

IMPRESA, SOSTENIBILITÀ E LAVORO

VERSO NUOVI MODI DI CREARE VALORE
PER IL TERRITORIO



Impresa, sostenibilità e lavoro

**Verso nuovi modi di creare valore
per il territorio**



Stampato nel novembre 2014 a cura di



Progetto grafico e impaginazione

- Michelangelo Abatantuono

Stampa

- Casma Tipolito s.r.l.



■ | Indice

Premessa	5
In quale scenario si sviluppa la nostra riflessione?.....	5
Il ruolo dell'impresa sostenibile nella creazione di valore per il territorio	7
Una proposta di modello analitico: gli elementi di scambio tra l'impresa e i suoi stakeholder nella creazione di valore	9
Reddito.....	10
Conoscenze e competenze	10
Valorizzazione dei potenziali	12
Empowerment.....	13
Flessibilità	14
Le leve a disposizione delle imprese per accrescere lo scambio tra impresa e stakeholder nella creazione di valore	17
Partecipazione	18
Collaborazione e condivisione	18
Formazione integrata e continua	20
Partnership pubblico-privato	21
Conclusioni	22
Analisi di alcuni casi aziendali.....	23
Fonti	56

■ | Premessa

Cosa significherà il lavoro fra 15 anni? Il lavoro di domani sarà simile al lavoro di oggi? Cosa significa essere un'impresa responsabile rispetto al tema del lavoro oggi e domani? Quali saranno gli impatti e il ruolo dell'innovazione (tecnologica e non solo) sul lavoro e quindi sulle modalità di creazione di valore per l'impresa sostenibile? Quanto e come le relazioni tra impresa, mondo politico e organizzazioni sindacali dovranno evolvere per superare la situazione attuale?

Queste sono alcune delle domande che hanno portato i soci di Impronta Etica ad avviare un percorso di riflessione e di confronto sul tema, alla luce dei forti mutamenti economici e sociali che caratterizzano il contesto in cui le imprese si trovano attualmente a operare.

Con questo documento, l'associazione e le imprese socie auspicano di poter **condividere con altri attori del mondo imprenditoriale e sociale la propria riflessione** sulle modalità tramite le quali l'impresa sostenibile creerà valore con particolare riferimento al tema del lavoro. L'obiettivo è di poter dare un contributo al dibattito, senza la pretesa di fornire soluzioni definitive, ma con l'intento di **tracciare le vie di un possibile percorso sul quale i soci di Impronta Etica si sperimenteranno nei prossimi anni**.

Siamo consci del fatto che il tema della relazione tra sostenibilità e lavoro è estremamente ampio, coprendo questioni che vanno dal welfare alla competitività del Sistema Paese, dalla formazione agli stili di management. Pur convinti della fondamentale importanza di temi che le imprese possono avvertire anche come più urgenti di altri (quali un approccio responsabile al tema delle ristrutturazioni aziendali o l'impatto dei mercati globali sulla capacità dell'impresa di competere in ambienti leali e quindi a fare della RSI un aspetto della propria competitività), si è deciso di delimitare il campo della riflessione proprio sul **rapporto impresa sostenibile-lavoro** per essere più incisivi, lasciando aperta la possibilità di allargare ulteriormente la riflessione nei prossimi anni. Eppure, ragionando di lavoro sarà inevitabile toccare anche altri argomenti, che tuttavia saranno trattati, per così dire, con un livello molto minore di approfondimento di quello che meriterebbero.

■ | In quale scenario si sviluppa la nostra riflessione?

Lo scenario attuale, in Italia (ma più in generale in Europa), presenta **numerose sfide ed ostacoli che caratterizzano il tema del lavoro**. Non si tratta di fenomeni recenti, frutto della crisi mondiale in corso dal 2008, ma di problemi strutturali che penalizzano da decenni la competitività dell'Europa nei confronti dei suoi principali *competitors* (Stati Uniti, Canada, Giappone e BRICS) e che sono stati ulteriormente aggravati dall'attuale crisi.

Si pensi in particolare a:

- ⊙ La continua **crescita della disoccupazione** (con tassi tendenzialmente più alti in Europa rispetto ai suoi *competitors*) che colpisce in maniera particolarmente accentuata i giovani, per cui persistono e si rafforzano le barriere all'ingresso nel mondo del lavoro (eccetto alcune rare eccezioni in Europa). Questo fenomeno, al quale si aggiunge una presenza

crescente dei cosiddetti NEET (giovani tra i 15 e i 29 anni che non sono impegnati in un percorso educativo o di formazione, non hanno un impiego né lo cercano) comporta il rischio di una “generazione perduta” che condiziona fortemente il potenziale di crescita economica e di benessere sociale a tendere.

- ⊙ Il persistente gap tra domanda e offerta di lavoro (e di competenze)¹.
- ⊙ I **cambiamenti demografici** caratterizzati da un rapido e progressivo invecchiamento della popolazione. Ciò comporta la necessità per le imprese di affrontare la crescente anzianità dei propri apparati con un allungamento del tempo di permanenza in azienda (che non favorisce né il ricambio né la rigenerazione del capitale cognitivo). Analoghe difficoltà riguarderanno la società nel suo complesso, con modelli di welfare che saranno sempre meno sostenibili. Allo stesso tempo, i cambiamenti demografici stimoleranno il bisogno emergente di nuovi prodotti e servizi.
- ⊙ Il **crescente divario sociale**, conseguenza di un profondo processo di riduzione dei servizi di welfare e di una mancanza di copertura in termini di protezione sociale per le categorie lavorative più precarie, che mette in discussione un tassello fondamentale del modello sociale europeo, quello della coesione sociale.
- ⊙ I cambiamenti del contesto economico, sociale ed ambientale sempre più rapidi e radicali, che creeranno per le imprese incertezze sempre più forti.
- ⊙ Il crollo della rappresentanza in tutte le sue forme, che trova manifestazione nell’astensionismo elettorale come nella riduzione degli iscritti ai partiti politici o alle organizzazioni sindacali.
- ⊙ La **debolezza strutturale del sistema politico ed economico**, generata anche da rapporti sempre più difficili tra l’impresa e i suoi stakeholder (in primis il mondo politico e le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori), che, unita a una ormai nota differenza nei tempi di azione, determina immobilismo e vincoli all’innovazione.
- ⊙ La performance economica dell’Italia inferiore alla media europea per quanto riguarda la capacità di innovazione, che posiziona il nostro Paese tra gli «innovatori moderati» in Europa.
- ⊙ Una crescente **segmentazione del mercato del lavoro**, che vede la proliferazione di micro-realtà imprenditoriali o liberi professionisti, con competenze verticali e specifiche, che da un lato tendono ad essere più deboli e instabili perché non capitalizzati, ma dall’altro costituiscono un grande bacino di conoscenze e innovazione.

¹ In Europa, più della metà dei giovani disoccupati afferma di non riuscire a trovare un lavoro, mentre tante imprese non riescono a trovare persone con le competenze di cui hanno bisogno.
http://www.mckinsey.com/insights/social_sector/converting_education_to_employment_in_europe

-
- ⊙ La rivoluzione tecnologica in atto dalla fine del XX secolo ha portato nuove opportunità, ma ha creato contemporaneamente ulteriori sfide: rapidi cambiamenti nel panorama delle professioni esistenti (addirittura con la scomparsa di alcune e la nascita di nuove, soprattutto nell'ambito delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione), un mutamento delle competenze richieste, il rischio di una crescente frattura generazionale (in particolare a causa del c.d. *digital divide*).

Crediamo che, in un tale scenario, l'impresa sostenibile debba necessariamente farsi carico del disagio e non possa non considerare centrale l'impatto delle proprie scelte sulle opportunità e sulla qualità del lavoro, cogliendo le leve che sono a sua disposizione per creare valore per il territorio. L'impresa sarà sostenibile se affronterà queste sfide rispetto al tema del lavoro come un'opportunità per accrescere la propria competitività, mettendo in discussione i suoi modelli organizzativi e di relazione con l'ambiente che la circonda per essere in grado di anticipare i cambiamenti in atto e non semplicemente di reagire.

