

# PROGETTO «DISRUPTION» MODELLI ORGANIZZATIVI PER UN APPROCCIO HUMAN-CENTERED

Referente scientifico: Prof.ssa Patrizia Garengo

Team di ricerca: Frida Betto, Silvia Oliva

Dipartimento di Ingegneria Industriale, Università degli Studi di Padova

## Obiettivo

- individuare un approccio organizzativo innovativo human centered

## Attività

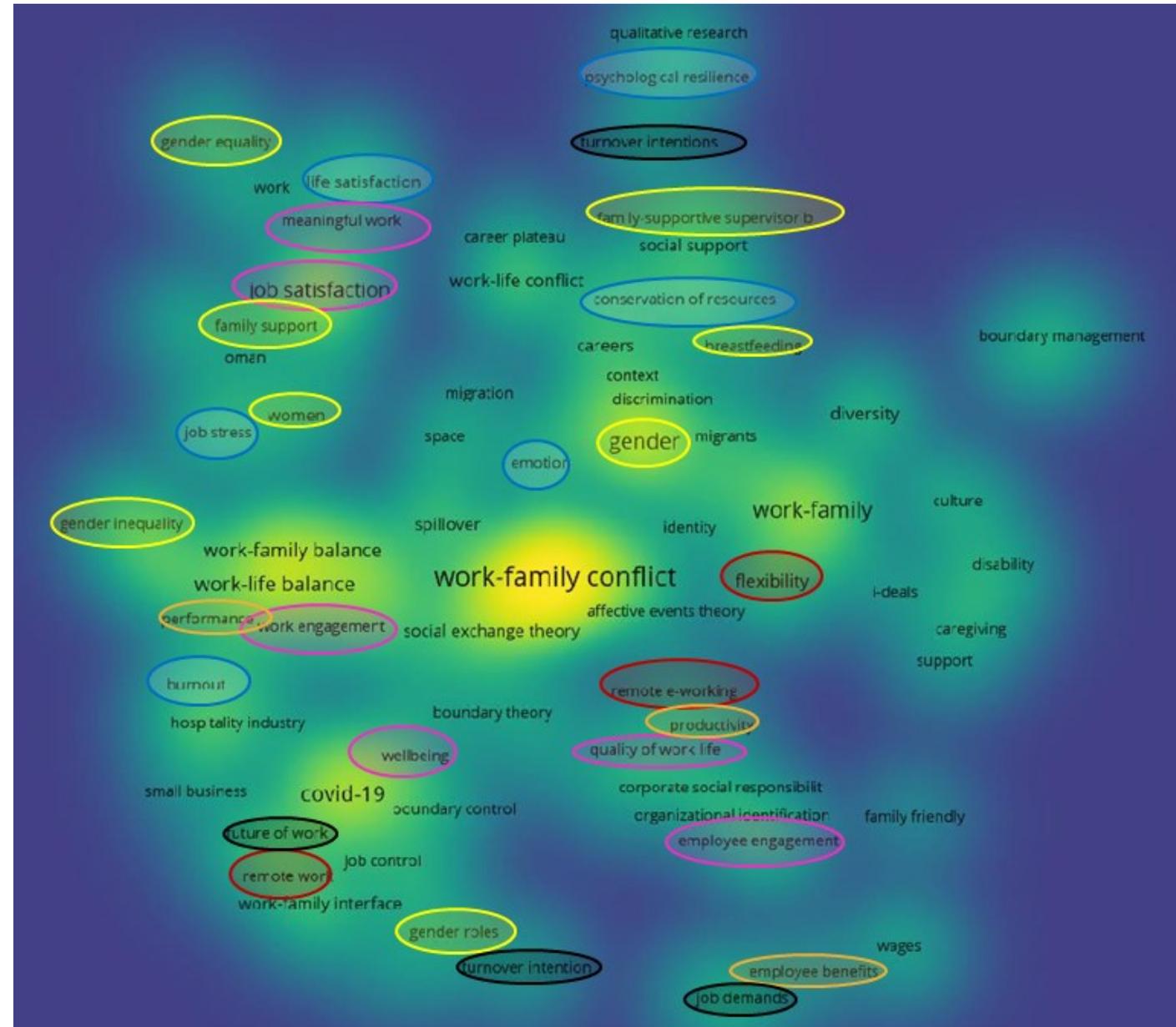
- analizzare bisogni percepiti e strategie in essere
- individuare possibili azioni di miglioramento

# Fasi della ricerca



# Lo stato dell'arte

**PAROLE CHIAVE:**  
*work-family e work-life*



# Lo stato dell'arte

| <b>Tematica</b>              | <b>Implicazioni manageriali: attività</b>  |
|------------------------------|--|
| <b>Flessibilità</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Offrire <b>orari di lavoro flessibili</b>, settimana corta e opzioni di turnazione variabili a seconda delle esigenze</li><li>• Offrire <b>attività di lavoro meno stressanti</b> fisicamente e mentalmente, creare un ambiente di lavoro positivo</li><li>• Raccogliere <b>informazioni</b> in modo regolare <b>sulle attitudini dei lavoratori</b></li><li>• Dare ai/alle dipendenti il <b>controllo della pianificazione delle loro attività</b>, aumentando quindi la loro <b>autonomia e la fiducia</b></li><li>• Attivare iniziative di <b>smart working</b>/tele working/remote working</li></ul> |
| <b>Programmi di welfare</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Offrire <b>servizi di benessere fisico</b> (palestre ad esempio)</li><li>• Attivare <b>programmi assistenziali</b></li><li>• Attivare <b>iniziative per la salute della mente</b></li><li>• Sviluppare <b>politiche</b> sulle pensioni e sui programmi assistenziali per <b>trattenere i lavoratori più anziani</b></li></ul>  |
| <b>Genitorialità</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Attivare e promuovere <b>politiche legate alla genitorialità</b> (Maternità, Paternità, congedo parentale)</li><li>• Attivare <b>servizi per figli dei/delle dipendenti</b> (asili aziendali, ecc)</li></ul>   |
| <b>Clima organizzativo</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Attivare iniziative per lo <b>sviluppo professionale</b>: formazione e consapevolezza (formazione individuale, coaching e sessioni di consulenza, interventi a livello individuale come la formazione sui pregiudizi impliciti e interventi a livello di organizzazione come l'assunzione basata sulle competenze, auto-esame continuo)</li><li>• Promuovere best practices sui <b>ruoli di leadership</b></li><li>• <b>Attenuare</b> le barriere legate al <b>controllo</b> (ad esempio: stretto monitoraggio e aspettative rigide)</li></ul>   |
| <b>Cultura di inclusione</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Formulare <b>politiche neutrali</b> dal punto di vista del genere (pari accesso alle opportunità di sviluppo della carriera, al mentoring e alle risorse organizzative per uomini e donne).</li><li>• (De)-genderizzare le organizzazioni <b>ridistribuendo il potere</b> (eliminare le barriere e i pregiudizi basati sul genere all'interno di un'organizzazione).</li><li>• <b>Responsabilizzare le donne</b> qualificate per i ruoli di responsabilità</li></ul>   |

# Misure ed iniziative:

## alcuni esempi dal territorio

|   |  |
|---|--|
| <b>Flessibilità degli orari ingresso e uscita</b> | «In <b>alcune realtà</b> si riesce a garantire la <b>flessibilità oraria in ingresso anche per l'area produttiva</b> . È importante comprendere i <b>fabbisogni dei genitori</b> , ad esempio, che hanno l'esigenza di accompagnare a scuola i figli in età scolare»   |
| <b>Smart working/ lavoro agile</b>                | <p>«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»</p> <p>«Per favorire l'implementazione efficace dello smart working, alcune aziende hanno messo in <b>formazione</b> i dipendenti (online) <b>per creare più conoscenza di cosa è lo smart working</b> 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»</p> <p>Lo smart working è uno <b>strumento utilizzato per reclutare le figure con mansioni professionali</b> quali ad esempio ingegneri e informatici, che più difficilmente si spostano verso i territori montani”</p> |
| <b>Welfare aziendale</b>                          | «Ci sono <b>iniziative di welfare erogate anche su piattaforma digitale</b> ; tuttavia, spesso il personale predilige ricevere un trattamento accessorio rispetto a ricevere buoni welfare, ancora non c'è la cultura del welfare»   |
| <b>Servizi di supporto specifici</b>              | «Viene dato supporto per la consulenza fiscale ad esempio»   |
| <b>Formazione</b>                                 | «Vengono erogati corsi di <b>formazione in tema di parità di genere</b> . È molto importante sensibilizzare le persone»  |

