

MODELLI ORGANIZZATIVI PER UN APPROCCIO HUMAN-CENTRED

Ente capofila: Metàlogos – Ricerca Consulenza e Formazione

Referente scientifico: prof.ssa Patrizia Garengo

Borsista di ricerca: dr.ssa Silvia Oliva

Agosto 2024 – Febbraio 2025

Abstract

Il report di ricerca presenta i risultati della terza fase di analisi condotta nell'ambito del progetto Disruption con l'obiettivo di individuare un modello di gestione delle risorse umane human-centred in grado di favorire la dimensione del benessere e della conciliazione nelle imprese della provincia di Belluno e immaginare possibili collaborazioni inter-organizzative territoriali, utili a supportare le imprese, i lavoratori e il territorio nel suo complesso.

Le prime due fasi di ricerca (sviluppate nell'ambito di un'altra borsa di ricerca) sono state dedicate alla revisione della letteratura e all'analisi dei bisogni e delle iniziative presenti sul territorio, tramite il coinvolgimento degli stakeholder locali, e hanno permesso di definire il framework di riferimento e di individuare la connessione tra le esigenze di conciliazione e le pratiche di gestione delle risorse umane, permettendo così di individuare le linee guida di analisi delle stesse, da svilupparsi tramite la realizzazione di alcuni casi studio di imprese bellunesi. Inoltre, sono stati individuati alcuni criteri per la selezione dei suddetti casi e, in particolare: il criterio geografico e la significatività del caso in termini gestione dei dipendenti.

La terza fase, si è sostanziata nella realizzazione delle interviste, nella analisi dei singoli casi e in quella trasversale e, infine, nella messa a punto di una proposta di pratiche inter-organizzative utili a soddisfare i bisogni del territorio. L'analisi dei casi, che è stata integrata con una survey su un panel di piccole imprese locali, ha fatto emergere come le imprese nel definire pratiche di gestione human-centred debbano confrontarsi con alcune carenze del territorio che influiscono dell'attrattività dello stesso e, di conseguenza, sull'attrattività delle imprese già impegnate a confrontarsi con la ridotta presenza di candidati, con la necessità di ampliare il proprio bacino di reclutamento. Tra questi, in primis: la carenza dei servizi di cura per la famiglia e gli orari degli stessi, le criticità logistiche causate anche da un servizio pubblico poco efficace, la mancanza di abitazioni per nuovi residenti e, infine, una scarsa dinamicità sociale e culturale con effetti di mobilità fuori dalla provincia da parte dei giovani.

Infine, sono state individuate per ogni bisogno emerso alcune pratiche gestionali sviluppate dalle imprese che messe a sistema a livello territoriale e con lo sviluppo di partnership tra organizzazioni e tra queste e le istituzioni e gli altri attori locali possono concretamente portare un beneficio in termini di attrattività complessiva.

Sommario

ABSTRACT.....	2
PREMESSA.....	4
CASI STUDIO.....	6
SELEZIONE E CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE	8
L'ANALISI TRASVERSALE	9
<i>Reclutamento e selezione</i>	10
<i>Talent management</i>	17
<i>Training and Development</i>	20
<i>Performance management</i>	23
<i>Compensation and Benefits</i>	28
<i>Diversity and Inclusion</i>	31
<i>Employee Relations</i>	33
<i>Employee Well-being</i>	36
IL MODELLO INTER-ORGANIZZATIVO	42
PREMESSE E SUGGERZIONI EMERSE	42
LA PROPOSTA	44

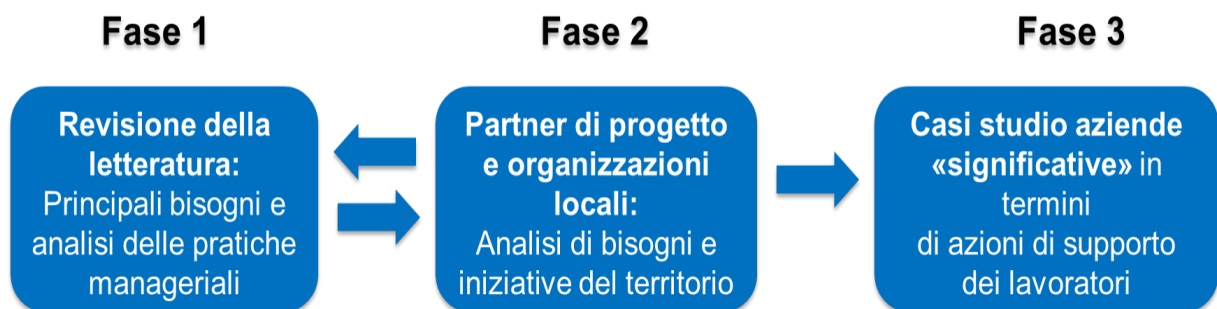
Premessa

Il presente lavoro di ricerca segue il precedente report realizzato dalla dottoressa Frida Betta, con la supervisione scientifica della professoressa Patrizia Garengo, nell'ambito del progetto Disruption che ha come obiettivi:

- la definizione di un approccio organizzativo innovativo human-centred
- l'analisi dei bisogni percepiti e le attività di supporto relative al bilanciamento vita lavoro
- l'individuare di possibili azioni di miglioramento e collaborazioni inter-organizzative nella provincia di Belluno

L'attività di ricerca prevede tre diverse fasi. Le prime due – revisione della letteratura relativamente ai principali bisogni dei lavoratori e allo studio delle buone pratiche manageriali e a seguire la raccolta dei bisogni e delle iniziative del territorio - hanno permesso di costruire il riferimento scientifico-concettuale necessario a progettare e realizzare la terza fase, ovvero quella dei casi studio aziendali per far emergere le pratiche di gestione delle risorse umane a supporto dei lavoratori.

Figura 1 – Il disegno della ricerca



In ragione di questo, per tutto quello che riguarda l'analisi della letteratura e il framework di riferimento si rimanda al precedente report di ricerca.

Qui, invece, si riportano sinteticamente i risultati della fase due come strumento di analisi utile per la costruzione di un modello inter-organizzativo

Figura 2 – Risultati sintetici della fase 2

BISOGNO	PRATICHE E STRUMENTI
Flessibilità degli orari ingresso e uscita	<i>«In alcune realtà si riesce a garantire la flessibilità oraria in ingresso anche per l'area produttiva. È importante comprendere i fabbisogni dei genitori, ad esempio, che hanno l'esigenza di accompagnare a scuola i figli in età scolare»</i>
Smart working/lavoro agile	<i>«Ai lavoratori è stato garantito il lavoro agile, tuttavia lavoriamo con il pubblico, quindi, bisogna anche combinare l'esigenza del lavoratore con l'esigenza di business» «Per favorire l'implementazione efficace dello smart working, alcune aziende hanno messo in formazione i dipendenti (online) per creare più conoscenza di cosa è lo smart working a differenza del telelavoro, questo crea le condizioni per lavorare in modo efficace da remoto e per diffondere fiducia nell'azienda ai/alle dipendenti che hanno questa modalità di lavoro» Lo smart working è uno strumento utilizzato per reclutare le figure con mansioni professionali quali ad esempio ingegneri e informatici, che più difficilmente si spostano verso i territori montani»</i>
Welfare aziendale	<i>«In alcune realtà ci sono iniziative di welfare erogate anche su piattaforma digitale; tuttavia, spesso il personale predilige ricevere un trattamento accessorio rispetto a ricevere buoni welfare, ancora non c'è la cultura del welfare, meglio avere più soldi in tasca»</i>
Servizi di supporto specifici	<i>«Viene dato supporto per la consulenza fiscale ad esempio»</i>
Formazione	<i>«Vengono erogati corsi di formazione in tema di parità di genere, per aiutare a riconoscere le molestie nei luoghi di lavoro. È molto importante sensibilizzare e rendere le persone consapevoli di cosa sia una molestia e di cosa non lo sia, è importante far capire alle persone il confine»</i>
Supporto alla genitorialità	Servono più servizi atti a gestire la genitorialità, sia offerti dal lato aziendale, quali la flessibilità oraria e il part time, sia offerti dalla rete territoriale, quali asili nido
Supporto alla mobilità	Diventa necessario, vivere vicino al posto di lavoro, di modo da garantire spostamenti veloci. Tuttavia, questo spesso non si concilia con le esigenze familiari, e i supporti alla mobilità (buoni benzina in alcuni casi elargiti dalle aziende) si devono combinare con misure che considerino i tempi di spostamento o con servizi più vicini alle necessità familiari
Supporto alle persone anziane e ai caregiver	Questo fabbisogno, presente in molte zone italiane dato dal progressivo invecchiamento della popolazione, risulta ancor più urgente nelle zone di spopolamento. Mentre i giovani si spostano verso zone con più opportunità lavorative, gli anziani rimangono e i servizi a supporto non sono sufficienti, specialmente laddove anche gli spostamenti sono meno agevoli. Anche i caregiver delle persone anziane, solitamente donne, necessitano di misure di supporto per conciliare la vita privata e lavorativa
Supporto alle pari opportunità	Nonostante alcune zone del territorio abbiano un tasso di disoccupazione femminile più basso (ad esempio nel settore occhialeria la componente femminile è alta per il tipo di lavorazione svolta), le donne si fanno carico della genitorialità con tutte le conseguenze che questo produce nella vita lavorativa. Inoltre, in alcune aree, le donne non sono indipendenti economicamente. È necessario continuare a sensibilizzare e a fare interventi di formazione

Casi studio

Come previsto dal progetto di ricerca, la terza fase si è focalizzata sulla raccolta delle pratiche aziendali¹ con l'obiettivo di definire le azioni intraprese dalle aziende della provincia di Belluno per una gestione delle risorse umane attenta alle esigenze di conciliazione vita-lavoro e in grado di supportare i collaboratori rispetto alle caratteristiche proprie dell'organizzazione così come del territorio con le sue specificità e problematiche. Dall'altro lato, le stesse pratiche rappresentano per l'impresa uno strumento indispensabile non solo per motivare e trattenere i propri dipendenti, ma anche per essere riconosciuta come una realtà attrattiva, in un contesto di scarsità di candidati e di forte competizione tra le imprese, in particolare verso i lavoratori delle nuove generazioni che *più degli adulti ambiscono a essere coinvolti negli ambienti di lavoro, a contribuire agli obiettivi dell'impresa in cui sono inseriti. (...) Così pure i criteri con cui scelgono un lavoro si fondano su fattori strumentali (benefit e incentivi economici, vicinanza a casa del lavoro, poter lavorare da casa) combinati ad altri di natura qualitativa (work life balance, l'attenzione alle imprese per il sociale)*².

Per questa analisi si è scelto di realizzare alcuni casi studio, coinvolgendo nelle interviste alcune figure chiave aziendali e in particolare: l'HR manager, o comunque, la figura di riferimento per quanto riguarda la definizione e l'applicazione della strategia per le risorse umane, i manager di funzione e dove possibile l'RSU.

Per realizzare il caso studio si è definita una traccia per le interviste nella quale sono state individuate delle domande guida per ogni pratica di gestione delle risorse umane, così come definita da Armstrong & Taylor (2023)³, in ragione del fatto che la letteratura di riferimento⁴ ha messo in evidenza come il focus sulla conciliazione vita-lavoro trova espressione all'interno dell'organizzazione non solo con le misure specifiche, ma con una generale e diffusa attenzione ai lavoratori e alla lavoratrici in tutti gli aspetti che afferiscono alle attività di gestione che li riguardano e li coinvolgono, secondo un approccio human-centred.

¹ In accordo con (Bititci et al., 2011), una pratica è la modalità in cui vengono svolte le attività. Dal processo definito quindi da un insieme di attività correlate, vengono definite le attività da svolgere; quindi, la pratica assume un ulteriore elemento di dettaglio definendo *come* viene svolta una certa attività.

² D. Marini, I. Lovato Menin (2024), Il posto del lavoro, Il Sole 24 Ore

³ Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management, Kogan Page Publishers.

