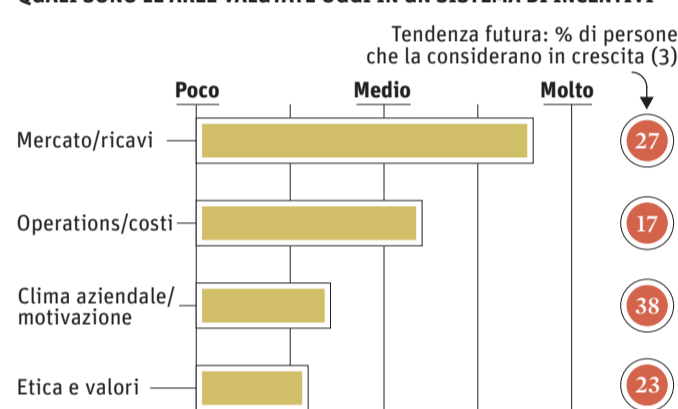
Sempre più estesi, globalizzati e in futuro più frequenti. Per realizzare la ricerca Arthur D. Little ha intervistato non solo i capi del personale che si occupano degli incentivi da un punto di vista operativo, ma anche amministratori delegati e direttori generali che se ne occupano dal punto di vista del business e a cui si deve la spinta ad aumentare la frequenza degli incentivi. «Oggi, in Italia, il 60% delle aziende li eroga con frequenza annuale, il 19% semestrale, il 12% trimestrale, il 2% bimestrale e il 7% mensile e la tendenza sarà quella a spostarne l'erogazione a sei mesi», osserva Gomiero. Se è vero che deve esserci una corrispondenza, mentre cresce la frequenza con cui si verificano i risultati trimestrali non le fanno più soltanto le quote - cresce di pari passo anche quella di erogazione degli incentivi.

In aumento le gratifiche ai dirigenti

CHI SONO I DESTINATARI DEI PREMI (1)



QUALI SONO LE AREE VALUTATE OGGI IN UN SISTEMA DI INCENTIVI



QUALI SONO GLI OBIETTIVI (1)

Area	Obiettivo	Percentuale
Mercato ricavi	Aumentare/fatturato	84
	Lancio nuovi prodotti	42
	Operazione costi	
Aumentare efficienza	Migliorare processi interni	61
Clima aziendale/team	Trattenere le risorse	68
	Motivare	52
	Promuovere la competitività	13
	Promuovere la cooperazione	45
Condividere obiettivi	Trasmettere i valori aziendali	52
	Favorire il cambiamento	52

QUALI SONO I BISOGNI DEI COLLABORATORI DA CENTRARE (1)



(1) percentuale di risposte affermative del campione per ciascuna voce
(2) le aziende con agenti utilizzano tutti i sistemi di incentivo per i propri collaboratori
(3) i restanti hanno valutato stabile la tendenza futura
Fonte: Arthur D. Little

INTERVISTA Tiberio Tesi

Il modello Sap: premi variabili per tutti gli addetti

Giulia Crivelli

Un sistema articolato, costruito a partire dai sei principi guida dell'azienda, e applicato a livello globale. È la soluzione per gli incentivi economici ai dipendenti scelta da Sap, azienda fondata nel 1972 e oggi leader mondiale nelle soluzioni software per il business, un gruppo che nel mondo occupa oltre 42mila persone, di cui 450 in Italia. «Siamo un'azienda desindacalizzata: grazie ai nostri programmi di incentivazione, economica e non, negli anni è venuta a mancare la ragion d'essere del sindacato, la tutela e la valorizzazione dei lavoratori», spiega Tiberio Tesi, direttore risorse umane e organizzazione di Sap Italia. Entrato nel gruppo sette anni fa, Tesi aveva iniziato la sua carriera in Hewlett Packard ed è stato HR manager dei professional services di Compaq.

Come funzionano gli incentivi economici in Sap?

La retribuzione di tutte e 450 le persone che lavorano per la filiale italiana è composta da una parte fissa e da una variabile, come nel resto delle sedi Sap sparse per il pianeta. Le percentuali variano: per un manager del commerciale si può arrivare a 50 e 50, per una persona dell'amministrazione o nei servizi interni il variabile può essere "solo" del 20, magari del 30 per cento.

La parte variabile come viene calcolata?

Il principio guida è lo stesso che viene applicato in tutti e 50 i Paesi in cui siamo presenti e segue due regole: *management by objective* e *pay for performance*. Usiamo parole inglesi proprio perché si tratta di principi universali, per il mondo Sap. In italiano significa molto semplicemente che si lavora per obiettivi e si viene pagati in proporzione alla qualità delle prestazioni.

Concretamente come funziona?

Ogni anno il manager cui fa capo una persona o il suo team di lavoro decide, insieme ai lavoratori, quali possono essere gli obiettivi. Un altro principio guida è che non si deve chiedere l'impossibile, perché il mancato raggiungimento degli obiettivi potrebbe essere, para-



In Sap dal 2000. Tiberio Tesi

QUOTA SUL SALARIO BASE
«La percentuale sul fisso oscilla dal 20% degli amministrativi al 50% dei manager»

dossalmente, un risparmio per l'azienda in termini di pagamento della parte variabile degli stipendi. Ma sarebbe un costo "immaterialmente" enorme in termini di frustrazione, non solo economica, delle persone. Alla fine dell'anno, si guarda che percentuale di obiettivi è stata raggiunta. Se la percentuale è inferiore al 50%, la parte variabile dello stipendio vale zero. Sopra il 50%, e con una progressione più che proporzionale mano a mano che la percentuale di obiettivi raggiunti sale, il lavoratore si guadagna la frazione variabile dello stipendio.