# I fabbisogni del territorio: evidenze dalle interviste

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 così 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** »

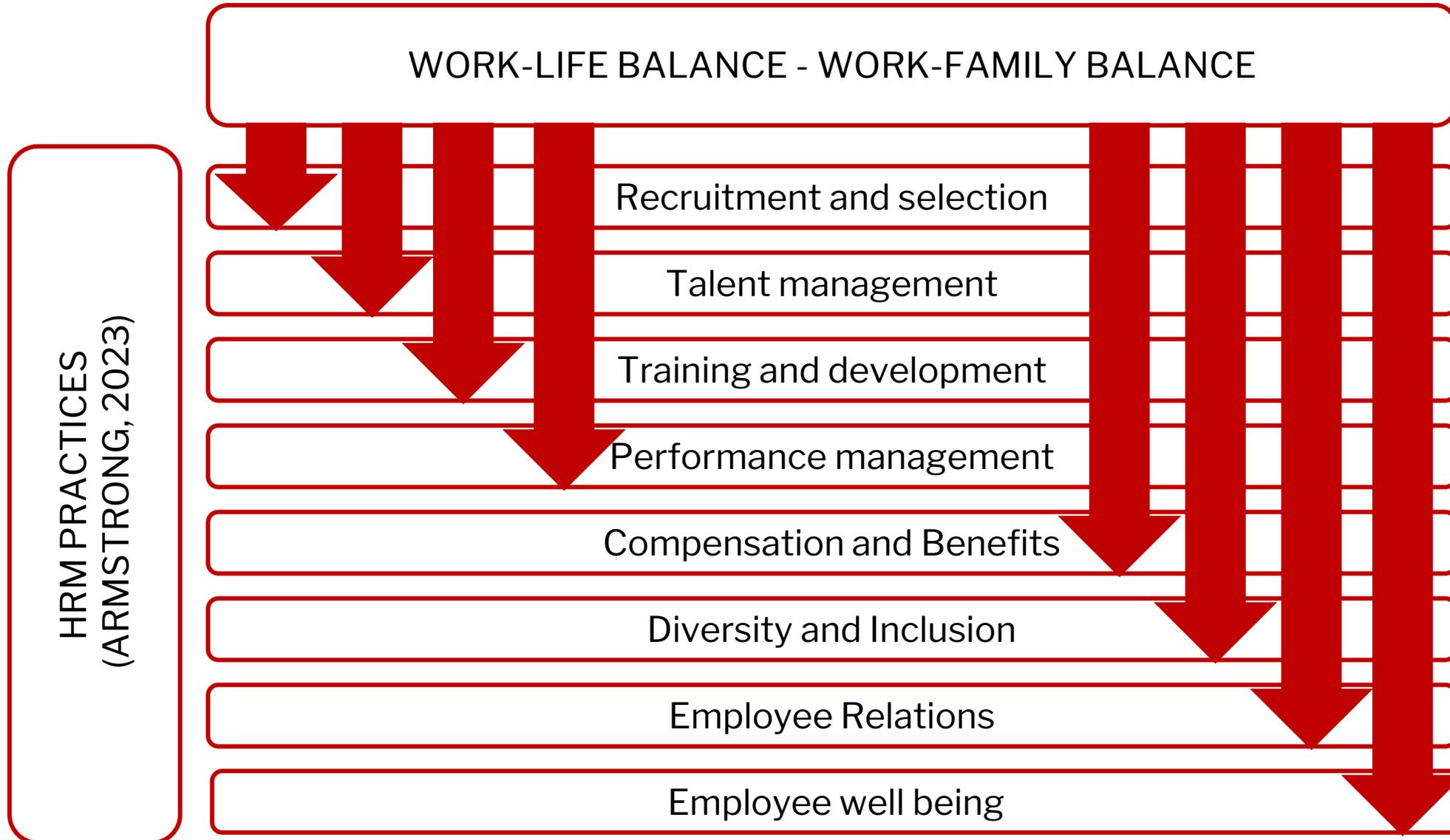
Supporto alle  
persone anziane e  
ai caregiver

« 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** »

# Il framework di riferimento



# I criteri di selezione dei casi e le interviste

## I criteri di selezione



### Criterio geografico

L'azienda deve operare nella **provincia di Belluno**

### Criterio di significatività del caso

- Aziende **particolarmente significative** per la gestione dei/delle dipendenti
- Criterio 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 interviste



### INTERVISTE AZIENDE

No. Interviste per azienda

2-5

Rispondenti

- HR
- Responsabile di funzione (es. Produzione, marketing, ricerca e sviluppo)

Se disponibili:

- RSU

Durata ciascuna intervista

1 ora con HR e 40 minuti altre interviste

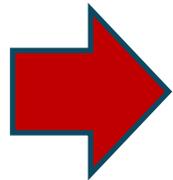
Tipologia intervista

Semi strutturata: domande aperte

Modalità intervista

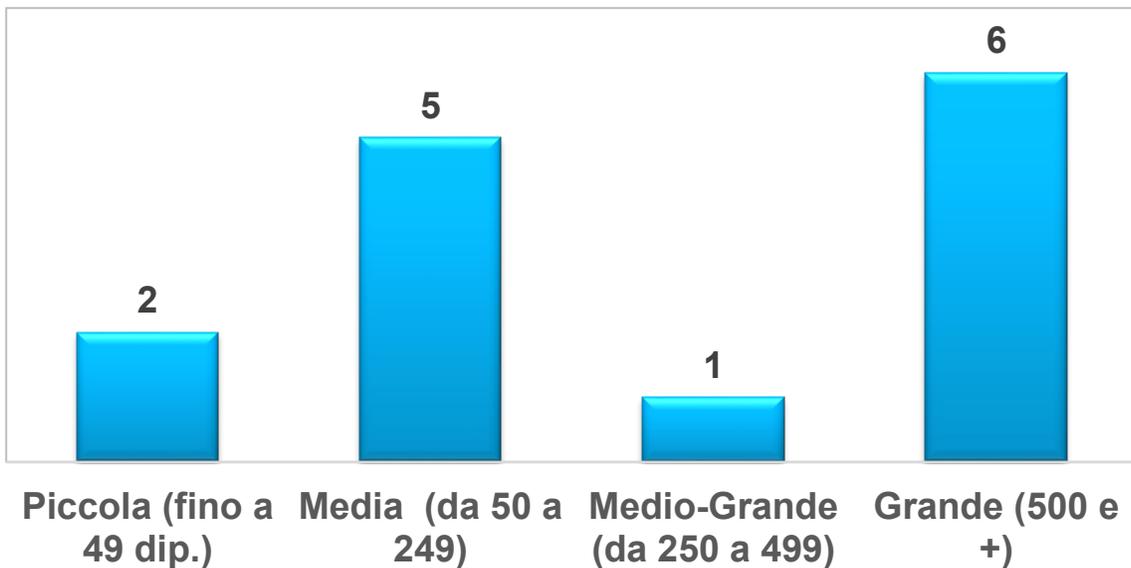
Preferibilmente in presenza oppure online, sulla base delle disponibilità