Infine, bisogna sottolineare che il contesto attuale è caratterizzato da una **diversificazione delle modalità di aggregazione dei lavoratori e di produzione di prodotti e servizi**, che ha portato all'emergere di nuovi attori a cavallo tra l'impresa "tradizionale" (di grande o piccola dimensione) e i lavoratori autonomi. Si pensi in particolare ai modelli di condivisione e messa in comune di risorse materiali ed intellettuali, quali i coworking o i FabLab.

Questi sistemi di produzione e modelli organizzativi sono più aperti e non hanno sempre contorni ben definiti e distinti. Tali evoluzioni non potranno non avere impatti sul modo in cui l'impresa "tradizionale" funziona ed interagisce con l'ambiente circostante.

■ Il ruolo dell'impresa sostenibile nella creazione di valore per il territorio

Il modello che ha guidato la nostra riflessione è quello della "creazione di valore condiviso" sviluppato da Michael Porter e Mark Kramer². Impronta Etica e i suoi soci si riconoscono nella tesi di Porter secondo cui **la competitività di un'impresa e il benessere della comunità circostante sono strettamente interconnessi**. L'azienda necessita di una comunità prospera per poter usufruire di un pool di potenziali talenti, di un ambiente in grado di investire e innovare, di una domanda effettiva per i suoi prodotti. Allo stesso modo, la comunità ha bisogno di imprese capaci e di successo per poter disporre di posti di lavoro e di opportunità per creare ricchezza e benessere. L'impresa contribuisce a promuovere il progresso sociale e, quindi, a **creare valore condiviso**, sia economico sia sociale, costruendo infrastrutture o accrescendo le conoscenze e le competenze sul territorio in cui opera, migliorandone in questo modo la produttività, l'innovazione e la competitività.

Per fare questo, le imprese devono creare o rafforzare il legame con il territorio e le comunità

² Porter, Michael E., and Kramer, Mark R. "Creating Shared Value." Harvard Business Review 89, num. 1-2 (Gennaio - Febbraio 2011)

che le circondano, anche promuovendo nuove e più strette forme di collaborazione con gli altri attori del territorio, in modo tale da permettere un incremento del progresso sociale³.

L'impresa sostenibile sa cogliere le opportunità derivanti dal **garantire la riproduzione e la fertilità delle risorse che utilizza anche al di fuori dell'impresa**, per assicurare la riproduzione e l'accrescimento del capitale sociale e ambientale.

Considerando più specificamente il tema del lavoro, ciò significa che l'impresa responsabile, grazie a interazioni con altri attori che operano sul territorio, contribuisce ad accrescere il **capitale cognitivo** (know-how e conoscenze, sia dei dipendenti sia sul territorio), il **capitale sociale** (coesione sociale, reddito, qualità della vita) e **infrastrutturale** (riqualificazione urbana, sviluppo di nuovi servizi, creazione di nuove reti).

Occorre pertanto spostarsi da una visione meramente impresa-centrica a una visione in cui la produzione di valore è determinata da una **costellazione di attori** (altre imprese, istituzioni locali e nazionali, società civile, componenti della filiera produttiva, ecc.) che operano in un vero e proprio ecosistema all'interno di uno specifico territorio.

Il contesto in cui l'impresa opera è caratterizzato da una forte segmentazione e diversità di questi territori, per cui diventa determinante lavorare alla costruzione (o alla qualificazione) di network tra i diversi interlocutori che nei territori operano, conferendo loro una necessaria centralità.

Per quanto riguarda specificamente il tema del lavoro, come evidenziato nel paragrafo precedente, l'ecosistema in cui opera l'impresa è composto da una **grande varietà di forme di produzione e di categorie di attori sempre più numerosi e diversi**. Queste organizzazioni, dalla grande impresa al lavoratore indipendente, interagiscono secondo multiple configurazioni. Le interazioni che si creano tra l'impresa e questi attori hanno forme che superano le mere relazioni contrattuali tipiche della filiera.

Al contempo, si riconosce la priorità del rapporto con i fornitori, dove il modo con cui si gestiscono i processi di esternalizzazione di mansioni specialistiche può concorrere in modo significativo a produrre valore condiviso, piuttosto che rappresentare un elemento di depauperazione del capitale sociale.

Partendo da queste considerazioni e dalla consapevolezza del ruolo che ha l'impresa sostenibile nella creazione di valore per il territorio, Impronta Etica e i suoi soci hanno voluto indagare più specificamente **in che modo l'impresa sostenibile può (deve) accrescere il valore quantitativo (occupazione) e/o qualitativo (qualificazione) del lavoro sia internamente che esternamente (sul territorio)** e contribuire alla creazione di capitale territoriale.

³ Impronta Etica e SCS Consulting, *Il contributo dell'impresa responsabile nella creazione di valore per il territorio*, Marzo 2012

■ Una proposta di modello analitico: gli elementi di scambio tra l'impresa e i suoi stakeholder nella creazione di valore

Come evidenziato in precedenza, la molteplicità di modalità di aggregazione dei lavoratori e di produzione di beni e servizi porta a spostare l'attenzione dalle sole imprese, per focalizzarsi sugli ecosistemi in cui operano tali organizzazioni. Ciò significa analizzare le interazioni tra i componenti di questi ecosistemi.

Considerando gli impatti che l'impresa può produrre internamente ed esternamente in termini di creazione di valore per il lavoro, ci si è quindi interrogati sugli **elementi di scambio tra l'impresa e il collaboratore** (ovvero "internamente"); **e l'impresa e il territorio** ("esternamente") inteso in modo ampio: dal sistema educativo-formativo ai centri di ricerca, dalle imprese che compongono il tessuto imprenditoriale alle forme di aggregazione e network di liberi professionisti, sino alle forme di welfare attuali.

I principali elementi di scambio evidenziati sono cinque:





Reddito

Per i collaboratori significa: oltre la retribuzione

Da sempre la **retribuzione** è un elemento fondamentale dello scambio tra impresa e collaboratori, a seconda delle condizioni contrattuali che legano entrambi e che definiscono il corrispettivo alle prestazioni svolte.

Oltre a ciò, il rapporto tra impresa e dipendente dà a quest'ultimo l'accesso a una serie di **integrazioni al reddito** che vanno a coprire aspetti fondamentali di protezione sociale propria e dei propri familiari.

La diversificazione dei rapporti di lavoro tra l'impresa e i collaboratori, che si traduce in tipologie di relazione contrattuale sempre più varie, deve portare l'impresa responsabile a individuare **modalità innovative per garantire parità nell'accesso alla protezione sociale**, qualsiasi sia il legame contrattuale.

Per il territorio significa: redistribuzione e coesione sociale

Sia attraverso i propri collaboratori (e a cascata i loro familiari), sia attraverso l'indotto prodotto, **l'impresa genera e redistribuisce reddito sul territorio** su cui opera, e contribuisce in questo modo ad una **maggiore coesione sociale**.

Al di là di tali forme di redistribuzione del reddito a cascata, l'impresa responsabile (in particolare se di grandi dimensioni) può mettere a disposizione **diverse tipologie di risorse** (spazi, mezzi logistici, expertise interna, ecc.) a favore di realtà imprenditoriali emergenti del territorio, risorse che costituiscono, cioè, forme indirette di reddito. Può anche farsi garante per facilitare l'accesso ai fondi a realtà più piccole, al fine di facilitarne lo sviluppo.



Conoscenze e competenze

Per i collaboratori significa: accrescere le competenze tecniche e trasversali

Lo **sviluppo di conoscenze e competenze** è un fondamentale elemento di scambio tra l'impresa e i suoi collaboratori. Da un lato, investire sulla formazione permette all'impresa di avere lavoratori qualificati ed aggiornati e ne favorisce la *retention*. Dall'altro, saper riconoscere e valorizzare adeguatamente le competenze dei propri collaboratori, anche maturate in ambienti extra-lavorativi, è una straordinaria opportunità per accrescere la competitività.

Occorre tuttavia sottolineare che la **rivoluzione tecnologica** che ha caratterizzato la fine del XX secolo ha fatto sì che alcune attività manifatturiere, quelle a più bassa qualificazione, siano diventate sempre più automatizzate; parimenti, la necessità di competenze cognitive e artigianali routinarie è declinata, mentre la domanda di competenze nel campo dell'elaborazione delle informazioni, di capacità cognitive di alto livello e di capacità interpersonali è cresciuta.