⁴ Per l'analisi approfondita della letteratura si fa riferimento al report di ricerca "*Modelli organizzativi per un approccio human-centered*", redatto dalla dr.ssa Frida Betto nell'ambito dello stesso progetto Disruption

Figura 3 – Traccia di intervista

<i>Pratiche di gestione delle risorse umane</i>	<i>Domande guida³</i>
Reclutamento e selezione	- Come sono identificati ruoli e responsabilità? - Come vengono attratti candidati? - Come avviene il processo di selezione? - Come vengono valutati i candidati, ci sono dei requisiti comuni trasversali (es., valori)? - Come avviene la contrattazione? - Come viene gestito l'onboarding?
Talent Management	- Ci sono delle strategie/attività per favorire la retention? - Vengono valutate sistematicamente skill e potenziale dei dipendenti?
Sviluppo di carriera e formazione	- Come funziona l'avanzamento di carriera in azienda? - Come viene gestito lo sviluppo delle competenze (formazione, ...)? - Quali e quante in termini di ore annue attività di formazione vengono erogate? Viene data risposta a specifiche esigenze di formazione richieste dai singoli?
Performance Management	- Come vengono definiti e comunicati gli obiettivi? chi lavora per obiettivi? - Come viene gestito il processo di feedback? Avete implementato il feedback 360? - Come vengono misurate le prestazioni dei/delle dipendenti?
Compensation e Benefit	- Com'è la struttura retributiva? - Come funziona il sistema di ricompense/riconoscimenti? - Quali incentivi e bonus vengono riconosciuti? Ogni quanto? - Avete un sistema di welfare? E una piattaforma welfare? - Come viene assicurata l'equità/meritocrazia?
Gestione della diversità e pratiche di inclusione	- Come viene gestita la diversità in azienda? - Avete dei programmi per l'inclusione? - Avete o avete in programma di certificarvi? - Come vengono gestiti gli stereotipi inconsci e non nell'ambiente lavorativo?
Relazione tra dipendenti	- Come vengono risolti eventuali conflitti? - Come viene gestita la comunicazione tra dipendenti? - Si cerca di creare un clima positivo? Come?
Benessere di lavoratori e lavoratrici	- Quali misure di bilanciamento vita lavoro avete attuato in azienda: - o Orari flessibili? - o Part time? - o Smart working/telelavoro? - Quali attività per il benessere avete attuato: - o supporto psicologico, prevenzione non obbligatoria - o servizi interni es palestra, asilo - o servizi di trasporto - o altre attività sociali

Inevitabilmente le domande guida sono state adattate alle diverse figure coinvolte: per l'HR manager, infatti, l'intervista più approfondita ha l'obiettivo di raccogliere la descrizione delle diverse pratiche HR presenti in azienda anche collegandole con le motivazioni di fondo e il collegamento dei valori aziendali. Per le altre figure, invece, l'attenzione è legata alla gestione e all'applicazione delle pratiche aziendali negli specifici team.

Selezione e caratteristiche delle imprese

L'individuazione delle imprese da intervistare si sono presi in considerazione due diversi criteri:

1. quello geografico, rispetto al quale l'azienda doveva operare nella provincia di Belluno.
2. quello di significatività del caso, ovvero la necessità che l'azienda fosse un'azienda particolarmente significativa per la gestione dei/delle dipendenti. Questo criterio è stato verificato tramite dati secondari raccolti (certificazioni, documenti di sostenibilità, documenti aziendali), segnalazione dell'azienda da parte di enti associazioni di categoria che operano nel territorio. Le informazioni raccolte, prima di selezionare il caso, sono state validate con le aziende in un primo colloquio conoscitivo per la presentazione della ricerca.

A partire da questi criteri sono state individuate 14 realtà aziendali con le caratteristiche riportate nella Figura 4. Come si può osservare, il panel selezionato ha consentito di raccogliere le pratiche di gestione delle risorse umane in contesti diversificati sia per dimensione, sia per settore, sia per caratteristiche organizzative.

Figura 4 – Caratteristiche delle imprese selezionate

Codice	Settore	Dimensione*	Governance	Certificazioni, Società Benefit
001	Servizi	Media	Impresa familiare	Family Audit
002	Industria – B2B	Grande	Gruppo internazionale	-
003	Commercio	Media	Cooperativa di consumo	Family Audit Parità di Genere
004	Industria – B2B	Piccola	Impresa familiare	Parità di Genere
005	Industria – B2B	Media	Gruppo internazionale	Parità di genere
006	Industria – B2B	Grande	Gruppo internazionale	Parità di genere
007	Industria – B2B	Piccola	Impresa familiare	-
008	Industria – B2C	Medio-Grande	Società cooperativa	-
009	Industria – B2C	Grande	Gruppo internazionale	Parità di genere
010	Industria – B2C	Grande	Gruppo internazionale	Parità di genere
011	Industria – B2B	Media	Impresa familiare	Family Audit
012	Industria – B2B	Media	Impresa familiare	Società Benefit
013	Industria – B2B	Grande	Gruppo internazionale	-
014	Industria – B2B	Grande	Gruppo internazionale	Società Benefit

*Piccola = $\geq 10 < 50$; Media = $\geq 50 < 250$; Medio-Grande = $\geq 250 < 500$; Grande = ≥ 500

L'analisi trasversale

A partire dai singoli casi si è successivamente avviata l'analisi incrociata (Eisenhardt, 1989)⁵ utile a individuare le pratiche comuni e le differenze, permettendo così di tracciare una descrizione complessiva di come le imprese della provincia di Belluno attraverso una gestione attenta delle risorse umane operino per migliorare la conciliazione dei propri collaboratori e collaboratrici a fronte delle specifiche problematiche territoriali in termini di servizi, trasporti, mancanza di abitazioni e allo stesso tempo facilitare la propria capacità attrattiva.

Questa realtà ha numerosissime certificazioni, tra cui quella della qualità di genere e responsabilità sociale e di fatto io sono entrato per coltivare e per portare avanti queste certificazioni. Da questo un po' per volta sono entrato nelle risorse umane; quindi, abbiamo cercato di valorizzare e creare un progetto anche per le risorse umane. (...). Quindi stiamo lavorando un pochino controcorrente rispetto al nostro settore per trovare un nuovo personale, far stare bene e lavorare sul benessere sia organizzativo che quello della vita personale. All'inizio sicuramente è più complesso cercare di promuovere una cultura differente, quindi smuoverne le abitudini. Il nostro è un settore che ha sempre fatto così, un settore tradizionalista.

⁵ Eisenhardt, K. M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, The Academy of Management Review, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Ma noi ci poniamo proprio su un altro fronte, quello innovativo che però non è per forza tecnologia e basta, è l'ambito delle persone. (004)

Nelle pagine successive, saranno riportati i risultati della lettura trasversale dei casi dettagliata rispetto agli otto ambiti della gestione delle risorse umane, esplicitando ove significative alcune *best practices*.

Reclutamento e selezione

Come emerso nelle interviste realizzate con gli stakeholders territoriali, anche il panel delle imprese selezionate mette in luce la presenza di alcune criticità territoriali che si riflettono nella gestione dell'attività di reclutamento e selezione. In particolare, viene evidenziata la carenza di candidati locali per tutte le figure professionali, e in misura più rilevante per quelle manageriali e quelle connesse alle competenze STEM. Tale carenza rende indispensabile ampliare il bacino di reclutamento oltre i confini della provincia di Belluno, trovandosi così a doversi confrontare con le difficoltà logistiche e abitative che riducono l'attrattività territoriale. Nello specifico, infatti, le caratteristiche orografiche bellunesi tendono ad allungare i tempi di percorrenza stradale, problema a cui si affianca un servizio di trasporto pubblico giudicato carente nelle linee, negli orari e nella frequenza. A questo una quasi totale mancanza di abitazioni disponibili per i possibili candidati disponibili al trasferimento: gli intervistati, infatti, evidenziano come molti edifici vuoti presentino condizioni abitative inaccettabili o come molti proprietari preferiscano non affittarli, in qualche caso per renderli disponibili come strutture turistiche.

Tale situazione porta a una forte competizione tra imprese locali che si traduce nella necessità di dotarsi di strumenti di attraction (e retention) che devono tenere conto di diversi aspetti: le crescenti necessità di conciliazione, una richiesta in aumento di attenzione alla parità ed equità e, infine, le nuove aspettative delle giovani generazioni.

Nel passato c'erano da valutare più profili. Ora succede che sia il candidato quello che ti farà sapere. (005)

Attraction

La lettura trasversale dei casi evidenzia come le attività di attraction siano riconducibili a quattro specifici ambiti in cui vengono realizzate alcune attività, che devono essere compatibili con le esigenze organizzative ma anche economicamente sostenibili.

a) Attrattività territoriale

- Alcune aziende, quelle più grandi, prevedono la disponibilità di un alloggio per i collaboratori provenienti da fuori provincia almeno per il primo periodo di assunzione.
- Per facilitare gli spostamenti, vengono adottate soluzioni diversificate come flessibilità in entrata in genere per gli impiegati, orari di lavoro calibrati con gli orari dei servizi pubblici di trasporto e i tempi di viaggio, individuazione della sede di lavoro più vicina alla residenza, buoni trasporto/carburante
- Valorizzazione delle specificità: le imprese pongono una particolare attenzione alla comunità e ai suoi valori, proponendo tempi di lavoro coerenti con le abitudini e la cultura del luogo, dove molti lavoratori hanno la necessità di svolgere attività extra-lavorative come quelle agricole o il “fare legna”.

Poi noi collaboriamo con l'università e le scuole, quindi poi sappiamo bene che se andiamo a prendere personale da lontano devi dare un supporto. Noi, ad esempio, abbiamo tanti giovani ingegneri ai quali forniamo una stanza, perché c'è chi è venuto da Napoli, c'è chi è venuto da Pisa, c'è chi viene da Torino, e vada a sé che deve essere supportato per far pendolare. (002)

b) Conciliazione

- Orari: flessibilità, smart working, part time, sperimentazione della settimana breve, anticipo dell'orario di ingresso, tempi di lavoro rispettosi, limitando l'uso degli straordinari, i turni serali se non indispensabili e scoraggiando la cultura aziendale che premia chi resta in azienda oltre l'orario di lavoro se non necessario
- Facilitazioni: bonus e convenzioni per i servizi di cura per i familiari, servizi amministrativi e fiscali in azienda
- Personalizzazione: attenzione alle esigenze particolari dei collaboratori con strumenti specifici e temporanei come ampliamento dello smart working, modifica temporanea degli orari, permessi aggiuntivi per maternità o visite mediche, cambio mansione

Di fatto abbiamo anche degli accordi integrativi di secondo livello, direi di buon livello, perché assicurano tutta una serie di tutele, di aperture, di conciliazione di tal lavoro che non sono tipiche del territorio bellunese perché le numeriche di alcune aziende sono nuove, per esempio nel mondo impiegatizio abbiamo una flessibilità d'ingresso tra le 7,5 e le 9,5 che è apprezzatissima. (006)

c) Welfare

Un'offerta di welfare sia di tipo economico che valoriale che preveda un insieme di proposte ampio e diversificato, come bonus, convenzioni, ma anche supporto psicologico, prevenzione, sostegno alla formazione

d) Sviluppo e crescita

Diversi sono le attività proposte, quelle più diffuse la proposta di un percorso di crescita fin dal momento della selezione, la definizione di un progetto formativo personale, percorsi di *job rotation*.

Definizione di ruoli e responsabilità

Per le imprese intervistate è sempre più rilevante realizzare un processo di job evaluation che consenta una chiara mappatura e descrizione dei diversi ruoli all'interno del proprio organigramma definendone ruolo, livello, responsabilità e impatto all'interno dell'organizzazione e rendendo esplicite le relative competenze tecniche e soft necessarie, con una specifica attenzione per quelle soprattutto relazionali e di leadership.

Tale strumento, infatti, fornendo dei criteri oggettivi e condivisi, diventa un supporto rilevante non solo per rendere più efficiente ed efficace l'attività di selezione, ma anche per garantire l'equità salariale a partire da un corretto inquadramento delle persone e per gestire la salary review (come dichiarano le imprese che hanno ottenuto la certificazione di parità di genere), così come per disegnare i processi di crescita interna e i relativi percorsi formativi necessari.