# I casi selezionati

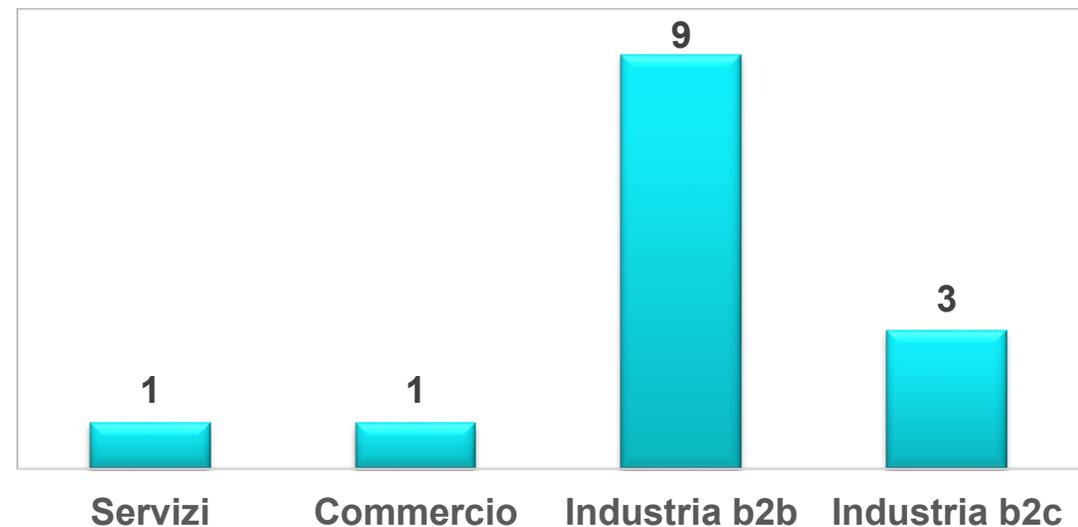


- 14 aziende
- Prevalentemente manifatturiere
- Prevalentemente grandi e medie

## DIPENDENTI

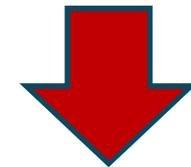
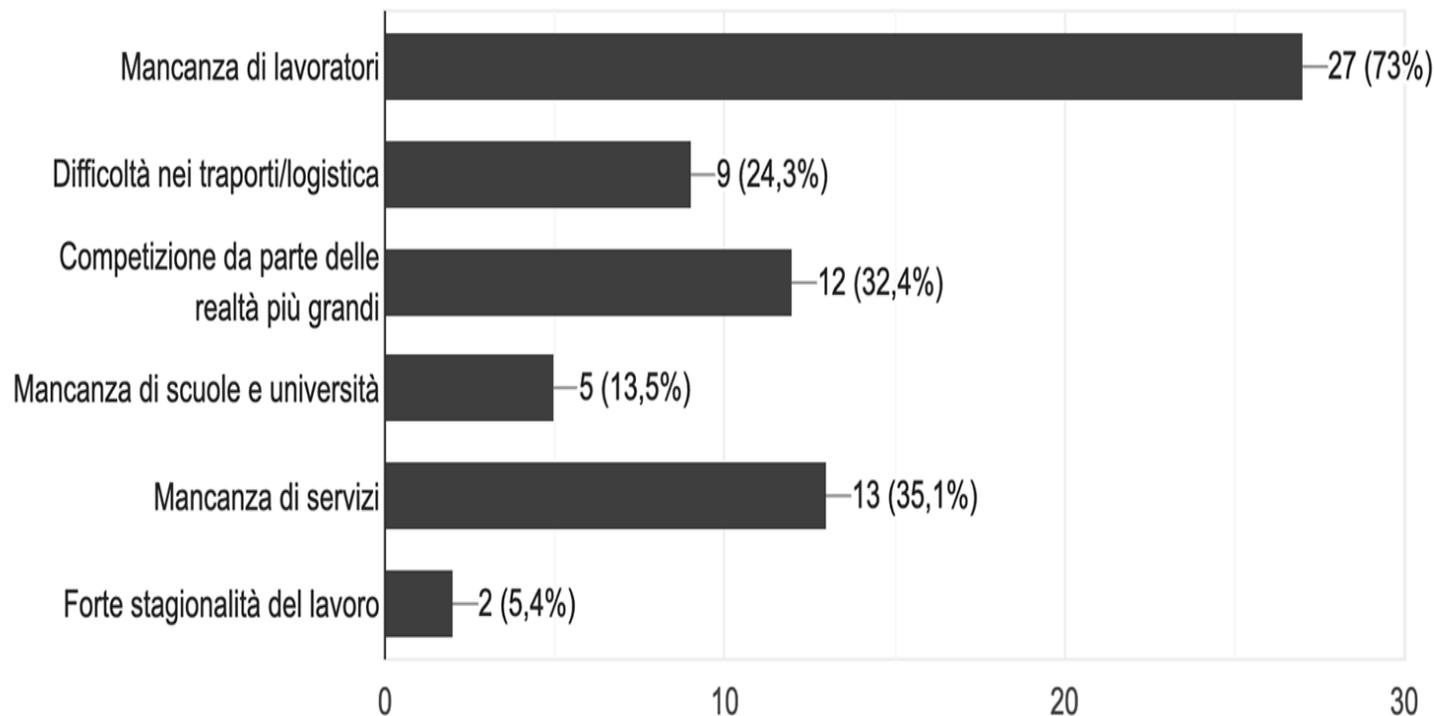


## SETTORI



# Il contesto bellunese visto dalle piccole imprese

Dal punto di vista imprenditoriale, tra quelle proposte, quali sono le problematiche della provincia di Belluno (indicare le prime due)



## MANCANZA DI LAVORATORI

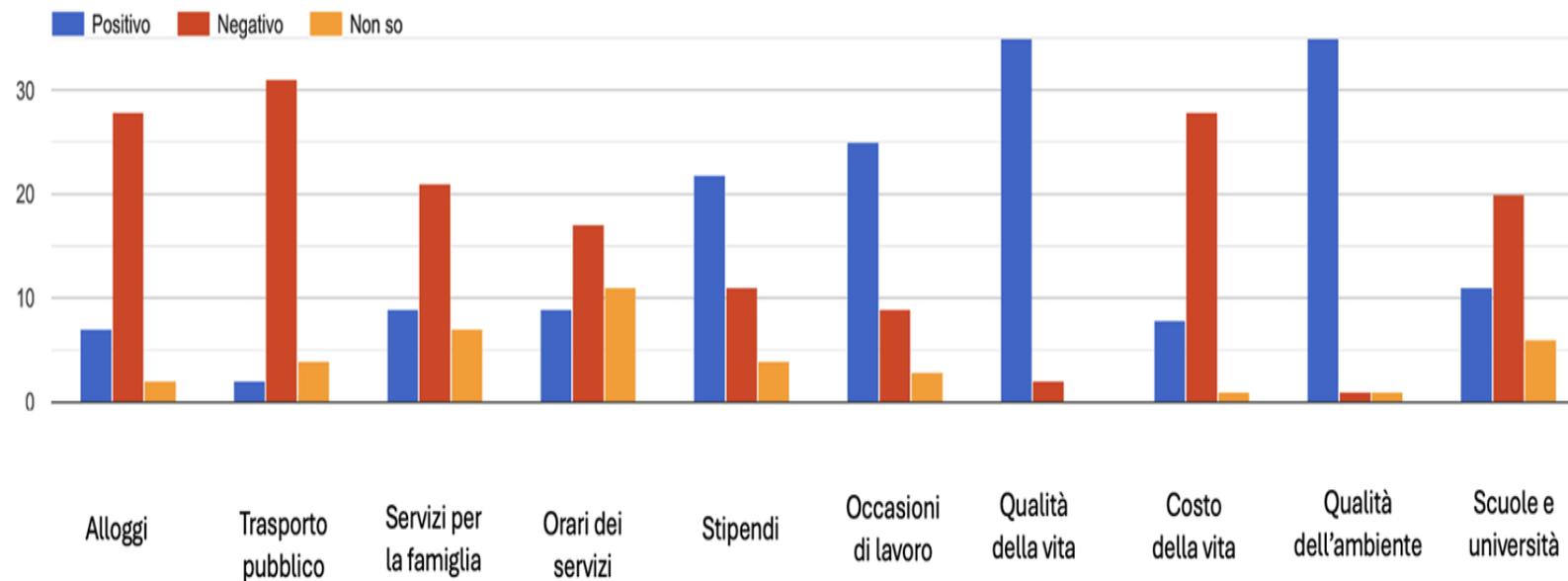
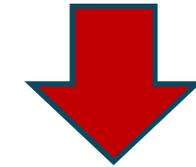
- spopolamento
- dinamiche demografiche
- scarsa attrattività del territorio, soprattutto per i giovani

## MANCANZA DI SERVIZI

- per le imprese
- per le famiglie e le persone

# Il contesto bellunese visto dalle piccole imprese

A suo giudizio, i seguenti fattori in provincia di Belluno rappresentano un elemento positivo o negativo PER I SUOI COLLABORATORI?