Oltre a padroneggiare le abilità specifiche per la propria mansione, i lavoratori del XXI secolo devono anche avere uno stock di competenze di elaborazione delle informazioni e diverse competenze "generiche", i cosiddetti *soft skills* (tra cui la comunicazione interpersonale, l'autogestione, e la

capacità di imparare) che li aiuteranno, tra l'altro, a mantenere la loro occupabilità in un mercato del lavoro caratterizzato da numerose incertezze e in rapida evoluzione⁴.

Sarà quindi indispensabile per l'impresa **accrescere sia le competenze tecniche specifiche sia quelle trasversali (soft skills)** dei propri collaboratori, per essere in grado di disporre di una forza lavoro capace di adattarsi alle progressive evoluzioni delle competenze necessarie per garantire l'occupabilità per tutto l'arco della vita professionale, sia dentro l'azienda (con una più ampia diversità di percorsi di carriera ed una maggiore mobilità) che al di fuori.

Allo stesso tempo, sarà necessario un **atteggiamento proattivo da parte dei lavoratori**, che dovranno non solo cogliere le opportunità messe a disposizione dalle imprese ma farsi promotori in prima persona di percorsi di sviluppo delle proprie competenze sia all'interno che all'esterno dell'impresa.

Per il territorio significa: interazione fra imprese e sistema educativo e formativo

Da un lato, l'impresa ha bisogno della disponibilità sul territorio di un gruppo di persone con competenze e conoscenze necessarie allo sviluppo delle sue attività. Dall'altro lato, essa può mettere a disposizione il suo *know-how* per accrescere il capitale cognitivo del territorio su cui opera.

Per assicurarsi di avere un pool di talenti a disposizione per il futuro, riducendo il divario tra competenze possedute da chi cerca lavoro e richieste dalle aziende (*skills gap*), è necessario pensare a **modalità innovative di interazione tra l'impresa e il sistema scolastico e universitario** per la formazione dei futuri talenti, per garantire che essi abbiano le competenze (sia tecnico-professionali che trasversali) necessarie per entrare nel mondo del lavoro⁵ e, allo stesso tempo, permettere alle imprese di ridurre il gap di conoscenze rispetto a ciò che le nuove generazioni sanno e si aspettano.

Sarà importante in particolare intervenire su due aspetti:

- ⊙ **L'orientamento scolastico dei giovani**, rispetto al quale l'impresa può intervenire in diversi modi:
 - ▶ ridando spazio e valore alla formazione tecnica attraverso percorsi di alternanza scuola-lavoro, che favoriscono tassi di occupazione più alti⁶; in questo modo le

4 OCSE, *OECD Skills Outlook 2013 - First Results from the Survey of Adult Skills*, 2013, p.23 (http://skills.oecd.org/OECD_Skills_Outlook_2013.pdf). Uno studio dell'Istituto del futuro dell'Università di Phoenix elenca 10 competenze che saranno richieste per la forza lavoro del 2020, tra cui: comprensione (*sense-making*, ovvero abilità di intuire il significato profondo di ciò che viene espresso); intelligenza sociale e relazionale; capacità di pensare e elaborare soluzioni e risposte adattive e innovatrici a situazioni inaspettate (*adaptive thinking*), competenze trans-culturali (capacità di operare in ambienti culturali diversi), pensiero digitale (*computational thinking*, ovvero capacità di tradurre grandi quantità di dati in concetti astratti), capacità di comunicare attraverso nuovi media; multidisciplinarietà, *design mindset* (capacità di capire e sviluppare attività e processi di lavoro per raggiungere gli obiettivi desiderati), collaborazione virtuale. (Institute for the future for the University of Phoenix Research Institute, *Future Work Skills 2020*, 2011). Si veda anche:

http://www.academia.edu/4879376/82_Harvard_Business_Review_Luglio_Agosto_2013

5 In un'indagine svolta da Mc Kinsey in 8 paesi europei (Francia, Germania, Grecia, Italia, Portogallo, Spagna, Svezia, e Regno Unito) e pubblicata a gennaio 2014, solo i datori di lavoro tedeschi e britannici hanno risposto che comunicano con il mondo formativo più volte l'anno (www.mckinsey.com/insights/social_sector/converting_education_to_employment_in_europe)

6 Secondo la Commissione europea, si prevede che nel 2020 circa il 50% di tutti i posti di lavoro continuerà a

-
- imprese potranno adattare i percorsi formativi alle proprie esigenze;
 - ▶ contribuendo maggiormente all'informazione che viene data ai giovani nel momento della scelta del loro percorso di studio, in particolare rispetto agli sbocchi occupazionali (attraverso l'orientamento scolastico per i figli dei dipendenti e non solo).
 - ⊙ La **transizione scuola-lavoro**, dove l'impresa potrebbe in particolare:
 - ▶ rafforzare i rapporti con il sistema scolastico per dare l'opportunità di fare prime esperienze lavorative ai giovani, favorendo quindi la transizione scuola-lavoro (sia attraverso l'offerta di esperienze di tirocinio o l'ampiamiento di esperienze di alternanza scuola-lavoro, sia attraverso l'offerta di servizi per favorire il reperimento dei talenti: preparazione alla redazione del CV e al colloquio);
 - ▶ migliorare il dialogo con il sistema educativo per accrescere la presenza delle imprese nell'offerta di percorsi di studio per i giovani (lezioni svolte da rappresentanti delle imprese, promozione di esperienze formative per gli insegnanti in azienda).

Le innovazioni tecnologiche e la messa in rete di saperi, idee e innovazioni (grazie ai sistemi *open data* o ai meccanismi di condivisione quali *open source* e *sharing data*) aumentano gli scambi tra impresa e territorio in termini di conoscenze e competenze, abbattendo al contempo le barriere geografiche. Si pensi, ad esempio, ai corsi universitari disponibili gratuitamente online (MOOC), alla possibilità di confrontarsi o co-progettare a distanza grazie alle tecnologie digitali.

In questo senso, l'impresa sarà sempre più chiamata a **ripensare le modalità di collaborazione con gli altri soggetti del territorio per favorire l'innovazione**, godendo di tutte le potenzialità dell'intelligenza collettiva e della condivisione di informazioni e conoscenze.

Gli studenti, il mondo accademico, i liberi professionisti, le piccole realtà imprenditoriali innovative sono tutti soggetti con cui l'impresa potrà e dovrà confrontarsi, anche per esternalizzare parte delle proprie attività di ricerca e sviluppo o per creare circoli virtuosi di contaminazione dei saperi. Sarà quindi fondamentale per l'impresa **essere in grado di conoscere (e reperire) le competenze che può offrire il territorio**.



Valorizzazione dei potenziali

Per i collaboratori significa: da un management basato sul “come” ad un management basato sul “perché”

La **valorizzazione dei potenziali**, oltre ad essere un **elemento di retention** (permette che il lavoro sia fonte di senso, favorendo l'autostima, la motivazione e la realizzazione di sé), consente anche di **accrescere autonomia e protagonismo dei lavoratori**.

Per valorizzare i potenziali diventa necessario accantonare il modello di gestione dei collaboratori basato sul comando (e spesso focalizzato sull'automatizzazione e la standardizzazione dei compiti per ottenere una maggiore efficienza), a favore di **modelli più partecipativi** che diano indicazioni sugli obiettivi da raggiungere, lasciando i collaboratori liberi di scegliere le modalità

dipendere da un livello medio di qualifiche ottenute mediante l'istruzione e la formazione professionale (http://ec.europa.eu/education/yom/com_it.pdf, pag. 5).

per farlo, che facciano tesoro delle proposte di miglioramento dei dipendenti stessi, che **rafforzino così la competitività dell'impresa**, grazie al pieno utilizzo di capacità e competenze dei propri collaboratori.

Valorizzare i potenziali vuol dire, per l'impresa, sviluppare la capacità di leggere le competenze dei propri collaboratori e identificare i talenti, cercando però di definire percorsi di valorizzazione che non si limitino ad essi, ma siano orientati ai potenziali nella loro pluralità.

