

Di nuovo qui insieme

di Francesco Varanini

Il mio ricordo di questo incontro si sofferma specialmente su una sensazione: la continuità. La tradizione ormai consolidata. Questo mi viene in mente mentre saluto i relatori della prima tavola rotonda, le persone stanno prendendo posto, e stiamo per cominciare.

Ritorno con il ricordo ai precedenti incontri-confronti organizzati da *Persone & Conoscenze*. Il tempo passa, qualcosa abbiamo costruito. Mi pare di leggere nel volto dei presenti una consapevolezza: per molti non è la prima volta, ci ritroviamo. Il piacere di stare insieme si fonda anche sulla memoria di incontri passati.

Ricordo la prima volta, il 29 novembre 2006. C'era un tema preciso: 'Ict: cavallo di Troia o leva strategica per governare il business?'. L'incontro si rivolgeva a tutti coloro che non volevano "rassegnarsi a considerare l'Ict un male necessario".

Già allora nel programma si parlava non di 'convegno', ma di 'incontro-confronto'. Volevamo sottolineare che la scelta dei relatori, così come le modalità organizzative, erano pensate per tenere lontani da noi atteggiamenti pomposi. Non discorsi fatti dal pulpito, ma ritmo colloquiale. Non esposizione di conoscenze astratte, ma ragionamenti svolti a partire dall'esperienza personale.

Un anno dopo, il 26 ottobre 2007, l'incontro-confronto precisa ancor meglio la sua formula: tavole rotonde della durata di un'ora, ritmo serrato, diversi pareri, diverse voci che dialogano attorno a un tema. Nessun uso di slide. Tempo uguale per tutti i relatori. Il tema, stavolta: 'La Direzione del Personale salvata dalle tecnologie?'.

La speciale attenzione che la rivista rivolge all'area delle Risorse Umane diventa, con l'appuntamento del 2007, speciale attenzione anche nei nostri incontri. Ci rivolgiamo a tutti, ma in modo particolare a chi in azienda si occupa professionalmente di persone. In questa occasione, inoltre, si esplicitano la continuità e l'identità distintiva: gli incontri-confronto da allora in poi hanno un nome: *Risorse Umane e non Umane*. Spero si colga il serio riferimento da un lato alle persone, chiamate riduttivamente 'Risorse Umane', e dall'altro alle basi dati, ai sistemi informativi. Ma spero si colgano anche, nella giustapposizione umano-non umano, il gioco, l'ironia. Giocando con le parole, ne portiamo alla luce il senso nascosto:

così le frasi fatte, le espressioni che ormai usiamo senza rendercene conto, tornano a essere oggetto di riflessione comune.

Poi il 21 febbraio 2008, sullo stesso tema, il primo appuntamento romano. Poi ancora, il 12 giugno 2008, eccoci ancora a Milano. Il tema: la creazione del valore. In questa occasione, le tavole rotonde diventano quattro, l'incontro-confronto, così, prosegue nel pomeriggio. Quest'anno gli incontri della serie *Risorse Umane e non Umane* - tema: 'Nuovi modi per lavorare insieme' -, lo sapete, hanno già toccato Bari, Roma, Bologna. Eccoci ora di nuovo a Milano, penso quando stiamo per cominciare.

Stavolta occuperemo una giornata intera. Nel pomeriggio si aggiunge una seconda tavola rotonda, sono cinque in totale. E questa ultima tavola rotonda segna un ampliamento del progetto che *Persone & Conoscenze* e la casa editrice Este portano avanti: ora accanto alle riviste ci sono i libri. Siamo ancora una volta qui all'Ata Hotel, vicino alla Stazione Garibaldi. Anche la costanza del luogo contribuisce ad alimentare la sensazione di tradizione, di appuntamento che si ripete. Noi di *Persone & Conoscenze* siamo di nuovo qui insieme.



Francesco Varanini



Il valore del confronto

a cura della Redazione

359 iscritti a Milano, che si sommano ai **287** di Roma, ai **211** di Bari e ai **201** di Bologna. In totale **1.058** persone hanno preso parte ai nostri eventi. Al centro, momenti di dibattito alimentati dal confronto con voi che ci seguite sempre più numerosi. Vi aspettiamo per le tappe autunnali, il 6 ottobre a Torino e il 18 novembre a Padova.