## Elementi positivi

- Qualità della vita
- Qualità dell'ambiente
- Occasioni di lavoro
- Retribuzioni

## Elementi negativi

- Trasporto pubblico
- Alloggi
- Servizi

# Le pratiche aziendali

# Recruitment and selection

## Contesto generale e criticità nella ricerca e nell'attraction

- **Il numero dei candidati per tutte le posizioni è sempre più ridotto** di conseguenza, il bacino di reclutamento deve allargarsi oltre il territorio provinciale, tenendo conto delle difficoltà logistiche e abitative di Belluno, e necessità di nuovi strumenti di attraction e retention
- Per alcune figure (esempio: stem, dirigenti, operai specializzati) la **competizione tra imprese è molto elevata**
- Le **giovani generazioni hanno un approccio diverso al lavoro** in termini di esigenze di conciliazione, valori richiesti, esperienza di crescita
- **L'esigenza e il desiderio di conciliazione** sono in crescita tra tutti i lavoratori
- **L'attenzione per la parità e l'equità** è in crescita (maggiori stranieri, cambiamento culturale e sociale, settori fortemente femminili) e richiede un approccio complessivo sin dal momento della selezione

# Attraction

| <b>Piccole</b>   | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>   |
|--|--|---|
| <p>Al momento nessuna azione strutturata, ma c'è la consapevolezza della necessità di affrontare e gestire la problematica</p> | <p><b>Scuole e università</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>raccolta esigenze dei giovani</li><li>lezioni all'università</li></ul> <p><b>Attenzione alle esigenze personali</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>welfare economico e valoriale</li><li>per alcune figure supporto casa, trasporti</li></ul> <p><b>Sviluppo e crescita</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>formazione costante</li><li>per alcune figure chiave job rotation</li></ul> | <p><b>Scuole e università</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>occasioni di conoscenza (stage, tirocini, ptco, orientamento, lezioni)</li></ul> <p><b>Attenzione alle esigenze personali</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>costruzione di welfare personalizzato</li><li>conciliazione su misura (sw, flessibilità)</li><li>supporto per alloggio e trasporto</li></ul> <p><b>Sviluppo e crescita</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>riduzione precarietà</li><li>percorsi di crescita personalizzati</li><li>promozione dei talenti</li><li>formazione personalizzata</li><li>job rotation</li></ul> |

# Selezione e valutazione

| <b>Piccole</b>   | <b>Medie</b>  | <b>Grandi</b>   |
|--|---|---|
| <p><b>Canali</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• raccolta cv</li><li>• passaparola</li><li>• operai: agenzie interinali</li><li>• figure specifiche: LinkedIn</li><li>• <b>condivisione liste maturandi</b></li></ul> <p><b>Colloqui</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>HR dove presente</b></li><li>• manager/responsabile</li><li>• 2 colloqui</li><li>• conoscenza candidati e presentazione impresa</li><li>• <b>aspettative candidato</b></li></ul> <p><b>Criteri selezione</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• in un caso attenzione all'attitudine lavorativa</li></ul> | <p><b>Canali</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• raccolta cv</li><li>• <b>primariamente selezione interna</b></li><li>• Passaparola</li><li>• operai: agenzie interinali</li><li>• figure specifiche: LinkedIn</li></ul> <p><b>Colloqui</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• team: HR + manager e/o responsabile</li><li>• 2/3 colloqui</li><li>• attenzione esigenze/aspettative candidato</li><li>• presentazione servizi impresa</li></ul> <p><b>Criteri selezione</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>focus sulle competenze soft;</b> curiosità, mindset, aderenza ai valori (ascolto)</li></ul> | <p><b>Canali</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• raccolta cv</li><li>• operai: agenzie interinali</li><li>• figure specifiche: linkedin</li><li>• figure dirigenziali: head hunter</li><li>• <b>ipotesi selezione interna, job rotation</b></li></ul> <p><b>Colloqui</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>ruolo centrale HR (spesso scrematura)</b></li><li>• team: HR + manager e/o responsabile</li><li>• 2/3 colloqui</li><li>• attenzione esigenze/aspettative candidato</li><li>• presentazione servizi impresa</li></ul> <p><b>Criteri selezione</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>competenze tecniche primarie</b></li><li>• competenze soft necessarie</li><li>• atteggiamento e competenze attivate in determinati contesti</li></ul> |

# On boarding

| <b>Piccole</b>   | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>  |
|--|--|--|
| <p><b>Modalità</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• affiancamento per acquisire autonomia</li><li>• periodo più lungo per le mansioni più complesse</li></ul> | <p><b>Modalità</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• accoglienza (azienda, questioni burocratiche, colleghi, ...)</li><li>• Formazione (sicurezza, qualità, igiene)</li><li>• affiancamento con i responsabile per imparare il lavoro</li><li>• affiancamento diversificato per mansione</li></ul> | <p><b>Modalità</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• accoglienza (azienda, questioni burocratiche, colleghi, ...)</li><li>• Formazione (sicurezza, qualità, igiene)</li><li>• affiancamento con il responsabile</li><li>• Affiancamento diversificato per mansione</li><li>• affiancamento per acquisire autonomia</li><li>• Per i <b>manager</b> piano di induction per la conoscenza delle figure chiave dell'organizzazione</li></ul> |

# Talent management

## Contesto generale e criticità nella retention

- La mancanza generale di profili professionali ricercati dalle imprese determina una forte **concorrenza tra le imprese del territorio**
- Allo stesso tempo, la forte presenza di occasioni di lavoro e la volontà di aspirare a condizioni lavorative migliori, in termini retributivi, ma anche di vicinanza alla propria residenza viste le criticità del trasporto logistico genera una **crescita del turn over**
- **Le giovani generazioni sono più propense a trasferirsi in altri territori più attrattivi** dal punto di vista delle tipologie di lavoro offerto, dinamicità del contesto non solo dal punto di vista lavorativo e sono alla ricerca di esperienze professionali che garantiscano crescita e benessere
- I lavoratori esprimono sempre più **necessità di conciliazione e di supporto economico**, anche per ovviare alla mancanza di servizi

# Retention

Le attività di retention si focalizzano principalmente su:

- formazione
- piani di crescita
- esperienze di lavoro dinamici e gratificanti (soprattutto per la GenZ)
- qualità dell'ambiente, clima lavorativo, conciliazione

| <b>Piccole</b>   | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Attenzione alle esigenze familiari</li><li>• Superminimo per tutti</li><li>• Formazione e coaching</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Prevalentemente strumenti di conciliazione (sw, flessibilità, part time, ferie)</li><li>• Attenzione alle esigenze delle persone</li><li>• Proposta di percorsi di crescita all'assunzione</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Formazione e coaching</li><li>• Formazione personalizzata</li><li>• Percorsi di crescita</li><li>• Job rotation</li></ul> |

# Sviluppo skill potenziali

È uno strumento sempre più utilizzato per

- a) favorire la selezione interna - utile sia per risolvere la mancanza di candidati, sia per garantire l'adesione ai valori aziendali
- b) favorire la retention
- c) attivare la salary review

| Piccole  | Medie   | Grandi  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività non ancora sviluppate o in via di definizione</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività connessa alla fasi di valutazione annuale, in un confronto tra dipendente e responsabile in cui emergono potenzialità e azioni formative da sviluppare</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività annuale affiancata alla fase di valutazione</li> <li>• Definizione di una scala per valutare le skill potenziali: autonomia, comportamenti organizzativi</li> <li>• Differenziazione tra livelli:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>livelli più alti:</b> colloquio di collaborazione per la definizione di un piano di miglioramenti</li> <li>- <b>livelli operativi:</b> progetto di polivalenza industriale per valutare modalità e tempistiche di job rotation</li> </ul> </li> </ul> |

