economiesuisse

Preservare le conoscenze di un'impresa a lungo termine

A 60 anni, i quadri dirigenti di ABB, Alstom e Bombardier iniziano una nuova carriera ed entrano a far parte della società Consenec SA. Il trasferimento in questa società il cui nome significa «Consulting by Senior Executives» non è un'opzione, bensì un obbligo previsto nel contratto di lavoro dei collaboratori interessati. Ciò che potrebbe sembrare una rottura a prima vista si rivela invece positivo per l'impresa e i collaboratori. Collaboratori più giovani possono così accedere a posti di direzione appoggiati da consulenti di provata esperienza. Questo crea anche una riserva di esperti alla quale attingere in occasione di un cambiamento di direzione a breve termine.

Una sera di novembre nella villa Boveri a Baden. Dopo un'animata discussione su un tema d'attualità, alcuni vecchi quadri di ABB sorseggiano un aperitivo discutendo delle loro prossime vacanze e dei mandati di consulenza di cui si occupano in qualità di consulenti seniors. I collaboratori di Consenec sono richiesti come «managers ad interim», vale a dire che essi sostituiscono un membro della direzione di ABB, Alstom, Bombardier ed altri clienti in caso di partenza. «Dirigere è ciò che sappiamo fare meglio, siamo tutti vecchi quadri», spiega Renato Merz, direttore di Consenec. Del resto, «management ad interim» sarà il nuovo slogan della società a partire da gennaio 2016.

Tutto è cominciato con un infarto del miocardio
25 anni fa, un membro della direzione di ABB è stato costretto a ridurre il proprio tempo lavorativo per ragioni di salute. Ma come fare quando si è all'apice della propria carriera a 60 anni e non si desidera cessare completamente l'attività?

Un gruppo di lavoro di ABB si è occupato di questo tema nell'ambito di un progetto denominato inizialmente «Ringiovanire la direzione». Tre anni dopo, nel 1993, nasceva ABB Consulting AG. Inizialmente, questa struttura ha suscitato diffidenza ed era vista come una specie di garage per collaboratori di una certa età, ma nel corso degli anni essa si è rivelata un successo. I primi consulenti seniors hanno rapidamente mostrato la loro efficienza e la loro gioia nell'avere più tempo libero a disposizione. ABB Consulting ha dato un'immagine positiva del progetto nell'ambito della società madre ed ha contribuito a migliorare l'immagine di ABB nella prima metà degli anni '90.

I locali di Consenec SA si trovano nel centro di ricerca di ABB a Baden-Dättwill.

Modelli di lavoro flessibili

In seguito, ABB Consulting è stata ribattezzata Consenec. Di fatto, ABB non è più l'unica impresa a «promuovere» i suoi quadri dirigenti quando festeggiano i loro 60 anni, è anche il caso per Alstom e Bombardier. L'obiettivo è di continuare ad utilizzare le loro conoscenze e competenze in maniera ottimale attraverso Consenec. Attualmente, 30 consulenti sono attivi nell'ambito di questa società. Essi possono scegliere se intendono lavorare a tempo pieno o parziale. Coloro che lavorano meno del 50% ricevono in ogni caso il 50% del loro salario precedente e un collaboratore di Consenec che lavora 180 giorni all'anno riceve lo stesso reddito di quando era quadro.

Renato Merz dirige Consenec SA dal gennaio 2013.

Il tasso d'attività varia fortemente da una persona all'altra e la media si situa al 60%, afferma Renato Merz, direttore della società. Alcuni consulenti seniors continuano a lavorare molto e apportano numerosi mandati legati alle loro funzioni precedenti. Non è raro che il primo mandato di un nuovo collaboratore sia quello di sostituire sé stesso, poiché la ricerca e la formazione di un successore richiede spesso più tempo del previsto. Non ci si stupisce dunque se i consulenti ottengono sovente dei mandati in relazione alle loro precedenti funzioni. Occorre sapere che i collaborataori di Consenec acquisiscono essi stessi i loro mandati. Per l'esercizio 2013, il 29% dei mandati proveniva da ABB, il 46% da Alstom, l'8% da Bombardier e il 17% da terzi. I collaboratori di Consenec sono impiegati in maniera regolare fino all'età di 65 anni. In seguito, sono liberi di prolungare la loro attività professionale. Attualmente, il collaboratore più anziano ha 72 anni.

Creare le proprie presentazioni

Il grande vantaggio di Consenec è la serenità con la quale i collaboratori possono svolgere i loro compiti. Finita o quasi la pressione a cui erano sottoposti in precedenza. Parallelamente, anche il potere di decisione scompare. «Oggi, preparo nuovamente da solo le mie presentazioni PowerPoint», spiega Renato Merz con un sorriso. La transizione da dirigente a consulente non è sempre facile e può succedere che dei consulenti vogliano riprendere le redini, osserva Renato Merz.

È raro che tutti i posti siano occupati. «Ed è bene così – infatti quando i nostri consulenti seniors lavorano, lo fanno direttamente sul campo presso il cliente!», precisa Renato Merz.

Preservare le conoscenze di un'impresa e trasmetterle

La partenza di un quadro dopo decenni di collaborazione, e l'insostituibile perdita di conoscenze che ne consegue, sono dolorose per l'impresa. Grazie a Consenec, ABB, Alstom e Bombardier mantengono l'accesso ai quadri e alle loro conoscenze dopo questa scadenza. Non ci si stupirà dunque se per i vecchi quadri di ABB, i mandati che il loro precedente datore di lavoro affida a Consenec sono obbligatori. Per principio, i collaboratori di Consenec sono liberi di scegliere il loro tasso d'attività. Tuttavia, se ABB attribuisce un mandato, «bisogna avere ottime ragioni per rifiutarlo a causa di una mancata disponibilità», ribadisce Konrad Wirthensohn, un nuovo collaboratore di Consenec. Ed è giusto così. Renato Merz aggiunge che ABB, Alstom e Bombar-dier versano circa 5 milioni di franchi all'anno in totale per cofinanziare Consenec. È un buon punto di partenza per formulare delle esigenze. L'anno scorso, i contributi di tre società e la cifra d'affari erano all'incirca equilibrati. Nel 2014, la cifra d'affari per collaboratore era mediamente di 250 000 franchi.

Simona Scarpaleggia, CEO d'IKEA Suisse, interviene nell'ambito di «consenec impuls» sul tema «Do women lead differently?». Secondo lei, Consenec «è un modello interessante dove le competenze sono valorizzate.»