BUONE PRATICHE NELLA DEFINIZIONE DI RUOLI E RESPONSABILITÀ

Metodi

- I. Classificazione: creazione di specifiche skills matrix con il support di una consulenza esterna
- II. Mappatura dei ruoli e i livelli per punti: definizione di un coefficiente per responsabilità, competenze, impatto sull'organizzazione da cui viene definito un punteggio per ogni singola posizione

Analisi di posizione

- III. Predisposizione di una scheda in cui i singoli manager definiscono con precisione competenze e responsabilità delle diverse posizioni
- IV. A partire dalla libreria di *job description* del gruppo, nei singoli casi viene chiesto ai responsabili di definire nel dettaglio le competenze soft

V. Nella definizione di ruoli e responsabilità si fa riferimento ai processi aziendali così come descritti e realizzate dalle persone che sono impegnate in quell'ambito

Nel panel sono poche le imprese, soprattutto le più piccole, che non hanno concretamente definito ruoli e responsabilità e si basano esclusivamente sugli inquadramenti così come individuati dalla contrattazione settoriale senza calarli nella propria organizzazione. La maggior parte, invece, ha un mansionario dettagliato che definisce le diverse job description e i ruoli che vengono aggiornati periodicamente con il coinvolgimento di RSU e management sulla base dei valori aziendali e dei processi strategici. Infine, c'è una piccola parte di aziende che sta affrontando un percorso complessivo di implementazione di pratiche di gestione delle risorse umane, tra cui la revisione o introduzione del processo di job evaluation, con il supporto dell'RSU

Recruitment e selezione

Come precedentemente evidenziato, le imprese del bellunese devono confrontarsi con una carenza di candidati soprattutto per le professioni tecniche e manageriali. Questo si riflette inevitabilmente sui processi di selezione, tanto che molte imprese sia piccole che grandi, quanto si rende necessario aprire una ricerca di personale, prevedono come primo canale di reclutamento quello interno tramite, ad esempio:

- segnalazione tramite specifica comunicazione a tutti i dipendenti della posizione aperta con possibilità di candidarsi;
- richiesta di segnalazione da parte dei responsabili di un possibile candidato interno idoneo;
- valutazione continua di possibili spostamenti di mansione e livello, supportati in alcuni casi da percorsi di job rotation per alcuni dipendenti⁶.

C'è un portale che fa vedere tutte quelle che sono le posizioni aperte. Ognuno si può autenticare su questo portale con il proprio profilo e poi specificare quali sono i propri ambiti di interesse. Ci sono delle set-List dove tu vai a barrare le caselle che ti interessano e ti arriva questa specie di newsletter con tutte le posizioni aperte a livello globale. (005)

Oltre a strumenti di selezione e crescita interna, le imprese utilizzano canali di reclutamento diversificati in base alla mansione e al ruolo, oltre all'utilizzo del sito per la segnalazione di posizioni aperte e per le candidature spontanee. In particolare,

- per i blue collar il canale prevalente è quello delle agenzie interinali.

⁶ Per l'analisi dei percorsi di crescita si rimanda al paragrafo dedicato

- per le posizioni tecniche e i white collar vengono utilizzati soprattutto LinkedIn e il passaparola. Alcune aziende hanno una collaborazione con le scuole tecniche locali a cui chiedono di segnalare i diplomati di ciascun anno e di cui ospitano gli studenti per stage o PTCO. Infine, un numero limitato collabora con le università per testimonianze e iniziative varie anche come strumento di employer branding.
- per le posizioni dirigenziali, infine, oltre a LinkedIn, lo strumento prevalente sono gli head-hunter

Totalmente diversa tutto quello che è il mondo degli istituti tecnici, perché per noi i vari meccatronici, di fatto tutti i periti meccanici sono oro perché vanno a popolare, magari dopo un primo periodo in plant, le funzioni di staff al plant, l'industrializzazione, la R&D, gli acquisti. Quindi con loro abbiamo proprio delle partnership solide e soprattutto con gli istituti di prossimità facciamo delle alternanze se richieste, facciamo degli apprendistati anche due anni che poi confluiscono in inserimenti stabili. (006)

La fase di selezione e valutazione prevede diversi step e il coinvolgimento di più persone. In genere, con pochissime eccezioni, anche per i blue collar il primo passaggio è rappresentato da una scrematura fatta dall'ufficio HR con l'obiettivo di verificare la coerenza dei curriculum inviati o raccolti con il profilo ricercato ed individuare tra questi i candidati più idonei in base ai valori aziendali.

Abbiamo creato una banca dati molto semplice, creata per provincia. Normalmente arrivano circa dai 10 ai 15 curricula al giorno, circa 3000 all'anno. Quindi abbiamo un archivio di curriculum anno per anno, provincia per provincia, in cui abbiamo creato una struttura per codici che ci dice per ciascuna persona che titolo di studio ha, che tipo di esperienza ha e dove potrebbe essere inserito all'interno dello stabilimento produttivo. Quindi, attraverso l'ufficio HR, noi facciamo una valutazione della risorsa, del candidato sia a titolo scolarità che di attività, di percorso lavorativo. (008)

A questo momento di prima selezione, fa seguito il primo colloquio realizzato sempre dall'HR manager o un suo collaboratore per un primo momento di conoscenza reciproca: da un lato vengono valutate la storia, le motivazioni e le aspettative del candidato, dall'altro l'azienda si presenta in termini di prospettive, valori, proposta di welfare e pacchetto di iniziative di retention. Si tratta di un momento cruciale dell'incontro tra azienda e candidato in vista della futura collaborazione perché inserire nell'organizzazione una persona che non condivide la visione complessiva o di cui non si possono soddisfare le esigenze e le aspettative rischia di tradursi in un investimento sprecato perché la persona tenderà ad andarsene o a perdere motivazione o non sarà in grado di portare un contributo utile all'organizzazione.

Vuol dire che si esce con una job profile dove ci sono delle caratteristiche che per noi sono fondamentali - come dicevamo prima alcune sono valoriali - e noi facciamo la selezione partendo dai valori aziendali. Quindi ci sono alcuni aspetti che arrivano da lì, come la trasparenza - dove la trasparenza significa essere chiari nel dire quando si sbaglia nel dire quello che si pensa nel non aver paura di parlare all'interno dell'organizzazione perché questo è un problema che si trova e che può essere di matrice educativa: la tendenza a non dover andare contro l'autorità più alta della famiglia però questo si riflette anche nel contesto aziendale. Qualcuno può arrivare da aziende che sono state molto direttive; quindi, ci si trova con persone che hanno difficoltà e invece quello che cerchiamo sono persone che dicono quello che pensano. Sembra banale di certo, ma ci lavoriamo tantissimo: sono poche le persone che hanno questa caratteristica. (012)

Al primo colloquio, seguono - a seconda del ruolo abilità che dovrà assumere il candidato - uno o due colloqui successivi svolti generalmente da un team di persone in cui sono presenti un responsabile HR e il manager o responsabile di funzione.

BUONA PRATICA DI COLLOQUIO

Interessante, la buona pratica di un'azienda che in vista di percorsi di job rotation nel secondo colloquio coinvolge un team più ampio dove oltre all'HR sono presenti i responsabili di diverse funzioni per un confronto più oggettivo e per la valutazione più diversificata delle competenze del candidato, eventualmente spendibili in diversi contesti e funzioni

Il secondo, e dove presente, il terzo colloquio hanno come obiettivo la verifica delle competenze del candidato sia dal punto di vista tecnico che dal punto di vista delle competenze soft, con particolare attenzione a quelle relazionali e organizzative, al fine di valutarne l'adeguatezza rispetto alla mansione richiesta e al team di cui sarà inserito, ma al tempo stesso di individuare eventuali carenze formative da colmare, in caso di assunzione, con specifici percorsi di training, ma anche possibilità di sviluppo e di carriera.

BUONE PRATICHE DI SELEZIONE

Il risultato di ogni step con riportate le valutazioni dell'HR e dei manager è inserito in un format previsto dal modello 231 per evitare l'utilizzo di criteri discriminatori e per valutare la crescita della persona

a) Colloquio conoscitivo

Presentazione del candidato e dell'azienda per condividere i valori fondamentali dell'azienda, quali l'ascolto e il valore dell'errore e l'autonomia. È una fase fondamentale

perché a Belluno le persone trovano facilmente lavoro e se non aderiscono ai valori condivisi la probabilità che lascino l'azienda è elevata.

Questo comporta la necessità di dedicare molto spazio ai primi colloqui per individuare il giusto candidato

b) Prova pratica: non è un esame ma uno strumento per capire carenze e potenzialità ed è diverso per le differenti figure professionali:

- figure tecniche: prova pratica in un'applicazione semplice
- impiegati: verifica di come la persona reagisce in diverse situazioni, quali risorse utilizza, quale set valoriale attiva
- manager e dirigenti: test legati alla leadership e all'intelligenza emotive. Le competenze valutate sono specifiche rispetto al team con cui opererà

c) Lettera di intenti con proposta retributiva

All'apertura della selezione l'azienda esce con una proposta del range retributivo. La proposta definitiva sarà legata alla valutazione della persona, agli eventuali gap formativi, e alla distanza tra figura attesa e candidato selezionato

Al termine del percorso di valutazione, viene fatta la proposta di assunzione che risulta diversificata a seconda della mansione e del canale di reclutamento, ma anche sulla base di eventuali percorsi di crescita.

Quanto comincia a maturare l'idea che questa possa essere una persona valida, si comincia a discutere di inquadramento, quindi si discute del trattamento economico, ma si discuterà anche di quello che è il trattamento extra economico, quindi tutti i vari benefit e del supporto allo spostamento, alla casa. (...) Vengono ipotizzati potenziali sbocchi in questa azienda: tu da qui potresti seguire questo percorso, però non è certo deciso qual è il tuo futuro punto per punto. (005)

BUONE PRATICHE DI CONTRATTAZIONE

Riduzione della precarietà: viene preventivamente definita una quota di stabilizzazioni per cui dopo un periodo di cinque mesi di contratto in somministrazione viene proposta un'assunzione diretta.

Stabilizzazione e progressione

Al momento dell'assunzione a termine vengono definiti degli obiettivi specifici da raggiungere per il semestre successivo. Al termine dei sei mesi viene realizzato un nuovo colloquio di valutazione e se positivo viene confermata l'assunzione a tempo indeterminato

Onboarding

Tutte le imprese prevedono specifiche azioni di onboarding diversificate per mansioni e ruoli: cambiano le attività, i tempi e le finalità. Tuttavia, l'obiettivo generale è quello di rendere le persone autonome, garantire la sicurezza personale e aziendale e la conoscenza del contesto lavorativo sotto il profilo tecnico, ma anche rispetto a quello relazionale e della cultura aziendale.

BUONA PRATICA DI ONBOARDING

a) Per tutti accoglienza

Gestita dal team HR e con la partecipazione del manager di riferimento per la conoscenza delle norme di sicurezza, la consegna dei documenti aziendali, dei principali strumenti di lavoro, del luogo e dei colleghi. Condivisione e test breve sul modello organizzativo

b) Per gli impiegati e gli operai: affiancamento

Gestita direttamente dal responsabile diretto. La persona viene affiancata per un periodo definito in base al ruolo al fine di fargli raggiungere una completa autonomia. Può durare due settimane, ma anche un anno con verifiche periodiche sui risultati raggiunti al fine di prevedere eventuali correttivi. In questa fase anche job rotation

c) Per dirigenti e manager: “piano di induction”

Gestita dal team HR. Prevede l'organizzazione di tutti gli incontri con le persone rilevanti dell'organizzazione per il manager inserito: i suoi riporti, gli altri manager, eccetera. Dura 2-3 settimane

Talent management

Retention

Come precedentemente richiamato, le imprese del bellunese hanno la necessità di definire specifiche azioni di retention per contrastare da un lato la forte concorrenza tra imprese nel territorio dovuta alla scarsità di competenze disponibili, dall'altro la scarsa attrattività del territorio in termini di servizi, abitazioni, trasporti e, per soprattutto per i più giovani, di dinamicità.

Abbiamo inserito il questionario di uscita per chi si dimette o non accetta una posizione per tempo indeterminato. Nel questionario è chiesto di indicare: “perché non sono rimasto, perché sono andato via” e come opzioni ci sono il cambio di residenza, il maggior guadagno, la maggiore crescita professionale, l'ambienti di lavoro negativo o altro. E abbiamo visto che le persone

vanno via prima di tutto per un problema appunto di residenza, magari hanno anche una casa, ma spendono tutto per quello, oppure vogliono comprare una casa ma non potranno mai farlo. Però tanti, soprattutto ragazzi, vanno via per andare a vivere da un'altra parte, quindi, non vogliono lasciare questo lavoro in particolare, vogliono lasciare Belluno e vanno altrove, dove con lo stesso stipendio possono pensare di acquistarsi una casa, farsi un mutuo, e quindi vanno via per questo motivo. Restano per la stabilità del lavoro, per il lavoro in regola, per il welfare, per la conciliazione. (003)

La lettura trasversale dei casi mette in evidenza come le aziende si focalizzino su quattro specifici ambiti in cui adottare pratiche di gestione che favoriscano la retention. Nello specifico:

1. formazione,
2. esperienze di lavoro dinamiche e gratificanti, soprattutto per la GenZ
3. qualità dell'ambiente e del clima organizzativo
4. piani di crescita

Si tratta di pratiche di gestione delle risorse umane che verranno descritte dettagliatamente nelle prossime pagine, ma che presentano caratteristiche specifiche se lette nell'ottica della retention.