# Traning and development

## Contesto generale e criticità

Le azioni legate allo sviluppo delle competenze e alla formazione diventano strumento fondamentale per:

- la **retention** in un contesto di mancanza di candidati e forte turnover
- la **motivazione** delle persone, soprattutto i più giovani
- accompagnare il **cambiamento e la crescita** dell'impresa, sia delle piccole che cominciano a strutturarsi, sia delle grandi che sono in continua evoluzione
- l'**equità**, soprattutto nel favorire la crescita della componente femminile

**Alcune PMI focalizzano l'attenzione sui percorsi di crescita dei dipendenti, sia ipotizzandoli in fase di assunzione sia definendoli in un processo continuo di valutazione di potenzialità e supporto formativo. Non sempre sono percorsi formalizzati e riguardano soprattutto le figure tecniche più difficili da reperire**

# Avanzamento carriera

| <b>Piccole</b>  | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>percorsi formalizzati, accompagnati da attività formativa specifica</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>in genere percorsi non formalizzati, ma con attenzione alle potenzialità</li><li>dove formalizzati, piano di inserimento con verifiche periodiche e formazione specifica</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>connessi e discussi con le fasi di valutazione delle competenze</li><li>legati anche alla revisione salariale</li><li>legati a specifici piani di formazione</li></ul> |

# Traning

| <b>Piccole</b>  | <b>Medie</b>  | <b>Grandi</b>   |
|---|---|---|
| <p><b>Obiettivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Upskilling tecnico</li></ul> <p><b>Contenuti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formazione obbligatoria</li><li>• Formazione tecnica sulle nuove tecnologie</li></ul> <p><b><u>In prospettiva</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definire una formazione personalizzata per la crescita interna, anche sulla leadership</li></ul> | <p><b>Caratteristiche</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• preferenza per una formazione personalizzata</li></ul> <p><b>Obiettivi/definizione</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• in parte definiti sulla base delle strategie aziendali,</li><li>• in parte definiti come strumento di miglioramento e sviluppo delle skill personali</li></ul> <p><b>Contenuti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• differenziata per livelli e mansioni</li><li>• formazione tecnica</li><li>• formazione su fattori soft:</li></ul> <p><b>per tutti</b> sulla dimensione valoriale e relazionale,<br/><b>per i manager/responsabili</b> sulla dimensione della leadership</p> | <p><b>Caratteristiche</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• combinazione di formazione generale e formazione personalizzata</li></ul> <p><b>Obiettivi/definizione</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• piano generalizzato definito a livello di gruppo/globale</li><li>• piano per paese/plant proposto da HR e manager</li><li>• piano team e singolo proposto dal manager</li><li>• formazione richiesta dal singolo</li></ul> <p><b>Contenuti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• differenziata per livelli e mansioni</li><li>• formazione tecnica</li><li>• formazione su fattori soft:</li></ul> <p><b>per tutti</b> sulla dimensione valoriale e relazionale,<br/><b>per i manager/responsabili</b> sulla dimensione della leadership</p> <p><b>Strumenti:</b> coaching, esperienziale, sincrona e non</p> |

# Performance management

## Contesto generale e criticità nelle misurazione delle performance

- La **gestione equa e meritocratica** delle risorse umane richiede alle imprese di dotarsi di strumenti oggettivi di valutazione delle performance
- La **valutazione delle performance è richiesta** dagli stessi collaboratori, soprattutto tra quelli della GenZ
- Per valutare le performance è **indispensabile saper definire e comunicare gli obiettivi aziendali**, di team e personali: serve una cambio di cultura organizzativa sia da parte dei manager (delega, fiducia, ascolto, relazioni, feedback), ma anche da parte dei collaboratori (autonomia, responsabilità) attraverso specifici percorsi formative
- Per valutare le performance **servono criteri, strumenti chiari, condivisi e misurabili**

### Lavorare per obiettivi rende possibile:

- valutare possibili percorsi di crescita e salariali
- valutare le persone in modo oggettivo e non discriminante
- utilizzare lo smart working e non il telelavoro
- organizzare tempi di lavoro che permettono la conciliazione e riducono le disparità (di genere)

# Comunicazione obiettivi

| <b>Piccole</b>  | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Processo non ancora strutturato</li></ul> | <p><b>Situazioni molto differenziate</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>processo non ancora strutturato, necessità di formazione per i manager</li><li>ricerca di soluzioni per capire come definire e comunicare gli obiettivi</li><li>definizione chiara dei momenti di definizione e comunicazione degli obiettivi dal più generale al particolare</li></ul> | <p><b>Definizione</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>chiara nei diversi livelli: aziendale, team/reparto, singolo</li><li>obiettivi dei singoli generalmente concordata</li></ul> <p><b>Comunicazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>strutturata: sia nelle modalità, nei tempi e negli strumenti</li></ul> |

# Feedback

| <b>Piccole</b>  | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>   |
|---|--|---|
| <p data-bbox="267 349 912 442">Non esiste un percorso strutturato per i feedback</p> <ul data-bbox="267 449 802 542" style="list-style-type: none"><li data-bbox="267 449 802 542">• in modo informale negli incontri periodici</li></ul> | <p data-bbox="988 349 1658 492">Pratica generalmente in fase di implementazione come elemento fondamentale:</p> <ul data-bbox="988 499 1658 899" style="list-style-type: none"><li data-bbox="988 499 1658 642">• formazione dei manager sull'importanza e la gestione del feedback</li><li data-bbox="988 649 1658 749">• Particolare attenzione alla tematica dei feedback negativi</li><li data-bbox="988 756 1658 899">• previsti o in fase di definizione specifici momenti formali di feedback</li></ul> | <p data-bbox="1709 349 2364 442">Processo strutturato, pur lasciando autonomia ai manager:</p> <ul data-bbox="1709 449 2397 949" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1709 449 2397 849">• due momenti formali durante l'anno: 1° valutazione e definizione/comunicazione dei nuovi obiettivi; 2° feedback intermedio per verificare scontamenti e definire eventuali aggiustamenti o formazione necessaria</li><li data-bbox="1709 856 2397 949">• feedback intermedi organizzati in modo autonomo dai manager</li></ul> |

# Misurazione delle prestazioni

| <b>Piccole</b>   | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Non c'è un percorso strutturato, ma l'azienda tiene in considerazione alcune competenze soft: la voglia di crescita, la capacità di fare squadra, la capacità comunicativa</li></ul> | <p><b>Destinatari</b><br/>Situazioni diversificate:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• tutti, annualmente</li><li>• solo responsabili e gruppi selezionati (periodicamente)</li></ul> <p><b>Modalità</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Valutazione dei manager e confronto</li><li>• Valutazione e autovalutazione e confronto finale</li></ul> <p><b>Criteri</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Predisposizione di schede di valutazione con scale specifiche sia per le dimensioni tecniche, sia per quelle soft</li></ul> | <p><b>Destinatari</b><br/>Situazioni diversificate:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• tutti, annualmente</li><li>• solo responsabili</li><li>• esclusione dei blue collar</li></ul> <p><b>Modalità</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Valutazione dei manager e confronto</li><li>• Valutazione e autovalutazione e confronto finale</li><li>• Differenziate per i blue collar</li></ul> <p><b>Criteri</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Predisposizione di schede di valutazione con scale specifiche sia per le dimensioni tecniche, sia per quelle soft</li></ul> |

# Ricompense e incentivi

| <b>Piccole</b>  | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>  |
|---|--|--|
| <p><b>Destinatari</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>tutti</u>: non ancora previsto</li><li>• <u>dirigenti e manager</u>: premio al raggiungimento di obiettivi aziendali di risultato e strutturazione</li></ul> | <p>Non sempre la presenza della valutazione prevede l'attribuzione di un premio</p> <p><b>Destinatari specifici</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>tutti</u>: premio presenza</li><li>• <u>dirigenti</u>: parte variabile o aumento retribuzione in un budget pre-definito</li><li>• <u>produzione</u>: MBO legato alle valutazione e obiettivi misurabili</li></ul> | <p>Generalmente previste ricompense e premi</p> <p><b>Destinatari</b></p> <p><u>tutti</u>: diverse tipologie</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• premio per il raggiungimento obiettivi aziendali (contratto)</li><li>• premio per il raggiungimento dei propri obiettivi</li><li>• premio per progetti/impegni specifici</li><li>• <u>premio presenza</u></li></ul> <p><u>manager/livelli superiori</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• MBO legato ai risultati</li></ul> |

# Compensation and benefit

## Contesto generale e criticità

Anche in questo ambito gli aspetti di cui le imprese devono tenere conto di:

### a) **caratteristiche del territorio:**

- carenza e costi del trasporto pubblico locale
- carenza e costi
- valorizzazione degli elementi valoriali (ambiente, comunità, ..)

