

+ BENESSERE + PRODUTTIVITÀ

Abbiamo portato in tour per l'Italia un progetto che mira a valorizzare il patrimonio aziendale per incrementare l'occupazione, il benessere e la produttività. Lo abbiamo sperimentato in due grosse aziende. E sono solo le prime...

Eliana Sambrotta



ITÀ

PER CAMBIARE A VOLTE non serve uno tsunami, ma piccole onde leggere che col tempo corrodono la riva e modificano la conformazione geografica della costa. Così come per competere sul mercato a volte non servono necessariamente grossi investimenti o grandi rivoluzioni aziendali, ma bastano buone prassi e nuovi modelli organizzativi che promuovano un cambiamento culturale nella gestione delle risorse. Di cosa parliamo? Per fare due semplici esempi: benessere aziendale e intergenerazionalità.

Come possono aiutare un'azienda a crescere? Ve lo spieghiamo di seguito, attraverso un progetto e due aziende (e che aziende!) che lo hanno provato sulla propria pelle.

Ma partiamo dall'inizio, o meglio dalla fine dell'inizio.

Si è svolto lo scorso 6 maggio, nella suggestiva cornice del Tempio di Adriano nel cuore di Roma, l'evento conclusivo del progetto "La valorizzazione del patrimonio aziendale per l'occupazione, il benessere e la produttività". Conclusivo si fa per dire, perché se è vero che la serata è stata un'occasione per fare il punto sul progetto a un anno circa dalla sua partenza, è altrettanto vero che i lavori sono appena iniziati! Il progetto nasce da un'idea di Manageritalia e in particolare del Gruppo Donne Manager di Milano sostenuta poi da Fondir (Fondo paritetico interprofessionale per la formazione dei dirigenti) e realizzata in collaborazione con Cibiesse (Cfmt business school). Si sviluppa dall'esigenza di capire cosa fanno oggi le aziende per competere e si pone come obiettivo quello di individuare come possono farlo meglio attraverso politiche di benessere aziendale e di intergenerazionalità. In particolare, nel primo caso si tratta di coprire specifici bisogni o migliorare la vita in ufficio, in famiglia, nella quotidianità per motivare e coinvolgere il lavoratore accrescendo la sua produttività e il suo benessere con aspetti retributivi non solo monetari; nel secondo caso si tratta di pratiche organizzative e non, volte a valorizzare il patrimonio di competenze, consolidate e nuove, favorire l'occupazione giovanile nel sereno e proficuo dialogo intergenerazionale.

L'indagine

La prima fase del progetto si è concretizzata con la realizzazione di un'indagine svolta nel marzo 2013 da AstraRicerche su un campione rappresentativo di aziende e manager del terziario, nel 60% dei casi occupati in multinazionali estere e italiane e nel 30% dei casi occupati in ruoli di general management.

Obiettivo della ricerca: capire se e come le aziende si stanno attrezzando per competere meglio sul mercato e comprendere se abbiano in atto o in previsione politiche intergenerazionali o di benessere aziendale. Emerge che per competere le azien-





de oggi puntano quasi tutte su ricavi, riduzione dei costi e produttività. Due su tre puntano su innovazione, organizzativa o di prodotto, e solo un terzo sul benessere dei lavoratori. E quali strumenti vengono utilizzati per massimizzare questa produttività? Prevalgono l'utilizzo di tecnologie abilitanti e nuovi modelli di efficienza per lavorare meglio ed evitare gli sprechi (63%) mentre solo in fondo alla classifica troviamo strumenti quali politiche di conciliazione e welfare aziendale (23%) e adozione sistematica di piani di sviluppo professionale (20%).

Altri due i dati eclatanti emersi: solo il 21% attua politiche di benessere aziendale e solo il 10% sta adottando politiche intergenerazionali. Che fare allora? I manager intervistati pensano si debba insistere su formazione (87%) e comunicazione e approfondimento (75%), visto che solo un'azienda su due svolge programmi di comunicazione interna.

I focus group

La seconda fase del progetto si è svolta tra giugno e luglio 2013: a Milano sono stati effettuati due focus group, uno sul tema del benessere aziendale e uno sul tema dell'intergenerazionalità, che hanno coinvolto in totale una decina di aziende. Alcune di queste aveva-

no già attivato politiche di welfare e intergenerazionalità, altre stavano valutando l'idea, altre ancora si avvicinavano per la prima volta a questo tipo di programmi. L'obiettivo di questi focus group è stato quello di approfondirne la conoscenza e consentire un riscontro qualitativo su quanto emerso nell'indagine.