Per quanto riguarda la **formazione**, le imprese sottolineano come le attività proposte possano diventare strumento di retention solo se i training proposti sono personalizzati e finalizzati a percorsi di crescita. I temi di maggior interesse sono legati a leadership, empowerment e capacità relazionali e per questo le metodologie da privilegiare sono quelle del mentoring e del coaching.

Il percorso di mentoring è un percorso che ad oggi riguarda la sola competente femminile per cui c'era bisogno di far emergere talenti e potenzialità in un settore che è molto maschile. Nello step 2 riguarderà anche gli uomini. Anche in questo caso andiamo a identificare delle figure nel middle management che hanno già avuto delle esperienze da affiancare ai talenti che hanno delle potenzialità. È importante perché normalmente viene fatto cross funzionale, quindi chi fa il mentor è di una funzione diversa rispetto al mentee e viceversa, in modo che abbia modo di interagire con un'altra funzione aziendale e non con la sua perché altrimenti rimane circoscritto a quello che normalmente gestisce e non sente quello che può succedere in altre funzioni. (006)

Sotto il profilo del **lavoro dinamico e gratificante** le imprese richiamano: la necessità di garantire retribuzioni giuste ed eque, frutto anche di periodiche revisioni degli inquadramenti; la possibilità di essere coinvolti in progetti stimolanti e sfidanti legati a percorsi di crescita e alla salary review; e, infine, la capacità di offrire un pacchetto di welfare diversificato. Inevitabilmente non tutte le imprese riescono a rendere disponibili

questi tre elementi, tuttavia, in generale è abbastanza significativa l'attenzione alla formazione personalizzata.

Allora, questi sono dei programmi nazionali del Gruppo in cui ogni sede può candidare una o due persone. Hanno due focus diversi: uno è pensato per persone di alto potenziale under 35, da cui anche il collegamento con la talent review perché una certa categorizzazione, un certo punteggio consente l'accesso anche a queste iniziative che prevedono più interventi formativi durante l'anno, di cui il primo al Politecnico di Milano di una settimana e altri interventi che sono sia formativi sia progettuali. Ovvero queste persone si incontrano in gruppi di diversi siti con funzioni diverse e insieme devono lavorare su un progetto innovativo che riguarda il Gruppo. (005)

Garantire un **ambiente e clima aziendale** favorevole alla retention significa, soprattutto, dare uno spazio e un'attenzione significativa all'ascolto, al feedback e a una comunicazione di qualità sulle prospettive personali e aziendali. L'ascolto, in particolare, consente anche di attivare strumenti personalizzati in base alle esigenze personali dei lavoratori

Infine, alcune imprese utilizzano anche la predisposizione di **piani di crescita** che aiutano ad incrementare la retention. Alla base di queste proposte possono essere previsti piani di inserimento con obiettivi predefiniti sottoposti a monitoraggio periodici e a crescita salariale vincolata, una mappatura costante del potenziale, la possibilità di job rotation e, dove possibile, occasioni di lavoro all'estero nell'ambito del gruppo.

Valutazione delle skill potenziali

Alcune aziende, soprattutto le meno strutturate, ancora non hanno un percorso definito per valutare le skill potenziali. Tuttavia, si tratta di una pratica di gestione delle risorse umane sempre più diffusa e ritenuta importante per:

- a) favorire la selezione interna, indispensabile sia per contrastare la mancanza di candidati, sia per favorire la presenza di collaboratori che condividono e conoscono già i valori aziendali;
- b) favorire la retention (come visto precedentemente);
- c) avere una base di dati e informazioni oggettiva e costante per la salary review.

Abbiamo puntato anche su una crescita personale, cioè attitudinale; quindi, abbiamo iniziato a creare dei momenti singoli di ogni persona con uno specialista. (...). Quindi, abbiamo cercato di fare un coaching, abbiamo cercato di lavorare sulla consapevolezza di ognuno e dare strumenti tecnico, organizzativi e personali. Abbiamo fatto questi tre fronti, tecnica, organizzazione e livello personale e per ciascuna individuato le aree forti e le aree deboli di ognuno e abbiamo discusso con uno specialista, in uno one-to-one, abbiamo cercato di simulare una crescita

partendo dalla consapevolezza: quindi chi sono, dove sono, dove voglio andare, quali sono le mie forze, quali sono le aree deboli e come posso comportarmi per far crescere me e le persone che mi stanno attorno. (004)

La presentazione di alcune buone pratiche predisposte dalle imprese intervistate consente di definirne le caratteristiche delle pratiche di valutazione delle skill potenziali rispetto a: criteri e strumenti; integrazione con la valutazione delle performance; diversificazione per ruoli e livelli.

BUONE PRATICHE DI VALUTAZIONE DELLE SKILL POTENZIALI

Criteri e strumenti

Le skill potenziali vengono valutate a partire dalle skill matrix cui si legano:

- definizioni di obiettivi a sei mesi, legati a un percorso formativo e successive feedback;
- progetto detto di “polivalenza industriale” legato alla formazione su 3 categorie di competenze in base al percorso di training necessario: a) facile insegnamento, b) formazione complessa di almeno 6 mesi e competenze di difficile reperimento, c) formazione complessa e competenze in rapida evoluzione

Valutazione performance e skill potenziali

Spesso le skill potenziali sono valutate insieme alle performance cui si affiancano:

- criteri specifici come agility, engagement, aspiration;
- un *colloquio di collaborazione* a partire dai capi reparto legato alla crescita potenziale, in cui sono analizzati anche le competenze di leadership e relazionali

Diversificazione per ruoli e livelli

- Processo di talent review per impiegati e manager: ogni anno i collaboratori vengono valutati in termini di abilità, agilità e ambizione, rischio di uscita ed eventuale impatto: ogni persona ottiene un punteggio da 1 a 9.
- Per le persone in produzione: talent review non obbligatoria, ma possibilità di segnalazione delle persone con elevate potenzialità

Training and Development

Percorsi di crescita

Sono uno strumento indispensabile per la retention, per l'equità e per la motivazione delle persone.

In molte aziende sono previsti processi, percorsi e momenti specifici per la definizione e per lo sviluppo dei piani di carriera ritenuti uno strumento indispensabile per la retention, la motivazione delle persone e per garantire l'equità e la meritocrazia. Nelle altre organizzazioni queste pratiche sono più informali e spesso connesse con l'esigenza di coprire posizioni rimaste scoperte e per cui la ricerca sul mercato si presenta particolarmente problematica.

In generale, sono tre i momenti in cui vengono definiti e sviluppati i piani di crescita: l'assunzione, la valutazione delle performance e la salary review.

I piani di crescita legati al momento dell'assunzione presentano prevalentemente due modalità:

- una valutazione dei gap formativi esistenti al momento del colloquio per ricoprire la posizione specifica e relative attività formative per superarli;
- piani di inserimento personalizzati attraverso la definizione di obiettivi, tempistiche e formazione monitorati e valutati periodicamente.

Quando, invece, il percorso di crescita prende avvio dal momento della valutazione delle performance accade che il confronto con il proprio manager sulla capacità di raggiungere gli obiettivi e sulle motivazioni diventi lo strumento per avviare processi di revisione salariale e di crescita per le persone che hanno mostrato potenzialità, autonomia, o che si siano distinti nella gestione di progetti complessi portando un beneficio all'organizzazione.

Sviluppo delle competenze

La lettura trasversale delle risposte permette di definire in modo generalmente condiviso quali caratteristiche deve avere la proposta di formazione delle aziende per definirsi una pratica di gestione delle risorse umane human-centred.

Le imprese, concordano, che lo sviluppo delle competenze deve essere estesa a tutti i collaboratori e le collaboratrici e deve essere necessariamente parte dell'offerta di lavoro per diventare strumento di attraction e retention con la clausola tassativa di non tradursi successivamente in un mero *"specchietto per le allodole"*, ovvero di non essere poi realizzato e sviluppato come base per la crescita interna e la valorizzazione dei talenti. Allo stesso tempo, la formazione offerta deve avere un ruolo strategico e come tale essere coerente e costruita per supportare gli obiettivi dei singoli e aziendali, in particolar modo quelli legati allo sviluppo di una nuova cultura organizzativa basata su merito, equità e diversità e al rinnovamento della leadership.

Stiamo provando a capire con delle aziende esterne se è possibile fare formazione anche sulle soft skills, quindi sulla parte di leadership, piuttosto che cose che non sono la pura formazione tecnica delle persone. (007)

Tuttavia, nella pratica il giudizio sulla formazione erogata non sempre è adeguato ai propositi e alle aspettative. Tra le criticità emerse, gli intervistati richiamano:

- una formazione insufficiente soprattutto nelle aziende più piccole per ragioni organizzative e finanziarie;
- tempi e strumenti di sviluppo delle competenze non sempre adeguati nel soddisfare tutte le persone. In particolare, non risulta particolarmente soddisfacente la formazione asincrona spesso riservata ai blue collar che lamentano la mancanza di occasioni di confronto e di approfondimento con i docenti;
- mancanza di equità quando la formazione sulle soft skill o gli strumenti di mentoring o coaching escludono chi opera in ambito produttivo;
- il rischio che alcuni responsabili fortemente focalizzati sull'operatività non comprendano e apprezzino il valore della formazione.

Non tutti capiscono l'importanza della formazione, soprattutto i capi reparto che sono focalizzati sulle vendite, quindi si cercano anche soluzioni diverse: ad esempio per l'inglese, la docente farà lezione direttamente in reparto su vocabolario specifico, conversazioni utili per dare informazioni ai clienti. C'è bisogno di far passare l'idea che la formazione poi ti farà vendere meglio, il cliente sarà più soddisfatto, tornerà. (003)

BUONE PRATICHE DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE

La pianificazione della formazione

Ci sono tre diversi momenti in cui viene pianificata la formazione:

- i. a livello annuale per tutti i dipendenti: si tratta della formazione generale rivolta a tutti i collaboratori (obbligatoria o temi specifici)
- ii. nel momento dell'assunzione: se si rilevano gap formative o in base al piano di crescita
- iii. nel momento della valutazione dei talenti o delle performance: connesso o con il mancato raggiungimento degli obiettivi, o con i nuovi obiettivi e se vengono rilevate delle potenzialità da sviluppare

Soggetti che promuovono o propongono la formazione

- i. L'ufficio HR in base alla raccolta dei fabbisogni espressi dai singoli manager: sia come piano complessivo che come piano individuale

- ii. I singoli manager nella fase di valutazione delle performance
- iii. I singoli collaboratori generalmente nell'ambito dei feedback previsti dal performance management

Le tematiche

- i. Accanto alla formazione tecnica, molta attenzione ai temi dei comportamenti organizzativi (ascolto, relazioni, errore, feedback, leadership) rivolta non solo ai manager e ai responsabili. Per I manager corso "Essere manager".

Gli strumenti

- i. Dopo la pandemia enfasi sulla formazione asincrona, sulle pillole formative; oggi formazione sincrona, in presenza, con dialogo
- ii. Molto spazio al coaching, al mentoring, all'affiancamento
- iii. Formazione in team eterogenei per favorire la conoscenza, lo scambio di competenze, un pensiero laterale

Performance management

Le imprese intervistate impegnate nello sviluppo di una gestione equa e meritocratica delle risorse umane, e tra queste non solo quelle che hanno ottenuto la certificazione di parità di genere o il marchio Family Audit, sono consapevoli che tale obiettivo richiede di dotarsi di strumenti e criteri oggettivi per la valutazione delle performance. Molte imprese dichiarano che la valutazione delle performance rappresenta una pratica che può favorire l'attraction e la retention dal momento che viene richiesta dagli stessi collaboratori, soprattutto da quelli appartenenti alla generazione Z.

L'implementazione del performance management presuppone la capacità da parte dell'azienda e dei manager di definire e comunicare con chiarezza gli obiettivi aziendali, quelli di team e quelli individuali. Per far questo, le imprese ritengono indispensabile avviare specifici percorsi formativi che da un lato creino una nuova cultura organizzativa basata sulla fiducia, la delega, l'ascolto, i feedback, dall'altro sviluppino l'autonomia e la responsabilità dei collaboratori.