### b) **esigenze dei lavoratori:**

- mancanza e costo dei servizi, soprattutto di cura dei minori, e della formazione
- conciliazione
- sostegno al reddito

### c) **attraction e retention**

- valorizzare l'impegno;
- premiare la presenza/disincentivare l'assenza
- attenzione al benessere delle persone

# Incentives and bonus

| <b>Piccole</b>  | <b>Medie</b>  | <b>Grandi</b>  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Premio di produzione come da contratto collettivo</li><li>• Bonus carburante</li><li>• Bonus libri scolastici</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Premio legate alle performance;</li><li>• Premio di produzione come da contratto collettivo</li><li>• % integrativa dell'azienda se il premio è convertito nella piattaforma di welfare aziendale</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Premio legate alle performance;</li><li>• Premio di produzione come da contratto collettivo</li><li>• <b>Incentivi legati a flessibilità, straordinari, turni domenicali, presenza nel contratto integrativo</b></li><li>• % integrativa dell'azienda se il premio è convertito nella piattaforma di welfare aziendale</li></ul> |

# Benefit

| <b>Piccole</b>  | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• possibilità di utilizzo dei bonus tramite piattaforma</li></ul> | <p><b>Principali strumenti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• convenzioni e sconti nelle attività locali</li><li>• utilizzo bonus per attività di palestra, viaggi, ...</li><li>• pacchetto a supporto della genitorialità: bonus acquisti, giorni aggiuntivi di paternità, permessi aggiuntivi madre, convenzione asilo</li><li>• pratiche burocratiche/amministrative</li><li>• 730 convenzionato e/o compilato dall'azienda</li><li>• servizi assicurativi</li><li>• premio carburante</li></ul> | <p><b>Principali strumenti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• convenzioni e sconti nelle attività locali</li><li>• utilizzo bonus per attività di palestra, viaggi</li><li>• spese sanitarie: in convenzione, pacchetto di visite, <b>permessi aggiuntivi</b></li><li>• premio carburante o <b>supporto per i trasporti</b></li><li>• servizi assicurativi</li><li>• pacchetto a supporto della genitorialità: bonus acquisti, giorni aggiuntivi di paternità, permessi aggiuntivi madre, convenzione asilo</li><li>• pratiche burocratiche/amministrative</li><li>• 730 convenzionato e/o compilato dall'azienda</li><li>• <b>prime consulenze gratuite con professionisti</b></li></ul> |

# Equità/meritocrazia

| <b>Piccole</b>  | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Nessun specifico strumento formalizzato</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Azioni in fase di implementazione per chi ha la certificazione di parità di genere</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Azioni in fase di implementazione per chi ha la certificazione di parità di genere</li><li>Salary review periodica con benchmark con imprese e professioni simili</li><li>Salary review periodica e proposta di revisione in coerenza con la dinamica e il livello retributivo aziendale</li></ul> |

# Diversity and inclusion

## Contesto generale e criticità

Le aziende bellunesi devono confrontarsi con diverse tematiche che richiedono una particolare attenzione in termini di diversity & inclusion. Nello specifico:

- Tutte le aziende hanno **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;
- Le multinazionali hanno la **necessità di confrontarsi con culture differenti** e quindi di promuovere al proprio interno il valore della diversità
- Le aziende vista la carenza di candidati hanno la **necessità di promuovere e favorire la partecipazione femminile al lavoro**
- 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

# Diversity and inclusion

| <b>Piccole</b>  | <b>Medie</b>  | <b>Grandi</b>  |
|---|---|--|
| <b><i>Diversity promotion</i></b>   |   |  |
| <p>Attenzione ad accrescere la presenza femminile in contesti maschili:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• annunci con linguaggio inclusivo</li> <li>• colloqui anche alle donne che non hanno tutti i requisiti richiesti</li> </ul> | <p>Dove presente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formazione sui bias e stereotipi, non solo di genere</li> <li>• iniziative per condividere e conoscere tradizioni e culture</li> </ul>   | <p>Formazione e sensibilizzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tematiche DEI</li> <li>• genitorialità condivisa</li> <li>• altri temi emergenti</li> </ul>   |
| <b><i>Inclusione programs</i></b>   |   |  |
| <p><b>Donne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• certificazione di parità di genere</li> </ul>  | <p><b>Donne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• certificazioni (audit e/o parità)</li> <li>• promuovere la crescita femminile</li> </ul> <p><b>Stranieri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto linguistico per gli stranieri (sicurezza, qualità, formazione)</li> </ul> | <p><b>Donne</b></p> <p>Promozione femminile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• certificazione parità</li> <li>• mentorship</li> <li>• supporto alla maternità/salute femminile</li> <li>• rimodulazione orari</li> </ul> <p><b>Stranieri</b></p> <p>Supporto linguistico (formazione)</p> |

# Employee relations: conflitti, comunicazione e clima

## Contesto generale e criticità

Una corretta gestione delle relazioni aziendali determina un clima e un contesto lavorativo utile a **contrastare alcune delle criticità** a cui sono sottoposte le imprese del bellunese

- il turnover
- la mancanza di attrattività del territorio

Inoltre **facilita la presenza e la permanenza in azienda** di:

- giovani, per cui oggi questi elementi sono fondamentali nell'esperienza lavorativa
- donne, che soprattutto in contesti fortemente maschili, trovano maggiore possibilità di inserimento e attenzione alle esigenze familiari

# Conflitti

| <b>Piccole</b>             | <b>Medie</b>  | <b>Grandi</b>   |
|----------------------------|---|---|
| Niente pratiche di rilievo | <b>Prevenzione</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• dialogo</li><li>• organizzazione collaborativa</li><li>• promozione dell'ascolto</li></ul> <b>Soluzione</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Individuazione di un referente</li></ul> | <b>Prevenzione</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• dialogo</li><li>• organizzazione collaborativa</li><li>• promozione dell'ascolto</li></ul> <b>Ruolo dei manager</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• formazione specifica sul conflitto</li><li>• sportello HR dedicato</li></ul> |

# Comunicazione

| <b>Piccole</b>   | <b>Medie</b>  | <b>Grandi</b>  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Tema da sviluppare</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Ambito per cui si ritiene necessario un maggior impegno</li></ul> <p><b>Modalità</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Momenti formali e non formali</li></ul> <p><b>Tempistiche</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>quotidiana per l'operatività</li><li>periodica per programmazione e condivisione risultati</li></ul> | <p><b>Modalità</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Momenti formali e non formali</li></ul> <p><b>Tempistiche</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>quotidiana per l'operatività</li><li>periodica per programmazione e condivisione risultati</li></ul> <p><b>Strumenti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>dipendono dalla finalità della comunicazione</li><li>specifici per destinatario</li></ul> <p><b>Ruolo dei manager</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>specifici momenti formativi</li><li>i responsabili definiscono le modalità, i tempi di comunicazione</li></ul> |