Il road show

La terza fase ha visto la diffusione del progetto da Nord a Sud: la squadra di Donne manager di Manageritalia ha presentato il progetto attraverso una formula di convegni e tavole rotonde che ha aperto le danze in settembre a Bari, all'interno della rinomata Fiera del Levante, per poi procedere in ottobre con Ancona e Monza, passando per Catania in gennaio e concludendo con Padova in febbraio. Una scelta studiata quella di toccare città alternative ai più classici e battuti capoluoghi regionali e in alcuni casi città nuove a questo tipo di convegni, scelta dettata proprio dall'idea di diffondere il progetto su tutto il territorio nazionale. Ogni incontro ha coinvolto partecipanti interessati alla tematica e relatori di spicco provenienti dal mondo delle istituzioni, delle imprese e della business community locale.

I progetti pilota

Due le aziende ad oggi che stanno sperimentando il progetto: Idm a Milano ha avviato quello di benessere aziendale, Bulgari a Roma ha introdotto l'intergenerazionalità (vedi box a pagina 18 e 19).

L'evento finale

L'ultima fase si è svolta a Roma, con l'evento conclusivo del 6 maggio scorso che ha dato spazio alla presentazione del progetto (che non aveva ancora toccato la capitale), alle sperimentazioni con le aziende pilota, i cui vertici erano presenti per un confronto, e infine a una tavola rotonda partecipata da Romano Benini (direttore master politiche del lavoro Link Campus University), Gabriele Gabrielli (docente Università Luiss), Marisa Montegiove (presidente Manageritalia Servizi), Michele Tripaldi (presidente regionale Lazio e vicepresidente nazionale Aidp), Sabrina Asfoco (staff assessore Lavoro Regione Lazio) e Stefano Venditti (presidente Asset Camera, azienda speciale di Camera di Commercio di Roma).

Il percorso finora effettuato dimostra un lavoro intenso che in realtà è appena iniziato, ma che ha già colto l'entusiasmo di aziende, manager, dipendenti, Manageritalia, Fondir, Cibiesse e, ovviamente, il Gruppo Donne Manager.



Nata nel 2001, con oltre 33 milioni di euro di ricavi al 2013, più di 600 collaboratori e una distribuzione territoriale di 6 process center, 2 data center e 6 document center, Idm si posiziona come la prima realtà italiana che garantisce una gestione diretta, globale e integrata di tutti i processi documentali cartacei e digitali in outsourcing.



Il progetto di Benessere aziendale Smart welfare consiste in un modello messo a punto dal Gruppo Donne Manager di Manageritalia sulla base di sperimentazioni di successo con aziende di piccole, medie e grandi dimensioni e messo a disposizione dalla Federazione per supportare manager e imprenditori nell'attivare la leva delle risorse umane in azienda per affrontare le sfide del mercato. È strutturato in fasi progressive di sviluppo: coinvolgimento del management, formazio-

ne del gruppo di lavoro di referenti del benessere, analisi del benessere aziendale, scelta delle azioni chiave da attivare, valorizzazione del progetto verso i dipendenti e gli stakeholder, misurazione delle attività messe in atto. Il progetto è adattabile ad ogni realtà aziendale. L'obiettivo è utilizzare al meglio politiche, strumenti, azioni che migliorano l'organizzazione aziendale, la flessibilità organizzativa e lavorativa. I vantaggi sono sintetizzabili in miglioramento del clima, aumento della motivazione, riduzione dell'assenteismo, miglioramento della produttività.



IL PROGETTO IN IDM

Idm ha introdotto nel settembre 2013 il progetto di Benessere aziendale focalizzandosi su quattro macro obiettivi: comunicazione, coinvolgimento, valorizzazione delle azioni in essere, sviluppo di nuovi interventi di benessere, tutti punti emersi da un'indagine interna. I criteri che hanno dettato le scelte successive sono stati: la possibilità di raggiungere più macro obiettivi, la fattibilità in tempi brevi e la sostenibilità nel tempo, l'applicabilità all'intera collettività Idm, l'investimento economico ridotto e/o pari a zero.