Ci sono persone che sono entrate, soprattutto da più grandicelli, e sono uscite dopo un po' di tempo, dicendomi che loro si aspettavano sempre che il padrone decidesse ed evidentemente io ho dei problemi perché invece di decidere ascolto loro e loro non sono qui per insegnarmi che cosa devo fare perché loro devono lavorare. (012)

Definizione e comunicazione degli obiettivi

La definizione degli obiettivi non è solo il presupposto per la valutazione delle performance, ma anche per una gestione più equa e attenta alla conciliazione. Infatti, dove si lavora per obiettivi chiari è possibile:

- valutare le persone in modo oggettivo e non discriminante;
- definire possibili percorsi di crescita e salariali;
- utilizzare realmente lo smart working e non il telelavoro, con una autonomia vera nella gestione degli orari e del luogo di lavoro
- organizzare tempi di lavoro che permettono la conciliazione e riducono le disparità di genere

Le imprese piccole e quelle che stanno affrontando un processo di managerializzazione operano ancora senza definire obiettivi specifici per i propri collaboratori, limitandosi alla comunicazione di attività da svolgere nel breve periodo. Le altre realtà, viceversa, hanno definito precise modalità di definizione e comunicazione degli obiettivi.

Questa è un'azienda sta cercando di cambiare e di diventare da un'azienda artigianale a un'azienda un po' più strutturata, e io sono entrato in un'azienda proprio per fare questo tipo di passaggio. La gente, molti sono qui da 15, 20, 30 anni, è ancora molto abituata all'imprenditore che viene giù e dice, tu fai così, tu fai così, tu fai quello. Quindi io ti dico quello che devi fare, tu devi farlo, punto e stop. Non ti interessa sapere come vanno le cose. Le persone più giovani si aspettano anche di sapere qualcosa in più. E la mia idea, la nostra idea, è proprio quella di cercare di comunicare quello che devi fare, ma poi il lavoro te lo gestisci tu. (007)

In generale, la definizione degli obiettivi si spinge fino al livello di singolo collaboratore, pur con modalità differenti a seconda delle mansioni. In pochi casi, l'individuazione di obiettivi personali riguarda solo un gruppo ristretto di lavoratori e, nello specifico, coloro che hanno un MBO e per i quali il raggiungimento degli obiettivi è legato a una parte variabile della retribuzione oppure solo per chi ha ruoli di responsabilità e coordinamento.

BUONE PRATICHE DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Modalità di definizione

Per ciascun collaboratore gli obiettivi individuati vengono discussi e inseriti in una app specifica all'interno della quale sono riportati:

- gli obiettivi individuati dal manager;
- gli obiettivi proposti dal dipendente;

In entrambi i casi gli obiettivi devono essere misurabili

Differenziazione degli obiettivi

All'interno del sistema di valutazione sono individuati obiettivi specifici diversi per mansione, condivisi con il manager:

- *produzione*: target di efficienza definiti dal plant manager
- *impiegati*: obiettivi specifici all'interno di quelli di reparto/funzione
- *dal livello quadro (con MBO)*: 5 obiettivi, di cui 3 legati all'andamento del business, 2 personali individuati dal responsabile

Tipologia di obiettivi

Negli obiettivi personali individuati vengono indicati:

- obiettivi legati a quelli del reparto;
- obiettivi legati allo sviluppo delle competenze tecniche;
- obiettivi legati allo sviluppo delle competenze soft.

Nella maggioranza delle imprese il momento della comunicazione degli obiettivi avviene contestualmente al momento di presentazione e condivisione dei risultati di performance che diventa, così, il momento condividere gli obiettivi per l'anno successivo, valutare la formazione necessaria ed eventuali prospettive di crescita.

Il momento della comunicazione degli obiettivi di reparto o individuali segue quello legato alla presentazione dei risultati, dei progetti e delle prospettive future a livello aziendale.

Ad eccezione di un caso dove gli obiettivi vengono definiti e comunicati semestralmente, i momenti di confronto con i hanno cadenza annuale sebbene vengano organizzati anche specifici momenti intermedi di feedback formalizzati per favorire un monitoraggio a più breve termine e valutare eventuali modifiche o interventi rispetto all'obiettivo annuale.

Emerge, in generale, una costante interazione tra i collaboratori e i loro responsabili e manager attraverso incontri One-to-One o di riunioni reparto/area/funzione che condividono i medesimi obiettivi.

BUONE PRATICHE DI FEEDBACK

Momenti di feedback

- Middle of the year*: incontro formalizzato a metà anno con il supervisore per verificare il raggiungimento degli obiettivi, eventuali criticità, cambiamenti delle condizioni, situazioni non dipendenti dalla persona e definire eventuali modifiche o interventi
- Colloquio di collaborazione*: per i livelli che hanno funzioni di responsabilità (dal capo reparto in su) è previsto un confronto annuale a partire dalle risposte di

entrambi a un questionario compilato dal collaboratore e dal suo manager in relazione agli obiettivi, aspettative, fabbisogni professionali

Formazione

Formazione specifica sul feedback aperta a tutti i dipendenti, e non solo ai responsabili per contrastare la tendenza a restituire solo i feedback positivi e a non richiederne

Processo bottom up

Procedura dei tre gradi di ascolto per ogni collaboratore che abbia una richiesta, una valutazione, una proposta da sottoporre all'azienda:

1. Colloquio con il proprio manager
2. In mancanza di un feedback soddisfacente, l'HR convoca una commissione di pari per valutare la richiesta
3. Confronto diretto con l'amministratore delegato

La procedura ha l'obiettivo di garantire una risposta alla sollecitazione dei singoli

Misurazione delle prestazioni

Tra i casi analizzati non si riscontra una stretta sovrapposizione tra attribuzione di obiettivi e misurazione delle prestazioni, sebbene i primi, come visto, sono indispensabili per un'eventuale valutazione delle performance. Di conseguenza, anche alcune aziende che si impegnano nella definizione e comunicazione di obiettivi individuali per tutti i dipendenti e le dipendenti, non procedono poi a valutare ogni singolo collaboratore. Quando prevista la valutazione delle performance richiede la definizione di criteri chiari, condivisi e misurabili.

Abbiamo costruito questo sistema che è legato all'interno del nostro sistema di SAP, dove leghiamo con il nostro badge la persona. Quindi la persona, ogni cosa che fa la registra. (...) Oggi le persone vengono valutate con questo sistema che non è più una discussione, cioè tu mi dai o non mi dai questo perché ti piaccio o non ti piacciono, ma perché l'hai registrato. C'è tutto un sistema informatico che dice esattamente ogni persona cosa ha fatto all'interno dell'anno e se ci sono delle situazioni che evolvono durante l'anno, andiamo a riconoscere il nuovo livello. (010)

In alcuni casi, la misurazione prevede il confronto tra l'autovalutazione del dipendente e la valutazione del manager che vengono messe a confronto, discusse, riviste ed eventualmente validate anche dall'HR manager.

In un numero di casi fortemente limitato di aziende è prevista una valutazione bottom up dei manager da parte dei propri collaboratori.

Di seguito si riportano alcuni esempi di criteri utilizzati per la misurazione delle prestazioni.

Esempio 1

La misurazione riguarda sia le competenze tecniche che quelle soft.

Le competenze tecniche sono definite in base alla mansione e all'area e valutate sulla base di un punteggio da 1 a 4.

Le competenze soft valutate sono sette, sono definite a livello aziendale e basate sulla "voglia di crescita". In questo caso la misurazione prevede una scala qualitativa da 1 a 5 esplicitata attraverso esempi concreti.

Esempio 2

La misurazione riguarda:

- obiettivi specifici misurati tramite KPI predefiniti;
- comportamenti relativi a collaborazione, orientamento al risultato, managerialità, apertura al cambiamento, competenze tecniche di ruolo, misurati con una scala qualitativa da 1 a 4 ed esplicitata con esempi concreti.

La valutazione prevede un self assessment da parte del dipendente a cui segue la manager review che a sua volta viene rivista dal manager di 2° livello e poi discussa one-to-one tra il collaboratore e il suo responsabile.

Sistema ricompense e incentivi

La maggioranza delle aziende, in particolare quelle metalmeccaniche, ha un premio di risultato definito sulla base della contrattazione di 2° livello.

Una parte di imprese ha introdotto un MBO per alcune figure, generalmente dirigenti e quadri. Tuttavia, in un caso questo sistema incentivante coinvolge anche le persone attive nell'ambito operation sulla base di obiettivi di prestazione misurabili, e in un altro caso è assegnato ad alcune figure chiave dell'organizzazione in determinati ambiti, sebbene non si tratti di figure manageriali.

BUONE PRATICHE PER LA DEFINIZIONE DELLE RICOMPENSE

Caso 1 - Generale

il premio di risultato è legato a criteri di efficienza, scarto, presenza, risparmio energetico

Caso 2 - MBO

Il premio è definito come somma tra diverse componenti: una % legata al fatturato + una % del premio di presenza fisso in base alle assenze + una % legata alla valutazione

Caso 3 - MBO

In questo caso la ricompensa è data da una % legata al risultato + premio per altri componenti definiti dall'impresa

Gli incentivi e le ricompense non sono sempre legati al raggiungimento degli obiettivi, ma anche a particolari progetti, o a momenti di attività intensa o per la volontà del manager di premiare particolari comportamenti dei collaboratori. Per questi casi, l'azienda mette a disposizione un budget che i manager possono gestire in maniera discrezionale.

Compensation and Benefits

Bonus e Benefit: il quadro generale

La quasi totalità delle imprese ha scelto di dare la possibilità ai propri dipendenti di convertire i bonus previsti in welfare da utilizzare tramite una piattaforma dedicata.

Diamo la possibilità di caricare il premio di risultato in piattaforma maggiorando del 30% l'importo che viene erogato, questo perché purtroppo sappiamo bene che se viene erogato in busta paga dal lordo a netto rimane ben poco, mentre in piattaforma andiamo ad aumentare il netto. Abbiamo anche notato che ormai tutte le persone utilizzano questa piattaforma anche per i viaggi. Di sicuro è maggiormente avvantaggiato chi ha figli perché anche tutti i centri estivi, tutti i mesi, tutti in post scuola sono totalmente rimborsabili al 100%, quindi io credo che una persona che abbia dei figli brucia, passatemi il termine di questi soldi in poco tempo. (002)

In genere le imprese utilizzano piattaforme non proprie che, tuttavia, risultano spesso non adeguate a causa:

- della difficoltà nel loro utilizzo, soprattutto per il rimborso delle spese sanitarie
- scarsità di servizi convenzionati nel territorio bellunese.

Per superare questi vincoli, le imprese organizzano corsi con l'obiettivo di insegnarne le modalità di utilizzo, oppure, dedicano del personale a supporto dei collaboratori per l'impiego della piattaforma o, in pochi casi, ipotizzano di dotarsi di una piattaforma proprietaria nel quale convogliare servizi, convenzioni, assicurazioni, bonus da utilizzare in attività locali.

Nella quasi totalità dei casi, a fronte della conversione dei premi nella piattaforma, le aziende prevedono una maggiorazione del bonus stesso in termini percentuali.

Per le imprese del settore metalmeccanico, il contratto prevede l'attribuzione di un premio di risultato minimo che poi nella contrattazione di secondo livello può essere aumentato.

Altri esempi di premi attribuiti dalle singole aziende sono:

- un premio di presenza definito con l'obiettivo di ridurre l'eccesso di assenteismo
- un premio di risultato con criteri definiti per aree tematiche
- un premio di risultato definito sulla base dei criteri di efficienza, presenza, scarto e risparmio energetico

A tutti i dipendenti abbiamo dato dei bonus carburante ma in misura differenziata in base all'anzianità. Perché abbiamo questo grosso turn over e, quindi, per cercare un po' di fidelizzare e premiare la presenza abbiamo dato un buono benzina di duecento euro per quelli che sono qui da dieci anni, da centocinquanta per quelli da cinque e per quelli assunti da un anno da cinquanta euro. L'abbiamo fatto in maniera anche trasparente cioè dicendo che noi gli abbiamo dati a tutti però in misura differenziata in base all'anzianità. (001)

Welfare

Nel complesso, gli strumenti di welfare offerti dal panel di imprese bellunesi hanno una duplice dimensione:

- quella del sostegno economico ai dipendenti;
- quella di tipo valoriale, legata in particolare ai temi della conciliazione e della promozione della salute e del benessere.

Tra quelli di tipo economico i più diffusi sono:

- buoni carburante, buoni sui mezzi di trasporto connessi alle criticità logistiche di Belluno;
- scontistiche nei negozi e buoni spesa Amazon;
- convezioni con liberi professionisti;
- fondo pensione;
- assicurazione sulla vita.

Tra quelli valoriali, sul fronte della conciliazione sono previsti:

- la possibilità di svolgere le pratiche amministrative, burocratiche e fiscali in azienda
- il rimborso spese/convenzioni per servizi di cura minori
- il rimborso delle spese e dei libri scolastici;
- la messa a disposizione di permessi aggiuntivi per le visite mediche durante la maternità.