# Clima

| <b>Piccole</b>  | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Nessuna pratica strutturata</li></ul> | <p><b>Ascolto</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>analisi di clima</li><li>quotidianità</li><li>valore alle opinioni dei singoli (esempio: 3 gradi ascolto)</li></ul> <p><b>Leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>dal comando al rispetto</li><li>dal comando all'ascolto</li></ul> | <p><b>Ascolto</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>analisi di clima</li><li>commissioni paritetiche</li><li>quotidianità</li><li>valore alle opinioni dei singoli (esempio: 3 gradi ascolto)</li></ul> <p><b>Ambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>luoghi per il relax</li><li>miglioramento delle condizioni di lavoro</li></ul> |

# Employee well-being

## Contesto generale

Le esigenze a cui le imprese del bellunese devono rispondere in termini di benessere sono legate soprattutto alla **necessità di garantire adeguati strumenti di conciliazione** in un contesto caratterizzato da:

- carenza di servizi
- complessità nella logistica
- carenze di trasporti

# Health programs

| <b>Piccole</b>            | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>  |
|---------------------------|--|--|
| Nessuna pratica rilevante | <p><b>Salute</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• prevenzione</li><li>• convenzioni per attività fitness e wellness</li></ul> <p><b>Psicologo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• sedute on line</li><li>• convenzioni per percorsi</li></ul> <p><b>Sensibilizzazione e formazione</b> sul benessere, sulla salute psico-fisica, anche per superare le barriere culturali e la ritrosia</p> | <p><b>Prevenzione</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">esami specifici (offerti o convenzione), spesso in azienda</a></li><li>• pacchetti specifici uomini e donne</li><li>• per gli uomini attività di sensibilizzazione</li></ul> <p><b>Salute</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">pacchetto per la maternità</a></li><li>• <a href="#">rimborsi sanitari</a></li></ul> <p><b>Psicologo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• attivazione specifici percorsi</li><li>• attività preventiva di formazione per superare le barriere culturali</li></ul> |

# Smart working

| <b>Piccole</b>  | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Possibile solo per alcune figure, ma <b>non ritenuto opportuno in fase di cambiamento</b></li></ul> | <p><b>Modalità</b><br/>Mista, senza particolari controlli</p> <p><b>Smart working più ampio per supporto a particolari situazioni:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>malattia, maternità, esigenze specifiche (inserimento scolastico, chiusura scuole, lontananza dalla sede)</li></ul> <p><b>Beneficiari</b><br/>Impiegati</p> | <p><b>Modalità</b><br/>mista<br/>senza particolari controlli</p> <p><b>Smart working più ampio per supporto a particolari situazioni:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Malattia, maternità esigenze specifiche (inserimento scolastico, chiusura scuole, lontananza dalla sede)</li></ul> <p><b>Beneficiari</b><br/>Impiegati</p> <ul style="list-style-type: none"><li>In un'azienda in fase sperimentale, come alternativa, la settimana di 4 giorni per gli addetti alla produzione</li></ul> <p><b>Utilizzo</b><br/>Diffuso, con alcune attenzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>i più giovani lo richiedono in fase di colloquio, poi preferiscono la presenza</li><li>In fasi di crescita meno opportuno</li></ul> |

# Part time

| <b>Piccole</b>  | <b>Medie</b>  | <b>Grandi</b>   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Possibile, in alcuni casi</li></ul> | <p><b>Part time</b><br/>Ampia disponibilità nel concederlo, soprattutto per:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>gestione figli piccoli</li><li>esigenze specifiche</li><li>caratteristiche lavoro</li></ul> <p><b>Flessibilità</b><br/>In genere prevista per gli impiegati sia in ingresso che in uscita</p> <p><b>Produzione</b><br/>No flessibilità, ma gestione non rigida dei turni</p> | <p><b>Part time</b><br/>Ampia disponibilità nel concederlo, soprattutto per:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>gestione figli piccoli</li><li>esigenze specifiche</li><li>caratteristiche lavoro</li><li>temporaneo (estivo, periodi particolari)</li></ul> <p>Tra gli impiegati meno diffuso grazie allo smart working</p> <p><b>Flessibilità</b><br/>In genere prevista per gli impiegati sia in ingresso che in uscita</p> <p><b>Produzione</b><br/>No flessibilità, ma gestione non rigida</p> <p>Per chi non lavora su turni, flessibilità temporanea di 30 minuti</p> |

# Servizi interni

| <b>Piccole</b>   | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>  |
|--|--|--|
| <b>Mensa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• spazio pranzo</li><li>• buono mensa</li></ul> | <b>Mensa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• spazio pranzo</li><li>• <b>convenzione con un ristorante</b></li></ul> <b>Asilo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• convenzione</li></ul> | <b>Mensa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Servizio mensa</b> (interna o esterna convenzionata)</li></ul> <b>Asilo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• convenzione e supporto all'uscita dall'asilo</li></ul> <b>Trasporti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>linee di trasporto dedicate</b></li></ul> |

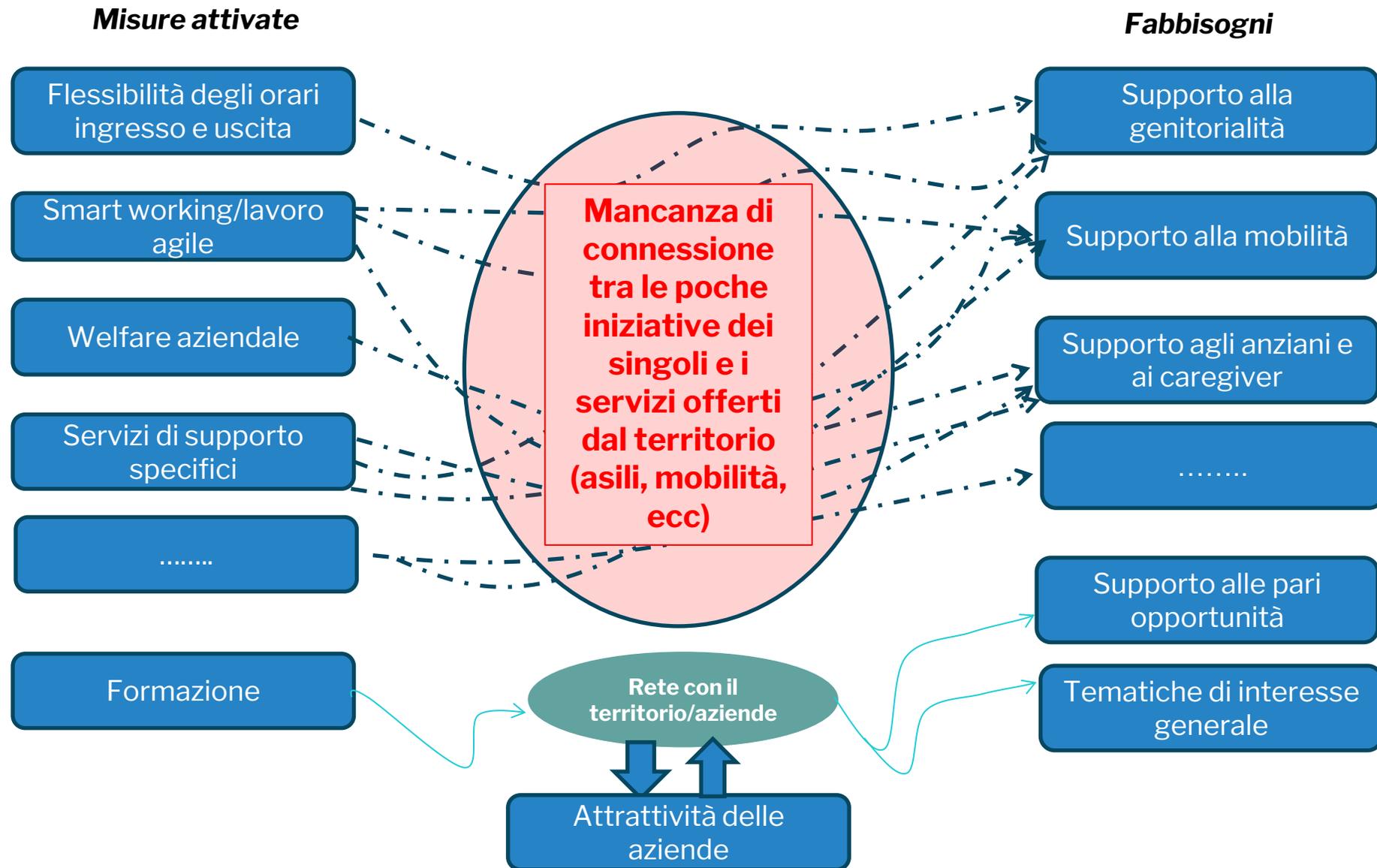
# Attività sociali

| <b>Piccole</b>   | <b>Medie</b>   | <b>Grandi</b>   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Cena di Natale</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Team e budget dedicato per la realizzazione di iniziative specifiche</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Momenti dedicati alle famiglie, soprattutto ai bambini</li><li>Iniziative sportive o ambientali</li><li>Cena aziendale</li><li>Open day</li></ul> |