Anche in questo caso, come nello sviluppo delle competenze, i **collaboratori** non possono essere soggetti passivi ma **devono sapersi reinventare** e concorrere, con l'impresa, allo sviluppo di un canale bidirezionale di scambio e collaborazione con l'impresa stessa e con l'ecosistema circostante, funzionale alla valorizzazione del proprio potenziale e, nel complesso, del potenziale dell'impresa.

Per il territorio significa: far emergere nuove idee e progetti

La valorizzazione dei potenziali è un elemento fondamentale nello scambio tra impresa e territorio, in quanto permette all'impresa di trovare nei network di liberi professionisti o nelle PMI una flessibilità e una capacità di innovazione che non sempre è possibile trovare riferendosi solo all'interno delle organizzazioni.

Ciò permetterà all'impresa di **attivare processi di "excubazione"**, in cui l'impresa favorisce l'emergere di progetti all'esterno, senza esercitare per forza un controllo su di essi ma mantenendo il contatto con gli attori che li sviluppano.

L'impresa può anche avere un **ruolo di intermediazione con realtà esterne** per sfruttare i potenziali dell'intelligenza collettiva del territorio attraverso i *social media* per mobilitare la rete in modo da fare emergere proposte di idee, prodotti e servizi (concorso di idee per soluzioni innovative, idee di progetti, ecc.).



Empowerment

Per innescare processi di innovazione, accrescere il capitale cognitivo e favorire la permeabilità tra l'impresa e l'ecosistema in cui si inserisce, occorre favorire l'*empowerment* dei lavoratori e dei soggetti che operano sul territorio, attraverso un **rinnovo dei processi di responsabilizzazione**.

La Commissione europea stessa insiste sul fatto che lo **sviluppo dell'imprenditorialità** (anche attraverso esperienze di intraprenditorialità⁷) sarà un fattore fondamentale per rilanciare la crescita e affrontare il tema della disoccupazione in Europa, in particolare per i gruppi che tendono, attualmente, ad essere esclusi dal mercato del lavoro (giovani, donne, senior e stranieri)⁸.

⁷ Il termine intraprenditorialità è un neologismo, traduzione del termine inglese "intrapreneurship". Il termine appare per la prima volta in un articolo pubblicato nel 1978 da Gifford Pinchot III and Elizabeth S. Pinchot che definiscono l'intraprenditore ("*intrapreneur*") come una nuova classe di imprenditore all'interno delle organizzazioni ("*intra-corporate entrepreneurs*"): <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html>.

⁸ Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni COM(2012) 795 final, Piano d'azione imprenditorialità 2020 - Rilanciare lo spirito imprenditoriale in Europa, gennaio 2013

Per i collaboratori significa: da collaboratori a “collabor-attori”

Per essere in grado di continuare a crescere in un contesto che cambia sempre più velocemente, l'impresa responsabile deve far sì che l'**innovazione** non sia più in capo alla sola divisione ricerca e sviluppo dell'impresa, bensì **diventi una caratteristica diffusa e trasversale**, promuovendo un contesto in cui ogni dipendente possa essere all'origine dello sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Da questo punto di vista **le nuove tecnologie della comunicazione** favoriscono la messa in rete ed il contatto di diversi collaboratori (quindi nuove competenze) per stimolare la nascita di nuove idee.

Promuovendo esperienze di **sviluppo dell'intraprenditorialità**, ovvero di sviluppo dell'iniziativa imprenditoriale all'interno dell'organizzazione stessa, l'impresa responsabile si metterà nelle condizioni di accrescere il proprio vantaggio competitivo, facendo leva sui potenziali dei propri collaboratori e favorendo la *retention* dei talenti. Permetterà al contempo di far crescere le potenzialità del territorio, permettendo ai collaboratori di sviluppare proprie attività anche al di fuori dell'organizzazione. Ciò significa, tuttavia, che l'impresa dovrà realmente mettere i propri collaboratori nelle condizioni di trasformare le loro idee in progetti, sviluppando un ambiente interno favorevole che garantisca competenze imprenditoriali adeguate e canali informativi necessari a valorizzare le idee che nascono (vedi il caso di Google che permette ai propri collaboratori di dedicare il 20% del proprio tempo lavorativo a ricerche personali).

Per il territorio significa: contaminarsi per innovare

Lo sviluppo dell'intraprenditorialità richiama la necessità per l'impresa di **operare in un contesto favorevole all'innovazione**. Questo avviene spesso attraverso un contestuale rafforzamento dei rapporti con il territorio circostante: mondo accademico, piccole realtà innovative, liberi professionisti.

Per l'impresa si tratta in un certo senso di “esternalizzare” parte delle sue potenziali attività di ricerca e sviluppo, traendo vantaggio dal confronto con realtà del territorio e superando alcune delle sue rigidità organizzative interne, per attivare e favorire **percorsi di open innovation**, e far emergere nuove realtà imprenditoriali che propongano prodotti e/o servizi in risposta a esigenze sociali non ancora soddisfatte.

Per garantire inoltre che i suoi futuri collaboratori (e le future generazioni in senso più ampio) sviluppino capacità imprenditoriali, l'impresa responsabile dovrà avviare anche **nuove collaborazioni e contaminazioni con il sistema formativo** e promuovere nuove forme di coinvolgimento dei dipendenti negli iter formativi degli studenti, per esempio in percorsi di educazione all'intraprenditorialità.



Flessibilità

Flessibilità deve essere intesa in senso estremamente ampio, come elasticità, adattabilità, fluidità, sia a livello mentale culturale o organizzativo.⁹

⁹ Si noti che il termine “flessibilità” possiede connotazioni non sempre positive, arrivando a volte a coincidere con “precarietà”. Nel nostro caso le connotazioni – come si comprende dal testo – hanno una valenza totalmente positiva.

Come detto precedentemente, in un contesto in cui i cambiamenti saranno sempre più rapidi, forti, e non sempre prevedibili, la **capacità dell'impresa e dell'ecosistema in cui opera di adattarsi in modo fluido ai mutamenti in atto** sarà garanzia della sua sopravvivenza e della sua competitività.

Per i collaboratori significa: fluidità dell'organizzazione interna, dei tempi e degli spazi di lavoro

L'impresa è chiamata a diventare sempre di più un *hub*, **un'impresa diffusa con luoghi e tempi di lavoro flessibili** adatti alle esigenze dei propri dipendenti, anche in termini di conciliazione vita-lavoro.

Il **nomadismo lavorativo**, che ormai è una realtà per una quota crescente di collaboratori anche di grandi imprese, sarà sempre più diffuso, grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie che facilitano il lavoro a distanza (per esempio grazie al *clouding*). Questa tendenza non va contro alla necessità dei collaboratori di mantenere luoghi di incontro, confronto e socializzazione (come può esser l'ufficio), ma è allo stesso tempo legittimo pensare che le modalità di incontro saranno destinate a cambiare.

Nuove forme imprenditoriali e di aggregazione di lavoratori si stanno sviluppando e stanno già contaminando i modelli organizzativi, con strutture più orizzontali e flessibili (sia nello spazio che nelle modalità di lavoro). Per esempio, anche se il modello economico non è ancora del tutto definito, alcune aziende stanno studiando la possibilità di offrire ai propri dipendenti spazi di lavoro nomadi (con una combinazione tra telelavoro, coworking, centri per l'utilizzo di internet, ecc.)¹⁰, mentre si moltiplicano i siti che offrono alle imprese e ai dipendenti informazioni su luoghi di lavoro alternativi durante le trasferte o più vicini al domicilio dei lavoratori (caffè, biblioteche, coworking, ecc).

Oltre ai benefici ambientali (collegati alla riduzione delle trasferte casa-lavoro), tali **soluzioni di flessibilità di tempo e spazio** sono anche destinate ad accrescere e favorire la **fluidità dell'organizzazione interna delle imprese**, creando nuove opportunità e modalità di collaborazione tra i propri collaboratori, sul modello di realtà di dimensioni più ridotte (tipo coworking), favorendo la **creatività interna** e, di conseguenza, l'**innovazione**, superando la rigidità delle organizzazioni gerarchiche e promuovendo la cultura del risultato, rispetto a quella del presidio fisico delle postazioni.