Oltre a quelle con cadenza annuale ci sono altre valutazioni e incentivi economici?

Ogni trimestre scegliamo le 5-6 persone che hanno avuto le performance migliori non solo in termini di risultati "quantificabili", ma anche per impegno, gestione etica dei rispettivi compiti, qualità delle relazioni instaurate all'interno e all'esterno. A ciascuno offriamo un bonus di 800 euro circa, che si può incassare subito oppure mettere da parte e cumulare, con una sorta di sistema a punti.

Le stock option invece sono solo per i manager?

No, sono offerte a un grande numero di dipendenti. Ma soprattutto abbiamo il programma Star, che prevede delle stock option con esercitabilità annuale e che, ovviamente, vengono assegnate seguendo un sistema di valutazioni per obiettivi simile a quello usato per gli altri incentivi.

JOB TALK

http://ilsole24ore.com - http://jobtalk.blog.ilssole24ore.com

Parliamo di lavoro sul blog

DI Rosanna Santonocito

MyJob24: la prima vostra storia

Uno spazio per riprendere i commenti "postati" sul blog di Job24, i sondaggi, le vostre storie...

Nella home page di Job24 si apre uno spazio a disposizione di chi ha un'esperienza di lavoro o di formazione da raccontare in prima persona, un progetto da condividere, materiali multimediali da mettere in comune con gli altri lettori. L'abbiamo chiamato MyJob24 perché crediamo fortemente che il contributo di esperienze, racconti, idee realizzate o da realizzare, documenti da far girare, sia il vero valore aggiunto informativo di Internet e, soprattutto, di un portale "del talento" come Job24. Mandateli alla casella jobtalk@ilssole24ore.com

Loredana Oliva, Carmem

Boscolo ci fa da apripista di quest'iniziativa. Ciò che mi ha colpito è stata la sua autodeterminazione: il suo itinerario è fuori dai sentieri già battuti, nessun erasmus, né programma di scambio (...) Dalla provincia di Bari davanti al suo Pc, si è messa ad esplorare il pianeta dell'istruzione internazionale, per scovare un luogo del sapere adatto a lei, lo ha trovato a Sydney (...) Proprio l'Australia si sta distinguendo per i programmi manageriali, giuridici, tecnici e scientifici, che mettono al centro la sostenibilità ambientale. Carmen vuole cominciare a far circolare queste idee in Italia, dopo aver lavorato a Sydney e in altre città australiane mette in campo ciò che ha imparato per offrire consulenza a università

enti pubblici (...) **Toyulius.** Mi sembra un'esperienza bellissima ed un'ottima sezione per Job24. In bocca al lupo! **Daniele.** Interessante, utile e bella (...) Grazie per aver dato uno spazio a noi lettori **Fabio.** Che storia appassionante! Certo che ce ne vuole di motivazione per portare dei contenuti così innovativi in un paese un po' troppo poco sensibile come il nostro. **Francesco.** Un bel coraggio, non c'è male. (...) Vorrei sapere se Carmemita, con questo lavoro ci campa (...)

Rosanna Santonocito. È vero, in Italia per i portatori di idee innovative è difficile anche solo farsi ascoltare. Per questo una esperienza all'estero può diventare risolutiva e cambiare le cose al ritorno, come è accaduto a Carmen, che non annovererei nei cervelli in fuga, ma piuttosto in trasferta. Certo, la tentazione di trasformare la trasferta in fuga e restarci, all'estero, può essere forte (e comprensibile). L'invito di JobTalk è di muoversi, non bloccarsi e non farsi bloccare **Alessandro.** Mancava il blog dei veri lavoratori... ed eccolo l'ho trovato! Sarebbe auspicabile che qualcuno, su nei vari ministeri guardasse questi esempi di cultura, di tenacia, di passione. Carmen è l'esempio ed il modello di una cultura aperta che inevitabilmente apre le menti ad una globalità, questo serve al mondo del lavoro oggi (...) Continua su JobTalk il blog di Job24

POST RECENTI

Da leggere (e commentare) su "JobTalk"

- Dalla home page di Job24/ La diversity nelle aziende italiane: la ricerca di Monster, Università Statale, Aisp
- Dr Job/ Viaggio utile nel Protocollo del Welfare: cambiano i calcoli per la pensione contributiva
- Mille euro/ Domani siamo a Milano a presentare «Curriculum atipico», il libro di Fabrizio Buratto
- Il lato B/ Leggete la storia dei Nobel rubati alle donne
- JobArt/ Arriva a Roma la mostra di Pat Carra "La bella addormentata fa il turno di notte"



Nasce nel 2008

la più grande agenzia per il lavoro italiana.

Gi Group
YOUR JOB, OUR WORK