La sala del convegno

L'importanza di fare team

Credo che la condivisione di esperienze sia fondamentale –afferma **Roberto Savini Zangrandi**, Presidente Nazionale Aidp–. Viviamo in una situazione di costante sovraesposizione informativa, è impossibile assorbire tutte le informazioni che ci arrivano, ma contemporaneamente ne abbiamo un gran bisogno per prendere le decisioni adatte a risolvere le situazioni complesse che ci troviamo ad affrontare. Inoltre veniamo chiamati a decidere velocemente, correndo il rischio di non poter analizzare adeguatamente i contesti. Rischiamo così di essere superficiali e di prendere decisioni sbagliate.



Roberto Savini Zangrandi

Emerge dunque l'esigenza di nuovi modi di lavorare insieme e condividere. Non è facile ma è una questione da affrontare anche per i Direttori del Personale.

Fare team in Aidp è un'esperienza complessa e sfidante. Essendo una organizzazione di volontariato professionale non ci sono leve né gerarchiche né economiche. Inoltre Aidp è diffusa su tutto il territorio nazionale. Come si costruisce e motiva, quindi, un team del genere? Quali le leve? Partirei innanzitutto della nostra missione: l'elemento base che ci fa stare insieme è la voglia di diffondere una cultura professionale e manageriale seria, robusta e responsabile tra tutti colleghi, attraverso la divulgazione di conoscenze ed esperienze utili a noi e alle imprese dove lavoriamo, al fine di renderle migliori. Un'altra leva è rappresentata dal networking: 3.000 soci in tutta Italia, di

cui un terzo Direttori del Personale, un terzo Responsabili di Funzione Hr e il resto specialisti, oltre al network Europeo dell'Eapm (European Association for People Management), collegati in molti modi tra cui il sito, l'Aidp Forum o il Gruppo su LinkedIn. Condividiamo competenze, esperienze e conoscenze, anche perché esiste un forte coinvolgimento, attraverso le iniziative nazionali e regionali. Aidp è inoltre uno straordinario spazio di



libertà professionale dove ciascuno, in coerenza con missione, valori e codice etico, può sperimentare cose che altrove non potrebbe, senza la preoccupazione di sbagliare.

Aidp si regge su valori importanti: rigore professionale, comprensione, solidarietà, valorizzazione delle differenze, responsabilizzazione e fiducia. Mi rendo conto che, alla fine, ho ricevuto più di quanto non abbia dato, che non è stato poco, almeno come tempo personale.

L'importanza di un contesto favorevole

Ho sempre operato nel settore It dove ho maturato un'esperienza molto specifica nell'ambito dello sviluppo di applicazioni e del supporto agli utenti – spiega **Angelo Croci**, Consigliere Delegato di Inaz–. Lo sviluppo è tipicamente un lavoro di gruppo, la capacità di gestire dei team è quindi imprescindibile. All'inizio della mia attività il settore viveva ancora un momento 'pionieristico', senza regole né modelli. Come lavorare in team e come gestirlo doveva ancora essere sperimentato.

Un team funziona se si predispone il contesto favorevole in termini di risorse, ambiente, supporto. L'abbinamento delle persone è fondamentale, devono essere attentamente dosate l'esperienza, la competenza, la creatività, la leadership in un insieme eterogeneo, ma equilibrato, che crei il presupposto per il fluire dell'attività. Occorre fare molta attenzione affinché schemi, modelli e procedure siano ridotte al minimo per non tarpare la creatività, che è essenziale per sviluppi innovativi. Tutti i componenti del team devono avere ampi spazi di autonomia e tutti devono poter essere propositivi.



Angelo Croci

Per il buon esito del progetto è senz'altro preferibile che il team inizialmente sia il più piccolo possibile, così che la definizione del progetto e la sua implementazione non siano oggetto di eccessive discussioni e compromessi. La parte essenziale del prodotto finale sarà coerente e dotata di una propria robusta 'personalità'. Successivamente sarà agevole ampliare il team con le risorse necessarie allo sviluppo massivo e l'applicazione potrà poggiare su di un nucleo sicuro.