Ancora sull'aspetto valoriale del welfare ma connesso alla salute e benessere sono proposti:

- rimborso delle spese mediche;

- assicurazione sanitaria;
- assistenza sanitaria;
- esami di prevenzione;
- permessi aggiuntivi per visite mediche.

BUONE PRATICHE SUL WELFARE

Primo caso: Monitoraggio degli strumenti di welfare

L'azienda non realizza una survey per raccogliere le esigenze dei dipendenti per il timore di generare aspettative eccessive; tuttavia, viene monitorato l'utilizzo dei diversi strumenti per verificare e potenziare i più richiesti. I risultati vengono condivisi con i sindacati insieme a quelli sull'utilizzo della flessibilità

Mum at work

Lezioni gratuite sul parto e sportello mensile con un consulente per un supporto durante la maternità e dopo

Servizio offerto alle dipendenti e alle mogli dei dipendenti

Strumenti per il work life balance

- Bonus mensile per asilo nido
- 5 giorni aggiuntivi di congedo di paternità
- 5 borse di studio per l'iscrizione dei figli dei dipendenti all'università
- una settimana di orientamento per i figli dei dipendenti con Confindustria, Luiss, Università del Veneto (simulazione lezioni)

Secondo caso: Mix di strumenti

- Bonus di 190 euro per chi non usufruisce della mensa da spendere sulla piattaforma
- Bonus spesa di 250 euro per Natale da spendere sulla piattaforma
- Sconto del 50% su tutti i prodotti aziendali
- Contributo del 50% per un personal trainer per allenamento funzionale (personal trainer individuato dall'azienda)
- Per i dipendenti fino alla categoria B: contributo del 50% fino a un tetto di 1000 euro per libri scolastici, asili nido, centri estivi
- 730 in azienda con lo sconto del 50%
- Integrazione ai versamenti dei dipendenti nel Fondo Solidarietà Veneto
- Previdenza integrativa con modalità diverse
- Sanità integrativa

Diversity and Inclusion

Le aziende bellunesi devono confrontarsi con diverse tematiche che richiedono particolari attenzioni in termini di diversity & inclusion:

1. La ridotta presenza di candidati autoctoni e la crescita della popolazione straniera anche nel bellunese ha fatto sì che tutte le aziende abbiano differenti nazionalità tra le proprie risorse umane. Sebbene questo non generi criticità tra collaboratori si rende necessario facilitare le relazioni e assicurare l'inclusione degli stranieri, in primo luogo, in termini di conoscenza dell'italiano e della possibilità di risiedere in provincia tramite corsi di lingua e la messa a disposizione di un alloggio nelle prime fasi di assunzione.
2. Le multinazionali hanno la necessità di confrontarsi con culture differenti e quindi di promuovere al proprio interno il valore della diversità anche favorendo incontri e formazione sulle diverse culture.
3. Molte aziende per le specifiche caratteristiche (settori, lavorazioni) hanno una presenza significativa di donne che rende necessario introdurre politiche per favorire la conciliazione (Family Audit). Tuttavia, soprattutto le aziende della metalmeccanica, registrano una ridotta presenza femminile in ambito tecnico e ingegneristico e molte imprese un differenziale di genere a livello di governance: per queste criticità le imprese adottano specifiche politiche di diversità e inclusion, in alcuni casi tramite la certificazione di parità di genere.
4. Infine, per le aziende c'è la necessità di favorire e promuovere le giovani generazioni che richiedono particolari strumenti di motivazione e retention.

Promoting diversity e Inclusion programs

Di seguito si propone un esempio di pratiche di gestione delle risorse umane in termini di promozione della diversità e di programmi di inclusione

Promoting diversity

1. Creazione di tavoli a partecipazione volontaria per individuare tematiche, interventi e formazione sul tema delle multiculturalità, genere e generazioni a partire dall'analisi di buone pratiche
2. Formazione ai manager attraverso simulazioni di situazioni specifiche per permettere di riconoscere i propri bias e gli stereotipi inconsci di gestione
3. Partecipazione di alcune figure aziendali a momenti di conoscenza delle persone e della cultura della nuova proprietà (cinese)

4. Pubblicazione di un libro di ricette delle diverse nazionalità presenti in azienda come strumento per valorizzare la diversità

Abbiamo fatto io due anni fa una sensibilizzazione che abbiamo chiamato cittadinanza digitale. L'anno scorso abbiamo fatto la cittadinanza inclusiva, quindi un programma di formazione e sensibilizzazione sulla diversità e inclusione e su questo poi abbiamo in ballo degli approfondimenti. Lì abbiamo fatto un programma a cascata sull'alta direzione, sui capi intermedi e su tutta la popolazione. (014)

Inclusion programs

La maggior parte è dedicata all'inclusione e promozione delle donne.

- Programma specifico per portare al 40% la quota femminile delle governance
- Favorire la presenza femminile in comparti che richiedono un particolare sforzo fisico attraverso una partnership con un'azienda di esoscheletri usati per alleggerire il peso dei carichi
- Introduzione di una linea di produzione di sei ore che favorisce un incremento della componente femminile garantendo un migliore conciliazione (turni 8-14 o 12-18)
- Mentorship al femminile tra generazioni diverse per confrontarsi sui percorsi di crescita all'interno di contesti piccoli e prevalentemente maschili
- Budget extra per giovani o donne che si siano particolarmente distinti nell'anno
- Collaborazioni con associazioni che si occupano con persone con disabilità per portarle in azienda nelle mansioni di fine linea

Questa è un'azienda metalmeccanica dove è un po' più difficile inserire figure femminili, però negli ultimi due anni, grazie a una linea che è strutturata a sei ore, è riuscita a incrementare tutta la popolazione femminile in produzione. Quindi questa linea a sei ore ha giocato anche un po' anche a favore di tutto quello che è la conciliazione vita personale e lavoro per tante donne che hanno dei figli, perché fanno turni 8-12, 12-18. (002)

Fin dalla fase di onboarding, nella fase di talent acquisition, noi cerchiamo di presentare al manager che sta lavorando su una posizione aperta una pipeline di candidati almeno al 50% suddivisa tra uomini e donne, proprio per aumentare fin dall'inizio la possibilità di inserire più donne. Poi ci sono funzioni più virtuose, funzioni meno virtuose, dipende molto anche dal capo funzione che è la persona che più di tutti dovrebbe essere stimolata su questo tipo di ragionamenti, però ecco l'HR a 360° interviene anche da un punto di vista. (009)

Employee Relations

Gestione dei conflitti

La gestione dei conflitti viene realizzata sia attraverso pratiche di tipo preventivo sia attivando azioni specifiche di gestione che di risoluzione.

Quindi se una risorsa manifesta un malcontento, io ho sempre detto vieni a dirmelo prima, perché se tu ritieni che quello che stai facendo ti sta annoiando, e quindi hai voglia di qualcosa in più, vieni a dirmi prima. La risorsa non va mai persa, perché tutta la parte di formazione iniziale, brutto dirlo, ha un grandissimo costo. E io nella mia carriera posso dire di avere formato tante persone per tante altre aziende. E questo non mi piace. (011)

In termini di prevenzione, le aziende danno spazio, soprattutto, alla formazione dei manager e all'ascolto che deve essere costante. Quando un conflitto emerge, invece, la centralità viene posta sulla presenza riconosciuta di una figura specifica a cui rivolgersi (manager, comitato di gestione, Hr) chiamata in primo luogo ad attivare strumenti di ascolto, confronto tra le parti e, infine, a trovare e proporre sempre una soluzione.

BUONE PRATICHE DI GESTIONE DEI CONFLITTI

La struttura matriciale

La struttura matriciale dell'azienda favorisce la risoluzione perché rende necessario creare network organizzativi tra team che per raggiungere l'obiettivo comune e quelli singoli devono superare i conflitti e collaborare concretamente

Il valore dell'errore

L'azienda coltiva il valore dell'errore spingendo i collaboratori a interrogarsi non sulle colpe dei singoli, ma sulle ragioni che hanno portato all'errore per evitare che succeda nuovamente. Questo evita in modo preventivo molti conflitti.

Comunicazione

La comunicazione viene riconosciuta come un elemento fondamentale per la gestione delle risorse umane, per prevenire conflitti, per condividere obiettivi e valori, per l'organizzazione quotidiana. Dove la comunicazione risulta carente gli effetti negativi vengono percepiti sia a livello di clima, sia a livello di efficienza.

Le maggiori criticità in termini di comunicazione si registrano tra le imprese che sono in forte espansione, dove è venuta meno la dimensione “familiare” che facilitava le relazioni. L’ingresso di molti nuovi lavoratori e il cambiamento delle figure di governance ha reso, infatti, più difficile la condivisione e la comprensione degli obiettivi, anche quotidiani.

Poi abbiamo iniziato a lavorare molto sulla comunicazione interna, per cui rispetto ad un'azienda che teneva certe informazioni ad un livello manageriale, abbiamo istituito dei format che si chiamano Talking (...), in cui per gli impiegati a video, per gli operai in presenza, li teniamo informati dell'andamento, non solo dello stabilimento, ma del gruppo. E questo avviene nell'orario lavorativo in fabbrica, diciamo. (006)

Per gestire al meglio la comunicazione le imprese del panel propongono un mix di modalità informali e quotidiane. Entrambe le tipologie possono essere sia dirette e sincrone sia veicolate tramite app, video o mail.

Noi all'interno nostro facciamo delle riunioni abbastanza frequentemente: direi ogni 15 giorni. Ognuno porta le sue considerazioni e cerchiamo comunque insieme una soluzione perché ritengo che il rapporto con le persone sia quello che funziona. Se non ascolti poi diventa difficile gestire le cose, non può essere solo dall'alto verso il basso. (008)

In un gruppo ristretto di aziende c’è un’attentata definizione delle modalità per la comunicazione bottom up, top down e tra pari.

BUONE PRATICHE DI COMUNICAZIONE

Momenti e modalità diversificate

- A dicembre incontro annuale della direzione per comunicare l’andamento generale e gli obiettivi aperto a tutti
- Riunioni di coordinamento settimanale: a inizio settimana con i responsabili per la programmazione ed eventuali criticità; a fine settimana con i preposti per verifica. A queste segue il ritorno dai responsabili ai membri del team
- Comunicazioni di team: ogni responsabile definisce la modalità specifica (produzione: settimanale; marketing: incontri per tema)
- App Zucchetti per tutte le comunicazioni ai dipendenti relativamente a iniziative, strumenti, notizie e documenti personali

Top-down e bottom up

- Top down: dopo le riunioni del comitato di direzione, mensili o ogni due mesi, l’HR ne presenta il contenuto ai responsabili comunicare i punti centrali rispetto a

obiettivi e andamento. I responsabili a loro volta riportano ai propri team le informazioni.

- Bottom up:
 - i. Tre gradi di ascolto: (vedi feedback)
 - ii. In ambito produzione, grazie alla Lean, gli operatori che registrano un problema o che vogliono proporre una nuova soluzione lo comunicano al responsabile, viene fatta una riunione a livello di management e viene presa una decisione che viene poi comunicata al lavoratore
 - iii. L'HR ha un calendario dove le persone possono prendere appuntamento per parlare
- Tra pari: la piccola dimensione permette un confronto day by day senza bisogno di formalizzazioni

Clima

Lo strumento principale per favorire un clima positivo all'interno dell'azienda è l'ascolto dei dipendenti che all'interno del panel di imprese avviene con diverse modalità e obiettivi diversi che possono integrarsi tra di loro o rappresentare l'unica pratica attivata.