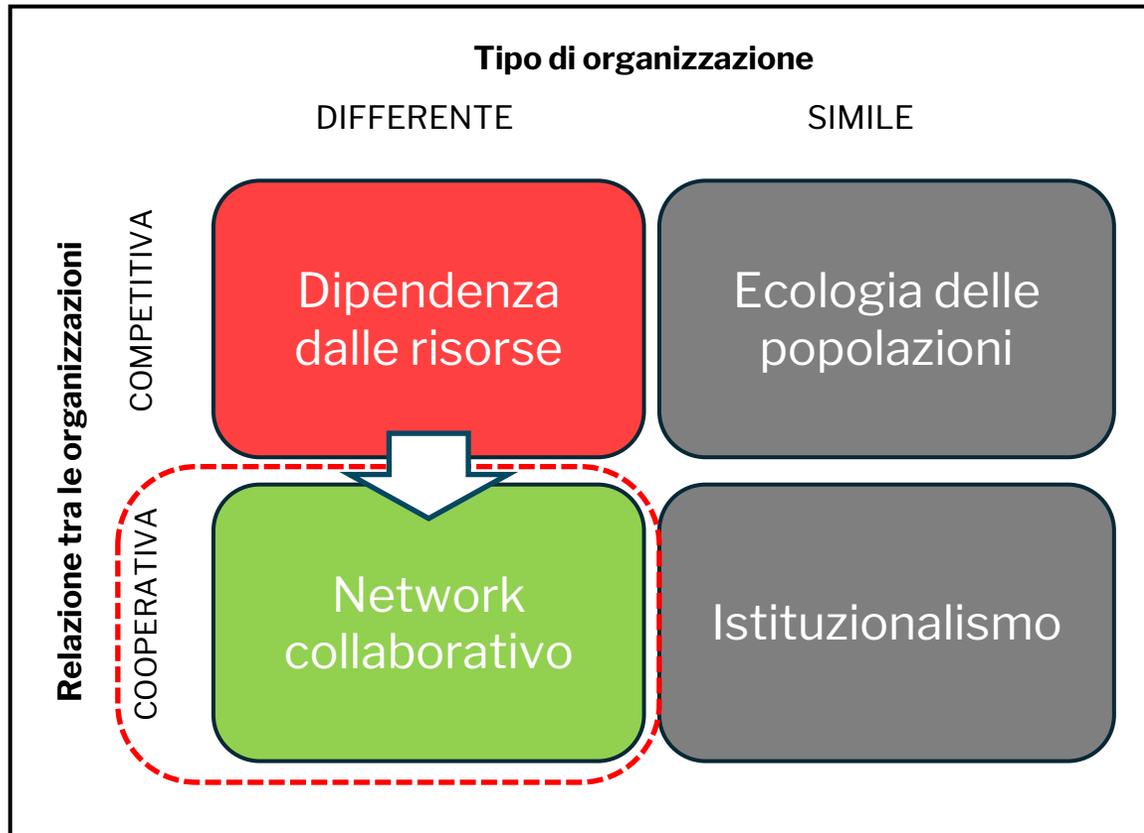
# Conclusioni

# Disorganicità degli interventi

## Poche iniziative isolate



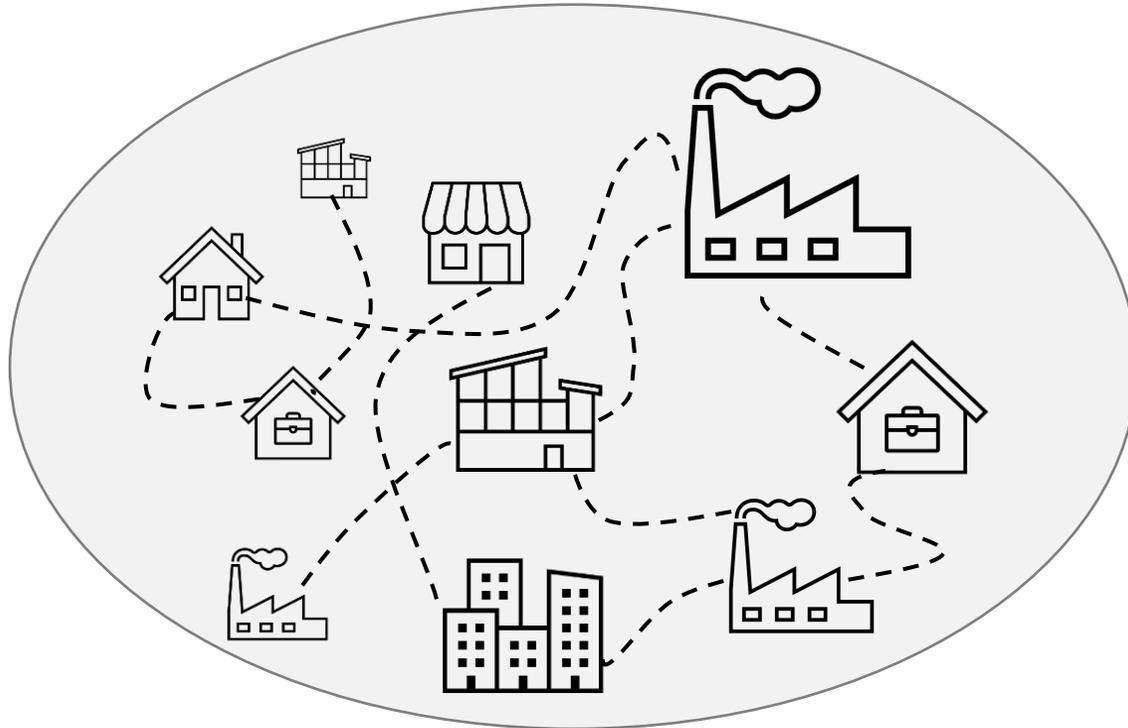
# I network collaborativi



- **Interdipendenza:** ogni org. ha la propria autonomia, ma riconosce di aver bisogno degli altri per operare
- **Condivisione scopi comuni:** sviluppo locale, educazione, potenziamento alloggi, ....
- **Scambiano di risorse e competenze:** ogni organizzazione mette a disposizione risorse: esperienze, strutture, know-how, personale, finanziamenti ....
- **Coordinamento:** creazione di strumenti di coordinamento informali/formali (tavoli, comitati, protocolli) e forme di governance condivisa.

# I network collaborativi

## Approccio inter-organizzativo: da aziende «attrattive» a territorio «attrattivo»



- Welfare territoriale: coinvolgimento di una molteplicità di soggetti pubblici e privati presenti sul territorio di riferimento
- Alleanze/collaborazione interaziendali o/e rapporti destrutturati/generici **scambiare risorse, competenze e informazioni** per raggiungere obiettivi comuni (es. scambio informazioni tecnologiche e coordinare la produzione, innovaz.)

# Grazie

## Per ulteriori informazioni



Prof. Patrizia Garengo  
patrizia.garengo@unipd.it



Dr. Frida Betto  
frida.betto@unipd.it



Dr. Silvia Oliva  
silvia.oliva@unipd.it