Modelli operativi più anarchici

DocFlow aiuta le organizzazioni a fronteggiare la concorrenza delle società dei Paesi emergenti, dove il costo del lavoro è sensibilmente inferiore –esordisce **Giuseppe Di Dio**, Partner di Docflow–.

Il contributo che diamo fa leva sulla predisposizione delle Risorse Umane dei Paesi occidentali a organizzarsi secondo modelli operativi poco rigidi e più anarchici rispetto al passato, dove ogni individuo arriva a risolvere da sé gli immancabili imprevisti ed eccezioni perché dotato di un più che sufficiente grado di autonomia decisionale.



Giuseppe Di Dio

Questi modelli di lavoro 2.0 aprono a dinamiche relazionali più efficienti e snelle, che incidono favorevolmente sul clima aziendale.

Per questo motivo le aziende con cui collaboriamo hanno compreso che è necessario coinvolgere i direttori Risorse Umane per liberare la loro energia positiva e snellire i processi di business.

Ci sono sempre più spesso team virtuali, composti da persone appartenenti ad aree aziendali differenti e accomunate dallo stesso obiettivo. Bisogna riuscire a organizzare le risorse secondo processi che cambiano troppo velocemente. Il valore delle soluzioni DocFlow è introdurre dispositivi di conoscenza e di guida operativa per far sì che la persona abbia accesso a ciò che serve e produca valore ovunque si trovi.

Le soluzioni informatiche si mostrano il collante aziendale per essere più partecipi alla vita aziendale. Esiste infatti l'esigenza di destrutturare l'organizzazione e lavorare in modo più partecipativo e solidale.

È difficile, oggi, governare le Risorse Umane. Risulta molto più naturale mantenere la loro emozione partecipativa, perché tutti desiderano sentirsi parte del successo dell'azienda.

Adeguarsi all'organizzazione mutevole del lavoro

Il mercato del lavoro è cambiato –afferma **Michele Bozzola**, Direttore Risorse Umane, Organizzazione e Sistemi Informativi di Milano Serravalle - Milano Tangenziali–.

Ora le conoscenze perdono di valore rapidamente e facilmente, quindi occorre sviluppare in azienda sistemi di apprendimento coerenti con questo scenario. Anche la vita professionale dei lavoratori è mutata.

Credo che la vera sfida sia modificare gli atteggiamenti e i modi di fare delle persone, insieme a loro.



Michele Bozzola

La differenza fra un'azienda vincente e le altre non è nell'aver lavoratori diversi ma nel trattare i propri lavoratori in modo diverso. Il percorso non è facile, ma il coinvolgimento delle persone è fondamentale.

L'organizzazione del lavoro è mutevole: nell'epoca industriale la necessità di aggregazione e collettivo era un bisogno sentito prima dall'azienda (il taylorismo, la catena di montaggio, la spersonalizzazione dell'individuo al lavoro) e poi dai lavoratori (che si aggregavano per avere una forza contrattuale da contrapporre all'azienda).

L'epoca post industriale vive invece il paradosso dei *professional*, cioè di lavoratori ad alto tasso di specializzazione che faticano a riconoscersi completamente nell'azienda in cui lavorano.

Fra l'altro, nuovi sistemi e strumenti di lavoro consentono di realizzare obiettivi comuni anche in contesti dove c'è poca o nessuna condivisione di spazi. Inoltre si sta affermando il valore della multiculturalità, con cui ormai ci si confronta quotidianamen-

te. Ed è importante anche valorizzare le differenze tra uomo e donna. Anche la gestione dello stress, che sottrae valore alle persone, è fondamentale. A tal proposito, si mostra necessaria l'esigenza di sviluppare seriamente in azienda strumenti di *work life balance*. Occorre poi lavorare ancora molto sulla comunicazione, che deve essere prima di tutto capacità di ascoltare anche i segnali deboli, che vengono da ogni parte dell'organizzazione: in questo modo si possono ottenere grandi risultati.