Tale ripensamento dei modelli organizzativi deve portare ad una contestuale riflessione sui **modelli di valutazione dei collaboratori**, modelli che determinano attualmente i loro percorsi di crescita professionale, considerando in particolare che non si tratterà più necessariamente di percorsi di crescita verticale e che tra i criteri di valutazione non dovrà più necessariamente esserci la presenza fisica in azienda. Con quali modalità verranno effettuate queste valutazioni nel momento in cui non sarà più un unico referente gerarchico a presidiare le attività di un gruppo di collaboratori? Quali criteri saranno utilizzati nelle valutazioni, se l'obiettivo sarà quello di valorizzare la capacità di adattamento e la creatività? Questo aspetto non può che essere oggetto di ulteriori studi e ricerche scientifiche.

¹⁰ IBM e Renault hanno aperto più siti dislocati a Parigi per permettere ai loro collaboratori di avere più possibilità di luoghi di lavoro a seconda delle trasferte che devono fare.

Mentre in passato la stabilità era una caratteristica che veniva ricercata e valorizzata dalle imprese nei processi di selezione e assunzione dei collaboratori (perché considerata, per esempio, come un ritorno sugli investimenti in formazione sui dipendenti), in futuro le parole d'ordine saranno sempre di più **capacità di adattamento e mobilità**. Il cambiamento sarà continuo. Infatti, di fronte alla necessità di anticipare e adattarsi a contesti mutevoli, a cambiamenti organizzativi interni (attraverso processi di acquisizione, fusioni, ecc.) e a cambiamenti demografici che portano ad un allungamento dei tempi di permanenza in azienda, le imprese stanno ripensando i propri **modelli di gestione delle carriere**, per essere in grado di valorizzare al meglio le competenze dei collaboratori sul lungo termine, in particolare attraverso percorsi di mobilità orizzontale, sia all'interno dell'organizzazione stessa, sia tra l'impresa ed altre realtà del territorio.

Per il territorio significa: nuove reti per uno sviluppo territoriale coerente e coordinato

La maggiore fluidità e porosità delle organizzazioni porterà anche a rafforzare relazioni e punti di contatto con altri soggetti qualificati del territorio, rendendole più permeabili. L'impresa sarà più che mai inserita nel territorio nel quale opera, contribuendo in questo modo alla **riqualificazione urbana**. L'impresa sostenibile contribuirà, infatti, alla creazione di capitale territoriale, favorendo **l'emergere di nuove reti (tangibili e non) tra gli attori del contesto di riferimento**, in particolare per la necessità di diffondere servizi innovativi per il territorio (per esempio per la conciliazione vita-lavoro, per la disponibilità di luoghi di lavoro alternativi).

La flessibilità potrà anche caratterizzare la creazione di collaborazioni con altri soggetti. Grazie ai sistemi *open source* si potranno sviluppare in misura sempre maggiore **sistemi reticolari** che nascono e si sviluppano intorno a un'idea o a un progetto.

Nuovi modi di produzione sono stati resi disponibili dall'innovazione tecnologica, quali la stampante 3D o la futura stampante 4D, mezzi che hanno riportato i luoghi di produzione in città (per esempio attraverso lo sviluppo dei FabLab), contribuendo in questo modo alla riqualificazione urbana ed a uno sviluppo più sinergico del territorio, attraverso partenariati tra diversi attori (imprese, università, piccole realtà produttive, servizi alla persona).

Si ritiene che la crescente contaminazione tra impresa "tradizionale" ed altri soggetti del territorio porti a una **maggiore mobilità dei lavoratori tra una realtà e l'altra**, rafforzando contestualmente la competitività dell'impresa e dell'intero tessuto socio-economico che la circonda, e l'attitudine al cambiamento dei collaboratori attuali e futuri.

Sarà altrettanto auspicabile che una sinergia più forte tra i diversi attori, in ottica di **sviluppo territoriale coerente e coordinato**, porti a una maggiore tutela ambientale del territorio, attraverso - per esempio - una pianificazione urbana più sinergica e sostenibile dal punto di vista energetico e della mobilità urbana.

■ Le leve a disposizione delle imprese per accrescere lo scambio tra impresa e stakeholder nella creazione di valore

Le imprese hanno a disposizione delle leve che possono utilizzare per accrescere lo scambio con i propri stakeholder al fine di creare valore. Le leve identificate sono quattro:



Come già evidenziato nell'analisi degli scambi tra l'impresa, i collaboratori e il territorio, la parola chiave per l'impresa sostenibile sarà **"apertura"**, sia al suo interno che verso l'esterno. L'innovazione tecnologica costituisce ovviamente un fattore abilitante e, se correttamente gestita, trasversale a tutte le quattro leve.

L'utilizzo di queste leve rappresenterà per le imprese un'opportunità fondamentale per accrescere la propria competitività, puntando sull'innovazione a 360°. Un'attivazione ottimale di queste leve sarà tuttavia condizionata dalla capacità che avrà l'impresa di **rimuovere ostacoli organizzativi, normativi, ma anche di mentalità** (sia dei manager sia dei collaboratori stessi) per riuscire ad innescare una vera e propria cultura diffusa del cambiamento (e della sua gestione).

I paragrafi successivi analizzeranno nel dettaglio le diverse leve.



Partecipazione

All'interno dell'impresa

Sono le modalità che l'impresa responsabile saprà attivare per favorire la **responsabilizzazione dei propri collaboratori**, accrescere il loro protagonismo dando delle indicazioni su orientamenti e obiettivi, ma lasciando loro autonomia nella scelta delle modalità per raggiungerli (cfr casi: Favi, Semco, Ferme de la Gontière). Si tratta anche della capacità dell'impresa di sviluppare l'intraprenditorialità, favorire la capacità dei collaboratori di proporre e trovare nuove idee e soluzioni.



Collaborazione e condivisione

All'interno dell'impresa

Si tratta della capacità che l'impresa responsabile saprà sviluppare per **attivare processi interni di collaborazione e condivisione delle conoscenze e competenze**, tra funzioni aziendali e tra generazioni, in particolare attraverso nuovi modelli organizzativi più flessibili che permettano aggregazioni ad hoc delle competenze necessarie allo sviluppo di nuove soluzioni, prodotti o servizi¹¹.



Google

GOOGLE

Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione

Il modello Google punta su flessibilità, reattività e agilità, con squadre piccole che lavorano su progetti (per facilitare il coordinamento delle squadre e ridurre la burocratizzazione) con obiettivi precisi e scadenze ravvicinate per mantenere la motivazione dei collaboratori. Google promuove lo scambio di conoscenze e la condivisione del know-how e ha promosso la regola dell'80/20, ovvero 80% del tempo dei collaboratori dedicato agli obiettivi fissati dall'azienda e 20% per ricerche personali (lo stesso modello esiste anche in altre aziende come 3M, Hewlett-Packard, Microsoft). Questo tempo dedicato dai collaboratori alla ricerca ha fatto nascere alcuni dei progetti di innovazione dell'azienda e permette a Google di attrarre talenti, interessati a potere dedicare tempo ai loro progetti di ricerca. Un'altra caratteristica del modello Google è la riduzione della gerarchia: il modello è basato su un sistema di peer-review. Questo responsabilizza maggiormente i collaboratori in quanto permette che sia riconosciuto il merito delle loro proposte ma mette anche la loro reputazione in gioco.

Sarà fondamentale per l'impresa **favorire la condivisione e la circolazione delle conoscenze** all'interno della stessa, utilizzando ove possibile le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie (piattaforme di condivisione, social media).