Allora la prima cosa è che è la fase di ascolto, cioè la fase di ascolto che oggi è, soprattutto nelle nuove generazioni, un elemento fondamentale rispetto ad ascoltare quelle che sono le loro necessità sia da un punto di vista banalmente lavorativo ma anche come dicevamo prima nel permette alle persone di sentirsi riconosciuti e alle persone di riuscire a implementare quello che è la loro potenzialità. Quindi la fase d'ascolto è sicuramente la parte principale. La seconda parte è far capire alla singola persona dove sta andando l'azienda e perché ti chiede quell'attività. (009)

Le tipologie di ascolto prevalenti sono:

- l'analisi di clima periodica;
- l'ascolto come valore aziendale che riguarda ogni ambito;
- l'attenzione alle esigenze specifiche di ogni collaboratore;
- la facilità e possibilità di confrontarsi liberamente con l'HR

Abbiamo somministrato un questionario online da compilare da tutti i nostri dipendenti o su pc o anche da smartphone per raccogliere una serie di informazioni sull'ambiente di lavoro sul benessere organizzativo, il loro parere anche su questo progetto family audit. Abbiamo questo questionario che abbiamo fatto in collaborazione con la università di Trento. (001)

BUONE PRATICHE DI CLIMA/ASCOLTO

Indagine di clima

Indagine periodica sui temi legati allo stress, all'ambiente anche in considerazione dell'intensa trasformazione dell'azienda e della forte competizione del settore

Ascolto e confronto

- i. Leadership non impositiva, basata sulla fiducia e l'ascolto
- ii. Ogni momento di confronto con il dipendente (fine periodo di prova, momento formativo, passaggio all'indeterminato, momento di valutazione) viene utilizzato per raccogliere eventuali criticità e stress

Benessere quotidiano

- i. Creazione di sale relax dove le persone possono riposarsi, leggere un libro, giocare a ping-pong o al calcetto
- ii. Cambio orario nei mesi estivi
- iii. Ambiente bello, pulito

Favorire la conciliazione

- i. «Orari rispettosi»: non straordinari continui, no riunioni alla sera
- ii. Flessibilità, smart working, ..
- iii. Sede di lavoro più vicina al luogo di residenza

Employee Well-being

Appartenere a un gruppo internazionale favorisce molto l'attenzione sul benessere delle persone. Queste tematiche oggi sono centrali e hanno ricevuto una spinta significativa con il Covid, dove si è visto che alcuni strumenti, come ad esempio la smart working, non creavano danno all'organizzazione, anzi favorivano la produttività e il benessere. (005)

Healt Programs

Ad eccezione delle imprese più piccole, il panel di aziende bellunesi ha adottato programmi specifici per la salute dei propri collaboratori e collaboratrici, introducendo strumenti o nell'ambito della prevenzione o in quello del supporto psicologico. Solo un gruppo ristretto rende disponibili entrambi.

BUONE PRATICHE DI HEALT PROGRAMS

Supporto psicologico

Sportello di ascolto con uno psicologo

L'iniziativa è stata sviluppata dopo il Covid, esperienza che ha portato al diffondersi di problemi.

L'azienda ha formato una convenzione con uno psicologo e sostiene i costi dei primi tre incontri; successivamente il dipendente può scegliere se continuare o meno il percorso.

Ogni dipendente, sin dall'assunzione, viene informato della possibilità e può contattare direttamente lo psicologo.

Poiché c'è ancora una difficoltà culturale nell'affrontare un percorso di supporto psicologico, l'azienda ha predisposto un percorso formativo specifico

Prevenzione

Buona pratica 1

- Pacchetti di prevenzione specifici per uomini e donne
- Pacchetto per maternità per visite specialistiche di 600 euro

Buona pratica 2

- Donne: clinica mobile per consentire di sottoporsi gratuitamente e in azienda a una mammografia e una radiografia
- Uomini: si tratta di una categoria meno consapevole dei vantaggi e quindi più restia alla prevenzione. A loro è stato dedicato un momento di formazione specifico sul tema

Smart working

Lo strumento della smart working è ampiamente diffuso tra le aziende intervistate e che costituisce un valido supporto sia in relazione alle problematiche della mancanza di candidati, sia rispetto alla conciliazione. In effetti, il lavoro agile può contribuire a ridurre i problemi di trasporto, soprattutto, nel caso di lavoratori che risiedono fuori provincia, con la conseguenza di rendere più agevole allargare il bacino di reclutamento e facilitare l'attraction e la retention.

Allo stesso tempo è una pratica di gestione delle risorse umane particolarmente valido per favorire la conciliazione, soprattutto in alcuni momenti specifici (maternità, esigenze di cura proprie o dei familiari) in cui possono essere previste maggiori giornate da remoto, rispetto a quelle rese disponibili per la generalità delle figure che ne possono usufruire. L'utilizzo delle smart working ha il pregio di ridurre la necessità del part time involontario o dei permessi generalmente richiesti dalle donne per supportare il carico di lavoro di cura familiare (di cui sono le principali, o spesso, le uniche responsabili), limitando così

il gap occupazionale e orario delle donne che rappresentano una delle principali cause del divario retributivo di genere.

La modalità più diffusa è quella mista con modulazioni diverse tra i giorni da remoto e i giorni in sede, utile a bilanciare le esigenze dell'organizzazione con quelle di conciliazione. Quest'ultima è ulteriormente facilitata da una gestione dello smart working senza particolari vincoli di orario e di controllo sulle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa: in generale, le giornate di lavoro agile vengono concordate all'interno dei diversi team e al più sono previste delle fasce di reperibilità.

Rispetto allo smart working emergono tre diversi tipi di criticità:

- la mancata possibilità di utilizzo per le figure legate alla produzione;
- il rischio di utilizzarlo nei contesti in forte trasformazione e crescita significativa in quando sono momenti in cui la vicinanza fisica è indispensabile;
- l'inadeguatezza dello strumento per le figure junior e per chi è appena entrato in azienda perché riduce le occasioni di apprendimento e di condivisione.

Devo dire che lo usano praticamente tutti. L'unica area su cui abbiamo dovuto attendere un attimo, è che in realtà adesso sta partendo, cioè è partita, è stata l'area di tecnica, ma per un tema proprio di software, perché comunque devono progettare e per progettare bisogna di macchine computer complessi. E quindi abbiamo dovuto attendere e fare delle modifiche. (013)

BUONE PRATICHE DI SMART WORKING

Smart working e orari per la conciliazione

Impiegati: accordo sindacale per 50% di sw su base mensile per tutti gli impiegati

È prevista anche una flessibilità in ingresso di 2 ore: questo permette anche di gestire meglio le attività extra-lavorative tipiche del territorio

Operai: Non è previsto lo smart working, ma vengono evitati gli straordinari

È in fase di studio l'introduzione della settimana corta

Genitori (impiegati): smart working all'80% fino ai tre anni del bambino

Situazioni temporanee: smart working fino al 100%

Modalità organizzative

- L'accordo prevede 3 giorni alla settimana che possono diventare di più per chi abita più lontano. L'accordo viene rinnovato annualmente
- I giorni vengono decisi in accordo con il proprio responsabile tenendo conto delle esigenze organizzative del team
- Gli orari prevedono delle fasce di reperibilità, ma senza controllo sugli orari complessivi e sul luogo di lavoro.

- Per quanto riguarda le modalità di confronto, scambio, aggiornamento ogni manager decide autonomamente, ma lo sw è efficiente quando gli obiettivi sono ben definiti e comunicati chiaramente
- Anche in sw viene riconosciuto il buono pasto

Part time

È uno strumento ancora prevalentemente utilizzato dalle donne, anche se lo smart working e la flessibilità lo rendono meno indispensabile come strumento per la conciliazione. In genere le imprese del panel sono disponibili a concederlo anche in una percentuale maggiore rispetto a quello previsto dagli accordi contrattuali; tuttavia, per dare a tutti la possibilità di usufruirne, alcune imprese hanno stabilito dei criteri di priorità, ad esempio la presenza di figli, la lontananza dal posto di lavoro.

No, il part time non è richiestissimo se non per cause particolari, magari anche problemi di salute purtroppo. Avendo lo smart work forse riescono già a conciliare. Sì, perché l'impressione è che non sia più tanto ambito. (002)

BUONE PRATICHE DI PART TIME

Orario

Sperimentazione dei part time a sei ore:

- maggiore efficienza per l'impresa
- maggiore sostenibilità economica per il lavoratore e possibilità di conciliazione

Part time estivo

Durante il periodo estivo o nel momento dell'inserimento a scuola i lavoratori con figli possono utilizzare temporaneamente il part time

Part time a scadenza

È stata creata un'apposita commissione per la gestione del part time che si è data dei criteri per definire delle priorità oggettive nella concessione (figli piccoli, esigenze particolari, .)

Tuttavia, per consentire a tutti di godere del part time, l'accordo scade ogni due anni e deve essere rinnovato. La commissione decide se, considerando tutti i part time in essere, può nuovamente essere concesso alla stessa persona.

Servizi interni

Il servizio interno più diffuso, seppure non ovunque, è quello legato alla pausa pranzo. La soluzione più diffusa è uno spazio per consumare il proprio pranzo, seguita dalla mensa interna e, infine, dalla convenzione con un ristorante/mensa esterna

Ad oggi, invece, nessuna azienda dispone di un asilo nido interno; tuttavia, alcune offrono delle convenzioni con i servizi territoriali, un bonus asilo nido e, in un caso, un accordo e un supporto specifico a un asilo nido e scuola materna locale, frequentato dai bambini della comunità, garantendo il servizio ai figli dei propri dipendenti, orari coerenti con quelli dell'impresa e la possibilità di un ulteriore tempo di cura in azienda.

Abbiamo messo l'asilo nido anche nel nostro integrativo e abbiamo fatto tutte le analisi per farlo; poi, in realtà, Confindustria sta collettando insieme tutte le aziende in modo da poterlo fare comune e quindi ci siamo un attimo fermati per questo motivo. (013)

Un'ulteriore pratica riguarda un accordo con i servizi di trasporto dell'azienda locale per la messa a disposizione di linee e orari specificatamente ed esclusivamente dedicati ai propri dell'azienda.

Attività sociali

BUONE PRATICHE DI ATTIVITÀ SOCIALI

Un team dedicato

- Esiste un team che varia negli anni composto da alcuni dipendenti e da un membro delle risorse umane che si occupa di organizzare delle attività sociali. Ad esempio: feste, premi, incontri, corsi tenuti dai dipendenti
- L'azienda mette a disposizione un budget
- Obiettivo: dare la possibilità ai dipendenti di organizzare dei momenti condivisi su tematiche non necessariamente extra-lavorative, anche durante l'orario di lavoro

Kids Day

Dopo Pasqua, quando riprende l'attività dell'azienda ma la scuola è ancora chiusa, viene organizzata una giornata in cui i dipendenti possono portare i figli al lavoro.

I bambini e ragazzi sono coinvolti in attività di animazione, viene fatto un giro dell'azienda, anche in produzione, raccontando e mostrando loro dove lavorano i genitori e cosa fanno

Famiglia, sport, green

L'azienda propone diverse attività legati ai valori della famiglia, dello sport e della sostenibilità ambientale. In particolare:

- Pic-nic per tutte le famiglie;

- tornei di sport a squadre
- pulizia di ambienti naturali con una società esterne

Il modello inter-organizzativo

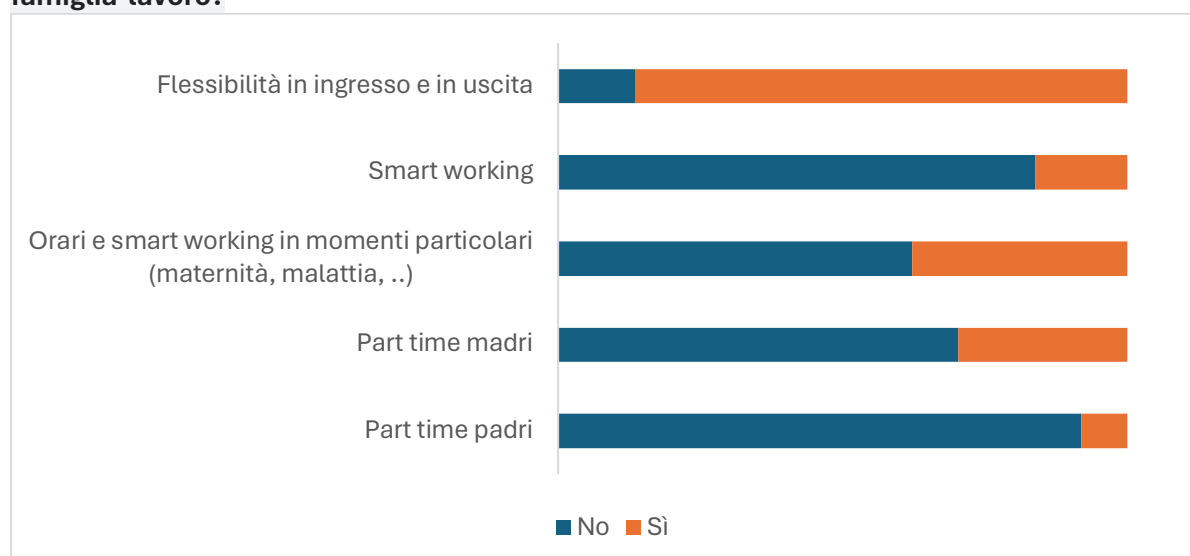
Premesse e suggestioni emerse

Come precedentemente ricordato la finalità della ricerca è non solo quella di mappare le pratiche di gestione delle risorse umane attivate dalle imprese locali come strumento per favorire il benessere e la conciliazione dei propri collaboratori e delle proprie collaboratrici, ma anche provare a mettere a sistema con un approccio inter-organizzativo gli strumenti, le risorse, le idee, i servizi e le pratiche presenti all'interno dell'ecosistema bellunese per il raggiungimento degli obiettivi comuni. Fanno parte delle relazioni inter-organizzative all'interno dell'ecosistema non solo le aziende, ma anche gli enti, le pubbliche amministrazioni, i servizi pubblici e privati che possono stringere alleanza, partnership o altre tipologie di relazioni per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Obiettivi comuni che sono stati messi in luce nelle diverse fasi di analisi, in primis interviste agli stakeholder e realizzazione di casi studio, e successivamente ulteriormente confermate da una rapida indagine realizzata presso un panel di piccole imprese della provincia. Anche questa fase di approfondimento ha, infatti, confermato le carenze territoriali rispetto al tema della conciliazione, e in particolare, la ridotta presenza e gli orari dei servizi di cura per la famiglia, così come in termini più ampi rispetto all'attrattività del territorio per quanto riguarda la disponibilità degli alloggi, il trasporto pubblico e il costo della vita. Elementi questi che si contrappongono a quelli positivi dell'ampiezza delle occasioni di lavoro e della qualità della vita e dell'ambiente.