Così come li si ottengono coinvolgendo le persone negli obiettivi di risultato.

E attraverso la solidarietà all'interno dei gruppi, la formazione e il riconoscimento economico. Sono tutti elementi fondamentali.

Nelle mie esperienze di lavoro di gruppo ho visto sempre ripetersi quattro elementi fondamentali per le Risorse Umane: il coinvolgimento, quindi offrire a chi lavora una visione chiara del loro contributo; il riconoscimento, quindi creare sistemi di incentivo sfidanti ma anche semplici e trasparenti; la formazione, quindi creare sistemi di apprendimento semplici, veloci e ricorrenti; la comunicazione, con l'azienda che parla, ascolta, interagisce e dialoga.

In azienda non si è soli e bisogna far sì che nessuno abbia voglia di sentirsi tale. Bisogna lavorare per incentivare la voglia di essere parte di un team.





L'aiuto tecnologico nei team virtuali

Il tema dell'uso delle piattaforme tecnologiche per il lavoro collaborativo mi spinge a iniziare raccontando l'esperienza personale –esordisce **Pietro Betto**, Business Development Manager HR & Performance Management Solutions di SAS–: da un paio d'anni ormai in SAS, anche nell'ottica del cost saving e dell'ottimizzazione organizzativa, ci siamo organizzati creando dei Virtual Team, sia per la distribuzione geografica sia per la relazione interdipartimentale esistente tra i componenti del team stesso. Al momento gestisco due team virtuali per cui, non potendo agire con la leva gerarchica, spingo molto sulla leva motivazionale.

Elenco alcuni aspetti che ritengo fondamentali nel lavoro di team: bisogna dichiarare i propri obiettivi,



Pietro Betto

bisogna avere piena fiducia nei componenti, bisogna essere trasparenti nell'informazione e nell'allineamento. L'aspetto tecnologico in questo scenario aiuta molto: al di là del mero uso degli strumenti oggi più diffusi (cellulare, posta elettronica, videoconferenze) il poter condividere le informazioni attraverso portali aziendali, attraverso la comunicazione con le Global Practice permette al singolo di arricchire il proprio know-how e l'accesso incondizionato alle informazioni dà più responsabilità alla persona aumentandone l'autonomia decisionale, rendendola *knowledge worker* e pertanto punto cruciale della rete di relazione indipendentemente dal ruolo che ricopre. Aumenta di conseguenza il senso di appartenenza. Deve però restare valido il principio che sarà sempre il manager a dover 'tessere la rete', a definire gli spazi di autonomia delle persone e a far sì che il processo, nel suo complesso, centri a pieno gli obiettivi prefissati.



Un momento del Coffee Break



Soprattutto efficacia

Ho sempre avuto esperienze in contesti industriali –spiega **Mario Porcelli**, Group Human Resources Director di Saati Group–, e ora lavoro in un’azienda di materiali compositi. Sicuramente la tecnologia ha avuto un ruolo fondamentale in questi ultimi anni. Offre occasioni, strumenti e stimoli per una maggiore efficienza e per l’utilizzo di meno risorse. Il lavoro collaborativo aiuta nella creazione del valore. Abbiamo un portale rivolto alla Risorse Umane che permette un contributo più personale all’organico.



Mario Porcelli

L’impatto della tecnologia è forte. Pensiamo soprattutto all’efficacia più che all’efficienza.

Bisogno di innovazione

Il mondo è globalizzato ma molte aziende ancora non si sono adeguate –dichiara **Domenico Uggeri**, Amministratore Delegato Business Unit Hr di Zucchetti–. L’aspetto della sicurezza del lavoro non va sottovalutato, mentre in Italia la soglia di attenzione a tal proposito è molto bassa. Notiamo che il sistema paese ha bisogno di molta innovazione. Al contrario spesso i sistemi It, soprattutto nelle piccole medie imprese, cuore battente del mercato italiano, non vengono vissuti con logiche di integrazione dei processi aziendali, bensì come aree separate.



Domenico Uggeri

Esempio: l’area della sicurezza degli ambienti, del lavoro, della riservatezza, non viene percepita come una problematica fortemente integrata ai processi delle Risorse Umane che operano in azienda.