¹¹ Alcuni studiosi, come J. Kotter, suggeriscono la creazione di sistemi operativi duali ma complementari, nei quali coesistono due sistemi: uno basato sulle gerarchie, su una precisa definizione dei processi e dei ruoli, incaricati della pianificazione e del controllo dei risultati, affiancato da un altro sistema dedicato alla progettazione e all'implementazione della strategia, più agile e di tipo reticolare, in grado, per questi stessi motivi, di reagire più velocemente e più creativamente (John P. Kotter, *Accelerate!*, Harvard Business Review, Novembre 2012)



CISCO

Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione

“Credo davvero che un'impresa abbia bisogno di espandere la propria riflessione sull'innovazione oltre alle attività di ricerca e sviluppo”

Matt Asman, Innovation Manager a Cisco US

Per coinvolgere maggiormente i dipendenti nella ricerca di nuove soluzioni e opportunità di mercato per fare crescere l'azienda, Cisco ha sviluppato strumenti basati sulla metodologia Wiki per favorire la creatività. Uno di questi strumenti è iZone, un sito interno sul quale chiunque può proporre idee per nuovi prodotti. Queste idee vengono prese in considerazione e valutate con l'obiettivo di trasformarle in nuove offerte tecnologiche. Un altro esempio è la presenza di strumenti social per condividere le proprie competenze e capacità, per cercare le persone giuste per un progetto a cui si sta lavorando. Questo approccio aperto è favorito dal management e si rivela molto produttivo.

Fonti

www.cisco.com

Brighidea, Cisco tackles innovation engagement with i-zone

Verso l'esterno

Si intende l'abilità che avrà l'impresa responsabile di sfruttare le **potenzialità dell'intelligenza collettiva** e la disponibilità diffusa di saperi ed *expertise*, grazie alla creazione di reti con soggetti esterni, per favorire lo scambio di conoscenze. Ponendosi come impresa aperta sull'ecosistema che la circonda (*open company*), l'impresa responsabile sarà in grado di stimolare processi di innovazione. Si intende anche la **capacità dell'impresa di mettersi in rete con altri soggetti**, che favorirà condivisione e collaborazione nell'elaborazione di alcune parti del processo. Si pensi, ad esempio, alla collaborazione tra imprese e FabLab (luoghi di produzione basati sui concetti di “mutualizzazione” di mezzi e investimenti per la fabbricazione o riparazione di oggetti, network di conoscenze per trovare soluzioni a problemi tecnici), per trovare stimoli diversi (con realtà locali di dimensioni più ridotte) e soluzioni alternative ed innovative per lo sviluppo di alcuni prodotti o servizi.



FABLAB Reggio Emilia

Lo sviluppo delle potenzialità del mondo manifatturiero non sono solo legate allo sviluppo di prodotti più smart e tecnologici. Un aspetto importante su cui investire può essere il design dei prodotti e il loro rinnovamento grazie all'apporto di nuove idee e al confronto diretto con i consumatori e grazie al supporto dei soggetti innovatori che il territorio mette a disposizione. In questo caso si tratta di FAB LAB di Reggio Emilia, un incubatore di innovazione sociale che collabora e condivide esperienze con aziende del territorio per promuovere l'innovazione al loro interno, in particolare ha realizzato progetti che vanno in questa direzione con Parmigiano Reggiano e Litokol..

Fonti

www.fablabreggioemilia.org

Consorzio Aaster, Fondazione Symbola, Unioncamere, Aiccon, Coesione è competizione, pag. 60



Formazione integrata e continua

All'interno dell'impresa

Si tratta della capacità che avrà l'impresa responsabile di attivare **processi a supporto e per lo sviluppo dei potenziali dei propri collaboratori** (competenze tecniche specifiche, *soft skills* e supporto all'intraprenditorialità), per garantire mobilità dei lavoratori lungo tutto il loro percorso di carriera e la loro occupabilità, sia dentro l'azienda (con una diversificazione dei percorsi di carriera) che al di fuori dell'impresa.

È anche la capacità dell'impresa di **attrarre, individuare e potenziare i talenti di oggi e domani**, e di garantire loro formazione e apprendimento continuo.

Verso l'esterno

Lo sviluppo della **relazione tra scuola e lavoro**, in particolare attraverso lo sviluppo, insieme a istituti scolastici, di percorsi professionali di alternanza scuola/lavoro sarà un fattore fondamentale per fare emergere i potenziali talenti del futuro e garantire all'impresa le competenze di cui ha bisogno.

Una **maggiore permeabilità tra sistema formativo e mondo professionale** è un elemento di primaria rilevanza per favorire la transizione scuola lavoro delle giovani generazioni, ma anche per garantire l'occupabilità delle persone, facilitando le transizioni di percorsi professionali.



PROGETTO EMPLOYABILITY 2.0 17 imprese italiane

Il programma, rivolto a giovani neo-laureati ed avviato nel 2012, ha una durata di due anni ed è composto da tre elementi principali:

Formazione: mentre la formazione pre-inserimento prevede dei contenuti comuni a tutti i profili, la formazione post-inserimento prevede sia una formazione trasversale (*soft skills*) che una formazione specialistica, legata agli ambiti in cui i giovani andranno a maturare l'esperienza (Marketing & Sales, ICT e Operations);

Esperienza professionale interaziendale: il programma è articolato in una logica innovativa di company rotation. Infatti ogni partecipante svolge due esperienze professionali, ciascuna della durata di un anno, in due grandi imprese;

Mentoring: grazie ad un mentor (figura di riferimento in azienda che trasferisce conoscenze ed expertise ai collaboratori più giovani) e al tutoraggio, i partecipanti sono accompagnati nella definizione del percorso di crescita individuale.

Al termine dei due anni, i partecipanti possono ricevere un'offerta di inserimento lavorativo da parte delle due imprese in cui hanno vissuto la loro esperienza. In secondo ordine potrebbero ricevere offerte di lavoro anche dalle altre imprese partecipanti all'iniziativa. La prima edizione (2012-2015) prevede l'inserimento dei 100 giovani in diversi momenti.

La formazione viene svolta dal Consorzio ELIS insieme a rappresentanti delle imprese ed a esperti provenienti dall'Università e da Business School.

Fonti

www.employability20.it *Brighidea*



Partnership pubblico-privato

Verso l'esterno

Ideare modalità innovative di **partenariati tra pubblico e privato** sarà fondamentale su due fronti:

- ⊙ Per attuare meccanismi innovativi atti a coniugare flessibilità e sicurezza (in particolare in termini di protezione sociale), per rispondere alle esigenze di nuove tipologie di collaborazioni e per favorire la mobilità dei collaboratori;
- ⊙ Per costruire assieme al settore pubblico e ai soggetti interessati le competenze del futuro e favorire lo scambio di conoscenze tra mondo imprenditoriale e sistema formativo. Oggi la transizione scuola-lavoro è ostacolata principalmente da tre fattori per cui sarà necessaria una stretta collaborazione tra privato e pubblico: scarsità di profili e professionalità in alcuni ambiti e settori, competenze non adeguate ai bisogni e alle necessità del sistema produttivo, inadeguatezza dei canali di supporto alla ricerca di lavoro¹².



DUCATI E LAMBORGHINI

Motociclistico e automobilistico

Nel 2014, le due aziende del gruppo Volkswagen-Audi hanno firmato un accordo con i sindacati Cgil, Cisl e Uil per lanciare un progetto intitolato "Dual Education System Italy" (DESI) che permetterà a 48 giovani di meno di 25 anni di seguire un percorso di istruzione professionale di due anni in alternanza studio-lavoro. L'obiettivo è di creare profili professionali richiesti dal mercato del lavoro dell'industria automotive (tecnici esperti di meccatronica per auto e moto), contribuendo al contempo allo sviluppo della cultura meccanica e motoristica.

Il percorso formativo si svolgerà alternando periodi di formazione nei due Istituti di Istruzione Superiore di Bologna coinvolti (IIS Aldini Valeriani-Sirani e da IIS Belluzzi-Fioravanti) e periodi di training on the job, studio ed esperienze tecniche pratiche in affiancamento ad istruttori professionali (trainers) e a personale esperto delle due aziende presso i training center appositamente predisposti dalla Ducati e dalla Lamborghini.

I giovani che parteciperanno al progetto riceveranno una borsa di studio di 600 € al mese.