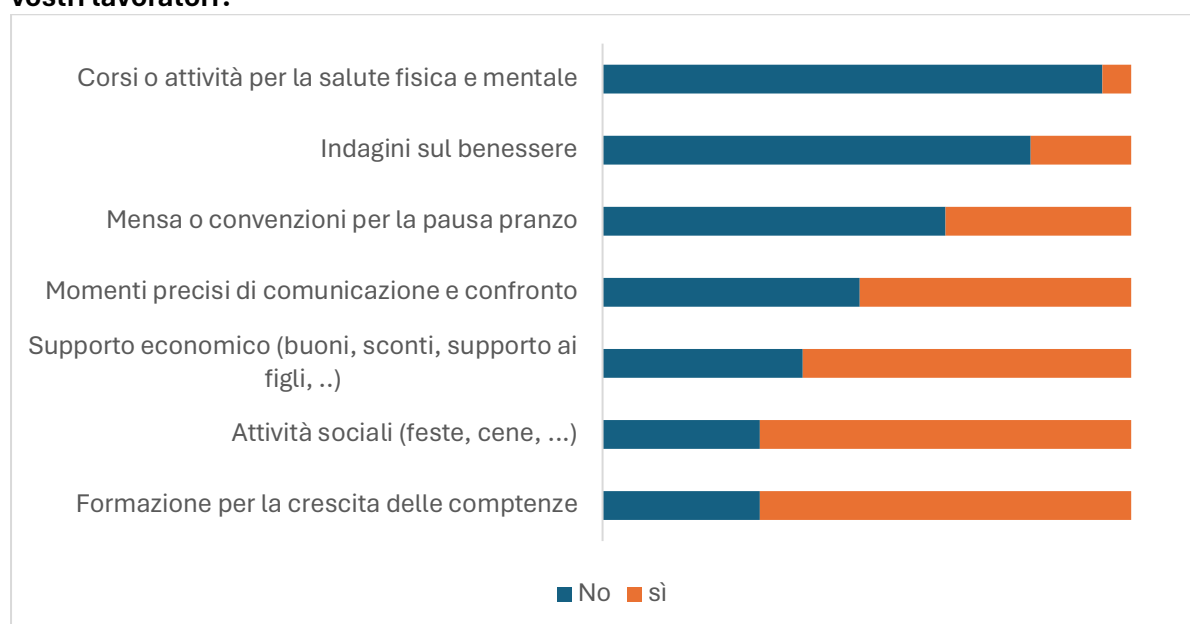
Una prima ipotesi di approccio inter-organizzativo sottoposta all'attenzione delle piccole imprese, ovvero una rete di welfare territoriale, ha raccolto l'interesse quasi generale della platea coinvolta: solo 3 imprese su 37, infatti, hanno dichiarato di non essere interessate. Questo interesse, e la validità e necessità di una rete condivisa di azioni e strumenti, è tanto più significativo se messo a confronto con la difficoltà delle imprese più piccole a introdurre pratiche di gestione delle risorse umane a supporto della conciliazione e del benessere (vedi figure 5 e 6), sebbene siano considerate dalla maggioranza delle stesse utili strumenti per favorire il reclutamento e la riduzione del turn over (75,5%) e per facilitare la partecipazione femminile al mercato del lavoro (83,8%).

Figura 5 - Nella sua azienda, avete introdotto qualche strumento per favorire la conciliazione famiglia-lavoro?



Fonte: nostra elaborazione (n. casi 37, gennaio 2025)

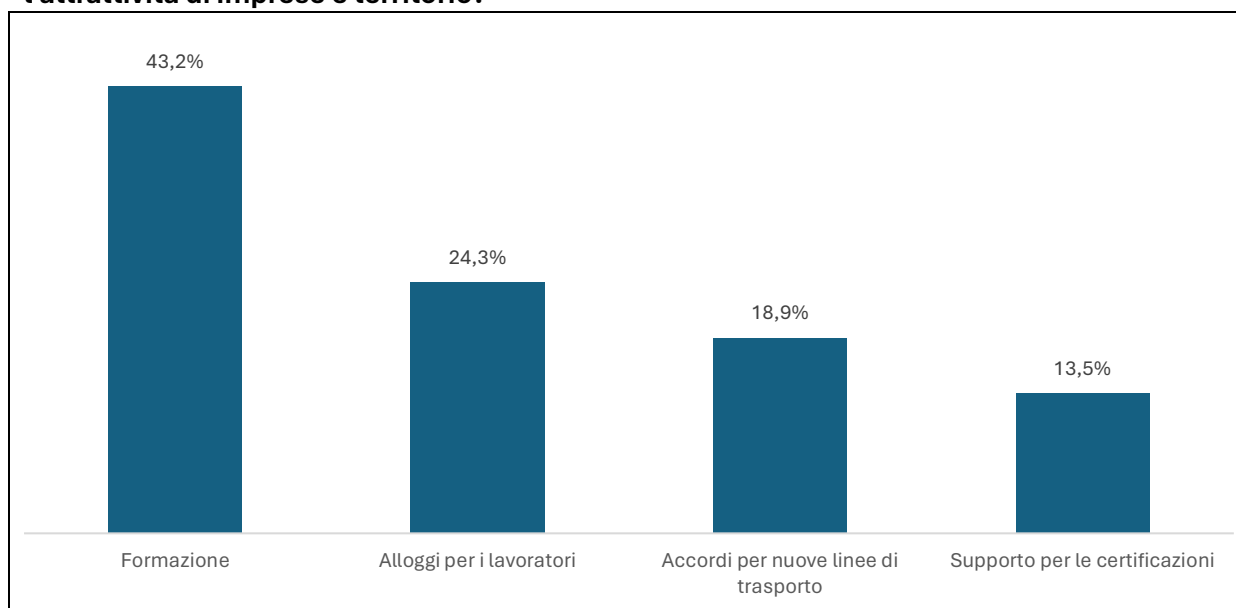
Figura 6 - Nella sua azienda, avete introdotto qualche misura per favorire il benessere dei vostri lavoratori?



Fonte: nostra elaborazione (n. casi 37, gennaio 2025)

Infine, allo stesso panel di imprese è stato chiesto di indicare l'interesse a un supporto da parte delle associazioni di categoria per alcune delle tematiche connesse ai temi dell'attrattività del territorio e alla gestione delle risorse umane. Da questo punto di vista le imprese più piccole sarebbero interessate in prima analisi a servizi per la formazione, a seguire alla disponibilità di alloggi per i lavoratori e, infine, ad accordi per nuove linee di trasporto.

Figura 7 - Quale tipo di supporto/servizi vorrebbe dalla sua associazione per migliorare l'attrattività di imprese e territorio?



Fonte: nostra elaborazione (n. casi 37, gennaio 2025)

La proposta

I diversi step di ricerca hanno consentito di far emergere i fabbisogni del territorio sia dal punto di vista delle imprese che dei lavoratori. Le imprese lamentano soprattutto una scarsa attrattività del territorio rispetto all'esigenza di ampliare il bacino di reclutamento per sopperire alla carenza di candidati. Inoltre, le stesse raccontano l'esigenza di attivare pratiche di gestione per l'attraction e la retention, assicurando ai propri lavoratori in particolare: a) un'adeguata conciliazione; b) un'integrazione del proprio compenso economico in termini di welfare utile a sopperire i costi di trasporto, di cura dei figli e a supportare la propria salute e benessere; c) attività di sviluppo delle competenze; d) un contesto organizzativo stimolante, equo e meritocratico.

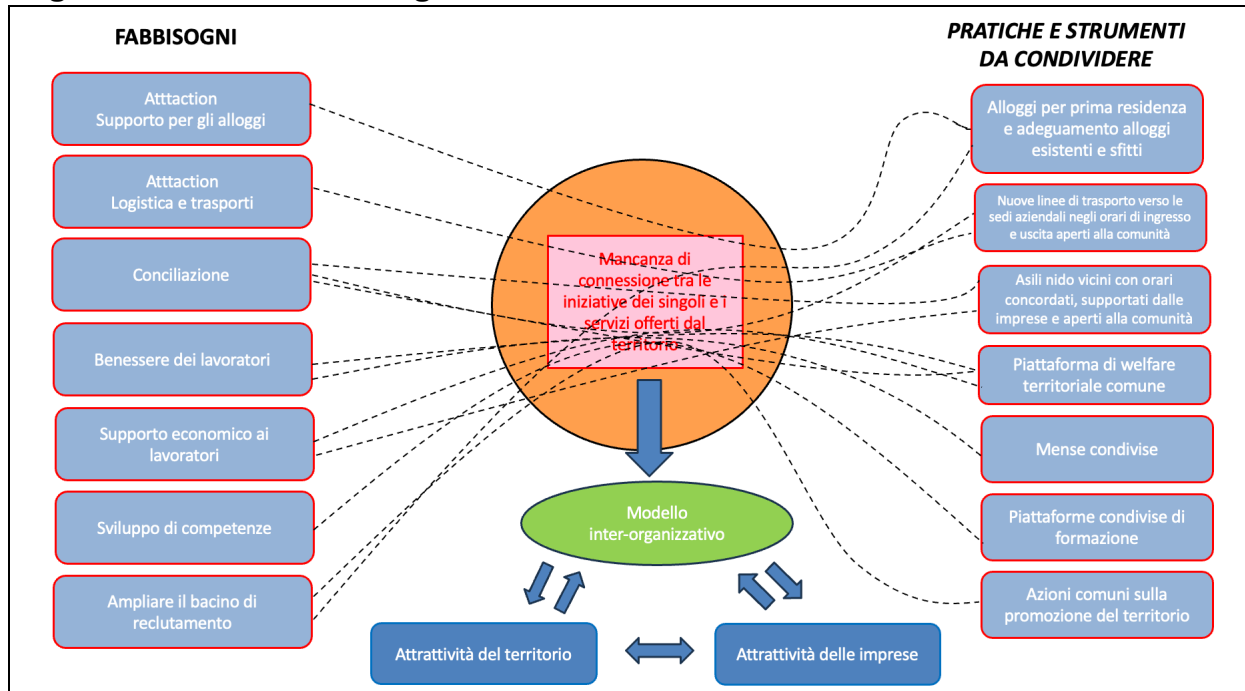
Mettendo a confronto le indicazioni delle imprese con quelle emerse dalle interviste con gli stakeholders locali⁷, si può definire un insieme di fabbisogni comuni che trovano specifiche risposte nelle politiche sulle risorse umane sviluppate dalle imprese che risulterebbero più efficienti se sviluppate in una logica di sistema. Si tratta, infatti, di fabbisogni che se soddisfatti possono accrescere l'attrattività delle imprese e del territorio nel suo complesso e di pratiche e strumenti che se portate a sistema

⁷ F. Betto (2024), Modelli organizzativi per un approccio human-centred

coinvolgono una rete di imprese, di istituzioni e di servizi che possono trarne reciproco beneficio.

Nella Figura 8 vengono rappresentati sia i fabbisogni che le pratiche già sviluppate dalle aziende locali e le reciproche connessioni.

Figura 8 – Relazioni inter-organizzative



Necessariamente, lo sviluppo di un modello inter-organizzativo realmente efficace necessita di veder attivate partnership tra privati, ma anche pubblico e privato sia sul piano gestionale, ma anche dal punto di vista strategico.