Come Zucchetti, siamo stati ancora una volta anticipatori di questa nuova logica, al punto che le soluzioni di Hr e Sicurezza (controllo accessi, videosorveglianza, privacy) che offriamo al mercato sono nativamente integrate, e forniscono al cliente la possibilità di poter usufruire di una semplice e totale integrazione fra queste due aree.

La tecnologia e le soluzioni a prezzi accessibili esistono e possono portare ai clienti, oltre che a un notevole recupero di costi, anche un grande miglioramento dei processi aziendali.

È solo un problema di prenderne atto per ridurre al minimo le spiacevoli conseguenze causate dai troppi incidenti sul lavoro avvenuti negli ultimi anni in Italia.

Ritengo sia quindi indispensabile che le aziende del mercato italiano inizino a considerare tutte le aree sopra menzionate in maniera fortemente integrata. Non potrà esistere competitività futura senza una forte innovazione dei processi aziendali.

Rapida evoluzione delle organizzazioni

Credo sia effettivamente avvenuta una rivoluzione dei colletti bianchi nel mondo del lavoro e che la tecnologia abbia avuto un ruolo determinante in tale evoluzione



Marina Forquet Famiglietti

–afferma **Marina Forquet Famiglietti**, Head of HR Italy del London Stock Exchange Group–.

La tecnologia non ha necessariamente un impatto positivo o negativo ma le modalità con le quali viene utilizzata fa la differenza anche nel mondo del lavoro. Infatti solo le aziende che hanno maturato tale consapevolezza e ne sanno utilizzare le potenzialità ottengono risultati eccellenti.

Stiamo assistendo al passaggio dall’Information Technology alla Relation Technology, ossia la tecnologia, che finora ha supportato la gestione e diffusione delle informazioni, oggi diventa strumento di gestione e sviluppo delle relazioni anche all’interno delle aziende.

L’Information Technology ha dato la possibilità a tutti di accedere a una ricchezza impensabile di informazioni e ne ha resa possibile la gestione e la selezione, limitando il tradizionale ‘potere’ legato alla gestione dell’informazione, contribuendo all’appiattimento delle organizzazioni e velocizzando i processi aziendali.

La Relation Technology offre a tutti l’ulteriore possibilità di accedere ad un numero infinito di relazioni superando le barriere spazio-temporali.

Questo apre una nuova opportunità di ‘democratizzazione’ e appiattimento della verticalità delle organizzazioni, di ulteriore evoluzione verso un sistema a network basato su ‘nodi’ di competenza e di una straordinaria velocizzazione dei risultati aziendali.

La tecnologia che ha consentito tali benefici, ma che al contempo ha destrutturato la classica organizzazione del lavoro e ha disorientato il singolo al suo interno, deve essere ora ampiamente utilizzata per supportare, attraverso un adeguato utilizzo della comunicazione interna, un nuovo modo di fare impresa, basato sul coinvolgimento e sulla partecipazione attiva del singolo nel disegno evolutivo dell’azienda per cui lavora, superando vincoli spazio-temporali e culturali e ricreando virtualmente le ritualità proprie di una organizzazione che persegue l’incontro tra l’interesse del singolo e quello dell’azienda.



Il business fondamentale anche nelle Risorse Umane

Si stanno affermando nuovi modi di lavorare – spiega **Giuseppe Truglia**, Presidente di Manageritalia–. Le aziende sono più organizzate e più piccole.



Giuseppe Truglia

Ritengo che ormai business e mobilità siano imprescindibili l'uno dall'altro: non si può non conoscere il business.

E non nutro nessun dubbio in merito all'importanza del ruolo delle Risorse Umane in azienda.

Gli aiuti esterni sono senz'altro indispensabili, ma le Risorse Umane rimangono fondamentali.

Occorrono linee guida e policy molto chiare. Bisogna im-

parare a lavorare gomito a gomito con spirito comune. E purtroppo in Italia manca una vera cultura del merito.