Fonti

www.ducati.it

¹² McKinsey & Company, *Studio ergo Lavoro*, 2014

Conclusioni

La riflessione condotta dalle imprese di Impronta Etica ha portato alla definizione di un **modello ideale di relazione tra impresa e territorio**, in cui la creazione di valore attraverso il lavoro avviene grazie ad uno scambio dentro e fuori dall'impresa che può essere accresciuto dall'attivazione di particolari leve a disposizione delle imprese per promuovere cambiamento, innovazione e valore. Di fronte ai continui cambiamenti di contesto con i quali si dovrà confrontare, la sfida per l'impresa sarà quindi quella di **riuscire ad accrescere gli elementi di scambio con i propri collaboratori e, contestualmente, con il territorio in cui è inserita**.

Bisognerà, in ogni caso, necessariamente fare i conti con le **criticità e le resistenze** (culturali ed ideologiche) che da sempre accompagnano i processi di innovazione e cambiamento, che diventano ancora più solide e sfidanti quando il cambiamento deve riguardare i processi di creazione di valore legati al lavoro.

È determinante che venga innanzitutto ricostruito il **rapporto di fiducia tra impresa e territorio**, in tutte le sue declinazioni. Fiducia necessaria per ridare valore positivo all'impresa e permetterle di evolversi, non più di difendersi. Fiducia allo stesso tempo necessaria per costruire una dimensione di futuro che, attualmente, agli occhi di imprese e lavoratori ha i contorni molto sfocati.





In secondo luogo, il cambiamento nelle relazioni e nelle modalità di azione deve necessariamente poggiare su un **cambiamento più profondo, nella cultura e nell'ideologia**, che deve riguardare tanto le imprese quanto i suoi stakeholder, partendo dai lavoratori sino ad arrivare alle organizzazioni sindacali e al mondo politico. Costruire relazioni bidirezionali, promuovere scambio e confronto, ed essere tutti responsabili e attivi – ciascuno per la sua parte – in quel processo di costruzione di significato e creazione di valore per il territorio che passa necessariamente per il lavoro.

Il lavoro è una conquista, per la quale bisogna opportunamente attrezzarsi, continuamente interrogarsi, con spirito critico ed aperto al cambiamento in ogni settore ed ambito professionale, indipendentemente dal ruolo e dall'esperienza maturata. Per questo, è un diritto avere gli strumenti per poter accedere al lavoro, in primo luogo una formazione adeguata che comincia a scuola e continua in azienda, attraverso la costruzione di percorsi di partnership tra imprese, istituzioni e cittadini/lavoratori. **Una grande sfida per il futuro: creare, in un mondo che cambia, valore attraverso il lavoro.**

Analisi di alcuni casi aziendali

A seguire vengono presentati alcuni casi sia di aziende socie di Impronta Etica sia di aziende esterne all'associazione, che illustrano il modo in cui diverse imprese hanno utilizzato alcune delle leve esposte nel capitolo precedente.

L'analisi dei casi non sempre permette di dimostrare un legame causa-effetto tra la creazione di valore qualitativo per il lavoro e la creazione di valore quantitativo (occupazione), tuttavia serve ad esemplificare alcuni dei benefici che le imprese hanno potuto trarre dall'utilizzo delle diverse leve.

	 Partecipazione	 Collaborazione e condivisione	 Formazione integrata e continua	 Partnership pubblico - privato
BONDUELLE <i>Percorso per lo sviluppo dei potenziali</i>			○	
BRUNELLO CUCINELLI <i>Scuola dei Mestieri</i>			○	○
CADIAI <i>Benessere aziendale</i>	○			
CADIAI <i>Immaginiamo il welfare del domani</i>	○		○	
CAMST <i>Insieme per fare sistema</i>	○	○		
CARRIERES DU BOULONNAIS <i>Promuovere le carriere dei dipendenti</i>			○	○
COOP ADRIATICA <i>Coop Contest</i>		○	○	
COOP ANSALONI <i>Commissioni di lavoro con soci, dipendenti e consiglieri</i>	○	○		
COOPFOND <i>Coopstartup</i>	○	○		
EMIL BANCA <i>Percorso partecipato dei dipendenti sulla stesura della strategia</i>	○	○		
EMIL BANCA <i>Young Tutor</i>	○	○	○	
FAB – Faber Academy Box® <i>Percorso di accompagnamento progettuale di innovazione sociale</i>		○	○	○
FAVI <i>Modello di impresa senza gerarchia</i>	○	○		
FERME DE LA GONTIERE <i>Percorso di coinvolgimento del personale per un miglioramento continuo</i>	○	○		



	Partecipazione	Collaborazione e condivisione	Formazione integrata e continua	Partnership pubblico - privato
GRANAROLO <i>Archimede</i>	<input type="radio"/>			
GRANAROLO <i>Formazione continua</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
GRUPPO CMS <i>Percorso di coaching individuale</i>			<input type="radio"/>	
GRUPPO HERA <i>Hera ti insegna un mestiere...a scuola</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GRUPPO HERA <i>Orientamento lavoro e universitario</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
GRUPPO HERA <i>Scuola dei mestieri</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
GRUPPO UNIPOL <i>NoiUnipol</i>				<input type="radio"/>
GRUPPO UNIPOL <i>UnipolIdeas</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
IMA <i>FID – Fare Impresa in Dozza</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INTEL <i>Programma di imprenditorialità</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISIS <i>Programmi di alternanza scuola-lavoro</i>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KIABI <i>Da collaboratori a collabor-attori</i>	<input type="radio"/>			
LOCCIONI GROUP <i>Impresa della conoscenza</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MANUTENCOOP <i>Un futuro di valore – Borse di studio per i figli meritevoli dei dipendenti</i>	<input type="radio"/>			
MANUTENCOOP <i>Tuttingiro – Soggiorni residenziali estivi gratuiti per i figli dei dipendenti</i>	<input type="radio"/>			
MEDIAGROUP <i>Partecipiamo</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
MICROSOFT <i>YouthSpark</i>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OBIETTIVO LAVORO <i>Cantieri per i dipendenti</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
OBIETTIVO LAVORO <i>QuOLity</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
ROMAGNA ACQUE <i>Corso di alta formazione permanente "Gestione sostenibile e resiliente delle risorse idriche"</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SEMCO <i>Modello di management partecipativo</i>	<input type="radio"/>			
SIEMENS INDUSTRIAL TURBOMACHINERY <i>Concorso per stimolare candidature femminili in carriere scientifiche</i>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
THE DOW CHEMICAL COMPANY <i>Programma di formazione professionale regionale e di apprendistato</i>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WL GORE <i>Modello di impresa senza gerarchia</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



BONDUELLE
Agroalimentare

Sviluppo dei potenziali

Negli ultimi anni Bonduelle ha avuto una crescente internazionalizzazione e un costante aumento della sua forza lavoro in tutto il mondo. Il progetto VegeGo!, visione del Gruppo per il 2025, include tra i suoi obiettivi, in termini di risorse umane, il sostegno allo sviluppo futuro del business, concentrandosi su tre aree complementari:

- il modello di crescita internazionale, che necessita di sviluppo delle competenze, internazionalizzazione del management e anticipazione delle esigenze;
- la creazione di valore economico, che richiede l'assunzione di dipendenti ad alto potenziale, il trasferimento di conoscenze e la gestione della creazione di valore con gli obiettivi quantificati;
- lo sviluppo del capitale umano, compreso lo sviluppo dei talenti, la coesione e una cultura comune, l'adesione al progetto di business.

I dipendenti di Bonduelle sono 9.758 FTE (full time equivalent), di cui 6.613 a tempo indeterminato. Il 29% dei dipendenti si trovano al di fuori dell'Europa, il 24% in Europa (esclusa la Francia) e il 47% in Francia. Il supporto e lo sviluppo dei potenziali dei dipendenti sono uno degli elementi centrali della politica delle risorse umane del Gruppo Bonduelle. Per garantire il proseguimento del suo sviluppo internazionale e cogliere le opportunità di crescita che si presentano, devono fare affidamento alle migliori competenze in ogni paese in cui il Gruppo è presente. L'università interna al Gruppo lanciata nel 2002, l'Istituto di Formazione Pierre et Benoît Bonduelle (IPB), vuole essere un acceleratore dello sviluppo delle competenze e della dimensione umana del gruppo. Si rivolge a tutti i dipendenti della società e le sue attività sono centrate attorno a tre obiettivi:

- Condividere i valori e la cultura dell'impresa;
- Sviluppare know-how e competenze di business specifiche;
- Sviluppare capacità interpersonali e manageriali.