Questo ha portato a selezionare tre nuove azioni sulle otto esplorate: la creazione di bacheche aziendali in ognuna delle sedi Idm, con l'identificazione di una coppia di referenti del benessere aziendale per ogni sede e la creazione di apposite inbox per stimolare la propositività di ogni dipendente; l'attivazione di convenzioni esterne su aree specifiche; la realizzazione di una web wall aziendale.

Tre elementi hanno contribuito al successo del progetto: l'adesione del comitato di direzione Idm; la creazione di un gruppo di binomi di referenti ben motivati sul territorio; il supporto della direzione risorse umane che ha consentito un costante dialogo durante tutto l'iter progettuale, coniugando efficacia ed efficienza.

Il successo del progetto in corso ha portato Idm a voler considerare l'estensione del progetto anche nelle sue altre sedi.

BVLGARI

295 boutique e un portafoglio di prodotti e servizi che spazia da gioielli e orologi a profumi, accessori e hotel. Oggi conta 3.800 dipendenti ed è parte del Gruppo Lvmh.

Nata a Roma nel 1884 come singolo negozio di gioielleria, oggi l'azienda è presente in 24 paesi con una rete distributiva di



InterAGEing è un progetto che propone, per ogni azienda, la soluzione più idonea e

sostenibile per massimizzare l'interazione produttiva tra generazioni. Manageritalia ha sviluppato e sta diffondendo l'iniziativa per sostenere prassi innovative a testimonianza di cambiamenti culturali e organizzativi etici e competitivi; diffondere soluzioni giuslavoristiche sostenibili per introdurre formule di collaborazione innovative tra diverse generazioni; affiancare aziende proattive nella realizzazione di pratiche manageriali virtuose come entità aperte al cambiamento e all'innovazione, leader di nuovi modelli socialmente ed economicamente efficaci.

Modelli come il mentoring e il tandem garantiscono una strutturata capitalizzazione delle competenze e la conservazione dei saperi professionali, così come la preparazione di alte professionalità. Modelli come il variabile o la staffetta propongono contrattualità creative con la possibilità di dare spazio a nuove assunzioni e più sfidanti o gratificanti equilibri tra vita e lavoro per i senior.

In sintesi, l'iniziativa propone un cambiamento sistemico, culturale e organizzativo che sappia valutare nuovi modelli di management, una strutturata valorizzazione del capitale umano e l'inserimento di forme flessibili di impiego in azienda, per recuperare una dimensione etica dell'impresa come soggetto economico attivo di un rinnovato tessuto sociale più responsabile e solidale.

IL PROGETTO IN BULGARI

Dallo scorso dicembre, nell'ambito del progetto di Intergenerazionalità, Bulgari ha avviato il programma di mentoring, attraverso il coinvolgimento di molteplici funzioni aziendali in un processo teso a valorizzare talenti offrendo loro un percorso di apprendimento ad alta velocità e alta esposizione, grazie alla disponibilità e cura di altrettanti senior manager che con i giovani lavorano su obiettivi comuni sia di business sia di sviluppo dei percorsi di carriera.

Otto giovani promettenti professionisti, selezionati dalla direzione Hr, sono stati abbinati ad altrettanti senior manager con i quali hanno concordato uno specifico progetto professionale, sia esso un obiettivo operativo o una più ampia maturazione manageriale. A questo percorso, junior e senior sono stati introdotti attraverso giornate di formazione complementari e un metodo applicativo che li accompagni nel fare chiarezza sugli intenti reciproci, nel condividere il livello di aspettativa, definire le metriche di successo, stabilire le regole della collabora-



zione. La metodologia attribuisce grande responsabilità al junior che è stimolato a "farsi manager" della partnership in modo che il proprio processo di apprendimento sia naturale, ma anche accelerato e facilmente replicabile in situazioni simili della sua vita professionale, anche in relazioni non così protette. Le finalità della collaborazione sono variegata e spesso dipendono dagli obiettivi che il "match" si pone di raggiungere: autostima professionale, gusto delle sfide, prospettiva strategica, pensiero laterale, sensibilità diplomatica, capacità relazionali, imprenditorialità... e non è detto che il profilo junior sia il solo ad apprendere!