La necessità di coraggio

Il direttore Risorse Umane deve essere supportato da un servizio di consulenza –considera **Franco Gementi**, Business Development Manager di HR Access–. Deve ascoltare le necessità dei manager e della prima linea. Con il nuovo direttore, ad esempio, abbiamo lavorato molto



Franco Gementi

sulla tecnologia. Ha avuto la capacità di ascoltare i manager e quadri aziendali; ha saputo cogliere quelli che sono i trend.

Infatti bisogna capire le tendenze del mercato, le direzioni intraprese. Il direttore Hr deve avere la capacità di capire il business della propria azienda per migliorarla. Credo ci sia un'effettiva necessità di coraggio.

Introdurre strumenti di valutazione oggettiva

Spesso i business game e le simulazioni rispecchiano le realtà aziendali e non bisogna sottovalutarli –spiega **Marco Masella**, Presidente della Scuola di Palo Alto–. Se parliamo di formazione, ci accorgiamo che tutto è molto etereo. Abbiamo cercato strumenti per misurare le potenzialità delle persone, dal momento che la tecnologia, ora, è di



Marco Masella

supporto in tale direzione. Bisogna misurare nel modo più oggettivo possibile, e ci deve essere uno sforzo indirizzato all'introduzione di strumenti di valutazione oggettiva.

Dovremmo assimilare un concetto molto difficile: fare le cose velocemente e, nello stesso tempo, con calma.

Ritengo ci sia un grande spreco di talento perché non mettiamo le persone nel posto giusto. E se si trovano nel posto sbagliato, si perdono importanti potenzialità. Ecco perché occorrono strumenti per valutare l'organico aziendale.

Lo spreco di talenti

In Italia si spreca il talento in ogni sua forma –dichiara **Beppe Carrella**, Docente Organizzazione e Sistemi presso l'Università Federico II di Napoli–. Dovremmo imparare a viaggiare leggeri. Il problema non è quanta tecnologia abbiamo: tutto dipende dalla persona.



Beppe Carrella

La parola 'cultura' è abusata. Quella aziendale è fatta di individui che vogliono vivere al meglio, e invece lo spreco di talento implica vivere peggio. Ritengo inoltre che non abbia senso lavorare sui punti di debolezza. A cosa serve? Bisogna valorizzare i punti di forza, mettere la persona nella condizione ottimale per esprimere le proprie potenzialità e lavorare al meglio.





Un momento del Lunch Buffet

Lavorare sullo stress

Il clima aziendale e il benessere organizzativo sono temi sempre più vivi all'interno delle aziende –racconta **Giampaolo D'Angeli**, Psicologo del lavoro e Consulente di Net Working–.

I direttori Risorse Umane chiedono di rendere le persone più performanti. L'unico modo per riuscirci, a mio parere, è lavorare sullo stress, inteso come pressione. Si deve partire, quindi, dal benessere legato a questo fattore. Mettere le persone sotto pressione implica che daranno il massimo delle proprie potenzialità. Allo stesso tempo è importante che si sentano sempre bene all'interno dell'organizzazione.



Giampaolo D'Angeli

Bisogna lavorare perciò sulle due dimensioni –benessere e stress– in una logica di equilibrio, attraverso politiche aziendali che aiutino lo star bene. In questo, anche gli strumenti a disposizione delle aziende possono essere di supporto.

A tal proposito bisogna prendere in considerazione tutti gli elementi dell'organizzazione e analizzarli in una logica di benessere, partendo dalla dimensione psicofisica: in un ambiente in cui le persone stanno bene o male, c'è un clima positivo o negativo, che incide molto sulla percezione di benessere, e di conseguenza sulla performance. Tra le altre anche la dimensione estetica del benessere è importante (lavorare in un bel posto o in un brutto posto), così come è indispensabile considerare il cli-



ma relazionale. La logica che sta dietro a quest'ultimo concetto è quello di creare un sistema relazionale efficace.

Credo si debba agire nella logica di far star bene tutti: se non si sta bene fisicamente, non si rende neppure mentalmente.

Non tanto perciò in un semplice discorso di corretta politica di gestione ma perché lo stare bene a 360 gradi influisce positivamente sul raggiungimento dei risultati. Per motivare le persone è necessario farle avvicinare ai propri desideri, farle sognare un po' in modo da unire le aspirazioni individuali con gli obiettivi aziendali.

E, per finire, bisogna conoscere chi lavora con noi.

I benefici dell'attività fisica

Il movimento è strettamente legato allo stato di benessere generale –esordisce **Silvano Zanuso**, Corso di Laurea in Scienze dell'Attività Motoria Preventiva e Adattata presso l'Università di Padova–. Se non si è fisicamente attivi non si è in ottima salute. Secondo le linee guida più aggiornate, per stare in forma è necessario accumulare almeno 150 minuti a settimana di attività fisica a intensità moderata. I benefici maggiori



Silvano Zanuso

si ottengono passando dallo stato di 'sedentario' a quello di 'moderatamente attivo'. I benefici derivanti dall'attività fisica interessano anche la sfera del benessere psicologico, con effetti positivi sullo stato dell'ansia e sulla depressione sub-clinica. Essere fisicamente attivi è un comportamento, e come tale può essere adottato o modificato; le aziende, quindi, considerati i benefici diretti

e indiretti che si possono ottenere dall'aver collaboratori sani, che si ammalano di meno e che hanno un atteggiamento mentale positivo, dovrebbero creare le condizioni affinché per i dipendenti sia più facile adottare questo nuovo 'comportamento'.

Anche il movimento mentale aiuta

L'opportunità delle aziende è di tradurre lo stress in tensione positiva poiché genera costantemente nuovi stimoli interni ed esterni –racconta **Alessandra Solazzi**, Responsabile Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane di NH Hoteles Italia–.

Il benessere dei collaboratori si raggiunge non solo con esercizio fisico ma anche con movimento mentale!



Alessandra Solazzi

Crediamo che lavorare sulla sensibilizzazione e responsabilizzazione e coinvolgimento delle persone favorisca il raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si pone.

A tal proposito NH Hoteles nel 2009 ha lavorato su due obiettivi: incremento del fatturato e contenimento dei costi, obiettivi comuni alla maggior parte

delle aziende, ma diventa interessante capire come li abbiamo gestiti.

Per il primo obiettivo, l'incremento del fatturato, 'abbiamo trasformato tutti i collaboratori in venditori' con un progetto strutturato e monitorato: abbiamo proposto a tutti i collaboratori di proporre i nostri servizi ad amici e parenti (ad esempio matrimoni, cerimonie, gite scolastiche).

Per il secondo obiettivo, il contenimento dei costi, abbiamo lanciato un progetto di tutela ambientale con una duplice finalità: riduzione dei costi energetici di acqua e gas e introduzione di un valore importante di Corporate Social Responsibility. Sono stati coinvolti tutti i collaboratori attraverso formazione interna direttamente gestita dall'interno.

Per rendere ancora più organici e coerenti i progetti con le altre iniziative aziendali, li abbiamo inseriti nell'Mbo ed è stato dedicato un *recognition program* per le migliori performance.

Inoltre crediamo che una comunicazione chiara e trasparente degli obiettivi e dei progetti sia la chiave per rendere partecipe tutta la popolazione aziendale.

Riteniamo che l'organizzazione debba lavorare sul tema del work life balance. A tal proposito, abbiamo introdotto l'orario 'compresso' per il venerdì (8-15) e l'orario estivo per il mese di agosto (8-15)... dopo un anno di esperienza possiamo dire che non ci sono stati impatti negativi sulla produttività, ma la vita dei collaboratori è notevolmente migliorata!

Cultura del benessere all'interno dell'azienda

Esistono strumenti per implementare progetti di benessere organizzativo e sono molto più diffusi di quanto pensiamo –spiega **Giorgio Turri**, Trade Marketing Manager Italia di Technogym–.



Giorgio Turri

Alla base è fondamentale per un'azienda preoccuparsi della salute dei propri collaboratori, perché da questo dipende la sua capacità di creare le giuste condizioni per ottenere le migliori performance.

Deve interessarsi dello stile di vita che adottano perché stili di vita sbagliati si riflettono sui risultati dell'azienda attraverso assenze per malattia, infortuni, riduzione della produttività. L'esercizio fisico è una delle componenti fondamentali di un corretto stile di vita ed è strumento fondamentale per la prevenzione dei principali motivi di assenza dal lavoro: mal di schiena, mal di testa, stress.

Diviene quindi estremamente interessante anche per un'azienda stimolare le persone a fare esercizio, a muoversi.

Così come diventa una grande opportunità il fatto di investire per superare gran parte delle barriere relative all'esercizio fisico, magari portando una cultura del benessere e del movimento proprio all'interno dell'azienda.

Non si tratta solo di creare una palestra aziendale, si tratta di sposare una nuova cultura: una cultura organizzativa orientata al benessere che metta la salute delle persone tra gli obiettivi fondamentali della gestione del capitale umano nella convinzione che anche da come le persone stanno e staranno dipende il risultato che un'azienda può aspettarsi di ottenere.



Le voci dei partecipanti

Durante il convegno abbiamo intervistato alcuni partecipanti all'evento e dialogato in merito ad alcuni spunti di riflessione emersi durante le tavole rotonde. **Alessandro Montanari**, Direttore Risorse Umane e Organizzazione di Gabetti, ci ha spiegato come i temi delle tavole rotonde si siano rivelati stimolanti. “Anche se —ha raccontato— ritengo si debbano coinvolgere maggiormente le nuove generazioni. Sui temi tecnologici, legati al web 2.0, è importante dar voce alle nuove generazioni, per le quali la condivisione delle informazioni, ad esempio, è tutto. Contrariamente a quanto accadeva prima. È per questo che dovrebbe avvenire un cambio culturale, in grado di innovare sia le aziende sia i dibattiti che convergono su temi importanti come quelli trattati in questa occasione”.

Barbara Principi, Responsabile Risorse Umane di Sew Eurodrive Italia, ha ripreso l'intervento di Beppe Carrella, incentrato sullo spreco dei talenti: “L'idea che i talenti siano persone sopra le righe e la convinzione che ci si debba curare solo di loro creano un errore di fondo. Tutti abbiamo talento: bisogna trovarlo e valorizzarlo. L'organizzazione è un sistema complesso: non si sa se è il fuoriclasse a rendere esemplare la squadra o se è vero l'esatto contrario. Nella mia esperienza ho visto persone in gamba in alcuni contesti e mediocri in altri. A volte è un problema di team ed è un errore pensare che basti mettere insieme persone con certe capacità per raggiungere un risultato ottimo. Penso che il team non sia la mera somma degli individui. Bisogna considerare la persona come portatrice di talento che il direttore Risorse Umane deve valorizzare”.

Sulla figura del direttore del personale si è soffermata **Susanna Rovere**, Responsabile Area Lavoro, Previdenza e Risorse Umane dell'Unione Industriale Biellese: “Nelle Pmi non esiste ancora la cultura del direttore Risorse Umane: molto spesso ad occuparsi di tutto del personale sono o il responsabile di produzione, o il responsabile amministrativo, se non addirittura lo stesso titolare. Manca ancora una figura specifica e ritengo che nel futuro prossimo difficilmente assisteremo a un cambiamento del genere. Ho trovato i confronti scaturiti dalle tavole rotonde interessanti, anche se credo che i contenuti siano rivolti soprattutto a realtà ben strutturate e organizzate”.

Del benessere in azienda ha parlato invece **Alessandro Parise**, Direct Business Coordination di UniCredit Group, con una lunga carriera nel campo delle Risorse Umane: “A mio parere il tema dello stare bene in azienda è di assoluta attualità. Come UniCredit Group stiamo svolgendo diverse attività in tal senso. Il mondo del Risorse Umane è di vitale importanza e un'azienda non ha possibilità di successo se non attraverso un alto indice di soddisfazione da parte delle persone che ne fanno parte. Il senso di appartenenza —spiega— deriva soprattutto dal riconoscersi in quello che si fa in termini di valore per il cliente e per se stessi. Parlo di coerenza con quello che è il proprio sistema di valori morali. L'integrità è fondamentale”.