L'ultimo programma dell'IPB, il "Programma esecutivo Bonduelle", si concentra sulla rilevazione e lo sviluppo dei talenti interni, per anticipare quella che sarà l'organizzazione manageriale del futuro. Nel 2012 - 2013 è stato aggiunto un modulo dedicato al tema dello sviluppo personale.

Fonti

www.bonduelle.com





BRUNELLO CUCINELLI Tessile



Scuola dei mestieri

Brunello Cucinelli ha restaurato integralmente il borgo medievale di Solomeo nel comune di Corciano, Perugia, che ospita nei suoi edifici i locali dell'azienda, per dare ai propri dipendenti un luogo di lavoro consono ai prodotti che realizzano. Ai suoi 700 dipendenti, oltre che un contesto lavorativo di questo tipo, offre uno stipendio maggiorato del 20% rispetto agli standard della categoria. Al restauro del borgo, poi, hanno fatto seguito la donazione di diversi ettari di terreno - vincolati a un uso strettamente ricreativo - al comune di Corciano. Sempre a Solomeo, è stata creata la "Scuola dei Mestieri": polo dedicato a conservare e tramandare l'alta artigianalità. La sua struttura consiste di quattro indirizzi: la disciplina di Rammendo e Riammaglio, Taglio e Confezione, Orticoltura e Giardinaggio e Arti Murarie. Si tratta di quattro materie riguardanti, le prime due, l'attività imprenditoriale di Brunello Cucinelli, le ultime due la sua azione di restauro e di abbellimento paesaggistico del Borgo e del territorio di Solomeo.

Il significato della scuola è quello di un'applicazione del concetto di capitalismo umanistico che Brunello Cucinelli ha voluto mettere in pratica; restituire valore ai mestieri e riconoscerne il giusto compenso relativamente alla qualità del tipo di lavoro. Questo rappresenta il percorso lungo il quale la Scuola di Solomeo intende avviare un processo ricostitutivo virtuoso che restituisca ai giovani la fiducia nel futuro.

Fonti

www.brunellocucinelli.com

Consorzio Aaster, Fondazione Symbola, Unioncamere, Aiccon, Coesione è competizione, pag. 35



CADIAI Socio-sanitario ed educativo



Benessere aziendale

A fronte di un laboratorio con Impronta Etica sui lavoratori senior in azienda, Cadi ai ha voluto attuare un percorso sperimentale di benessere, ginnastica dolce e respirazione, rivolto ai soci che avessero più di 50 anni per sostenerli nelle fatiche maggiori che si possono riscontrare nei lavori a carattere sociale, sia dal punto di vista fisico che mentale. Il progetto ha proposto un percorso gratuito di benessere da giugno all'autunno 2014.

Il percorso è stato effettuato utilizzando e valorizzando delle competenze personali di altri colleghi e presso i servizi e le palestre della cooperativa, per cui la gestione del progetto risulta interamente interna. Sono stati individuati i soci che corrispondevano all'età richiesta (over 50) sul territorio di Bologna e Provincia e a questi, corrispondenti circa a 200 persone, è stata mandata una lettera che spiegava l'iniziativa e il primo ciclo di incontri a cui iscriversi. Questi primi due moduli previsti hanno voluto essere una prima fase di sperimentazione con l'impegno di CADIAI di riproporli e renderli strutturati all'interno dell'azienda. La volontà di CADIAI è quindi quella di proseguire dopo la sperimentazione, investendo anche a livello economico per gestire al meglio i maggiori vincoli incontrati, legati per lo più alla disponibilità degli spazi e alla diffusione del personale su più territori tra loro molto distanti.

Si è riscontrata una buona percentuale di frequenza e un alto gradimento che ha portato alla richiesta da parte dei soci di incontri aggiuntivi. Il progetto è stato in grado di accrescere la coesione tra i soci che hanno partecipato all'iniziativa e di valorizzare conoscenze personali di dipendenti, esterni alla sfera di competenza specifica del ruolo svolto in azienda. Nel lungo termine, Cadi ai si auspica inoltre un miglioramento in termini di benessere.

Immaginiamo il welfare di domani

Nel 2014, in occasione della celebrazione dei 40 anni di vita associativa, CADIAI ha sviluppato un progetto intitolato "Immaginiamo il welfare di domani". Rivolgendo l'attenzione al futuro, la cooperativa è particolarmente interessata allo studio del welfare, anche in vista della necessità di adeguarsi ai sempre più rapidi cambiamenti della società e di comunicare i medesimi ai propri stakeholder. Si è quindi avviata una discussione coinvolgendo un gruppo selezionato di soci per far innanzitutto emergere la loro visione del futuro in materia di welfare. Quest'ultimo inteso in senso ampio, al di là delle questioni assistenziali, previdenziali e di bilanciamento tra mano pubblica, mano privata e terzo settore, per arrivare a riflettere sulle questioni di genere e sul rapporto tra servizi sociali e crescita economica. Il progetto è stato realizzato attraverso incontri, utilizzando le modalità di interazione tipiche del workshop, dell'apprendimento frontale e del world café, dando vita a conversazioni dinamiche e partecipate e favorendo un dialogo basato sull'interscambio di visioni. Hanno partecipato tre gruppi per un totale di 60 tra soci, dipendenti e liberi professionisti, che hanno rappresentato un campione significativo rispetto alla composizione della cooperativa, in termini di genere, età, mansione, anzianità di servizio, professionalità, scolarizzazione, ecc.

Il progetto è stato svolto con l'Università di Bologna, che ha collaborato allo svolgimento degli incontri e alla stesura del report finale di progetto. Quest'ultimo contiene i risultati in termini di idee e riflessioni proposte tra le quali la creazione di punti d'ascolto territoriali, la pianificazione di momenti di interscambio di informazioni fra addetti ai lavori, la realizzazione di un progetto che veda una compartecipazione di anziani e bambini utenti di CADIAI in una collaborazione intergenerazionale, la creazione di un servizio specifico rivolto a una nuova tipologia di utenti, e cioè quei papà e quelle mamme in difficoltà nel ruolo di genitori.

Si è riscontrata una partecipazione costante e attiva al corso e un alto gradimento da parte dei partecipanti, misurato tramite un questionario di soddisfazione. Il progetto ha consentito la trasmissione di informazioni importanti ai soci per la loro crescita professionale, il rafforzamento della cultura cooperativistica dei soci e/o dipendenti ed in particolare l'aumento della partecipazione e della coesione aziendale.





Insieme per fare sistema

La dimensione d'impresa raggiunta oggi dall'azienda ha fatto emergere la necessità di razionalizzare e allineare i processi di produzione e vendita tra le diverse Divisioni Territoriali. Le pratiche gestionali, anche molto valide dal punto di vista di ciascun territorio, possono essere di ostacolo quando si tratta di trovare una sintesi comune a tutti. Nel volere sviluppare azioni di efficienza nei processi aziendali si vuole far leva sul coinvolgimento dei collaboratori partendo dal presupposto che un processo partecipato avrebbe promosso uno scambio di conoscenze, un incremento motivazionale dei dipendenti e una valorizzazione dei loro potenziali.

Nell'aprile 2013 hanno preso avvio 32 gruppi di lavoro che hanno coinvolto inizialmente 100 persone, nel tempo diminuite a 60 per snellire lo svolgimento e il coordinamento. Alcuni gruppi hanno già concluso i lavori, altri sono tuttora aperti con diversi gradi di avanzamento. In particolare i gruppi sono stati formati segmentando i processi operativi di produzione e vendita nelle singole fasi ed assegnando ad ognuna di queste un gruppo di progetto con l'obiettivo di individuare le migliori pratiche. Alla guida dei gruppi di lavoro è stato posto un comitato composto da Direttore Generale, Direttore Operativo e i due specialisti di ristorazione collettiva e commerciale, mentre per ciascun gruppo è stato nominato un capo progetto.

Il coordinamento dei capi progetto è stato realizzato con due comitati guida, per la Rete Commerciale e per la Ristorazione Collettiva, composto dal Program Office insieme ai capi progetto. I comitati guida sono stati affiancati da un consulente esterno esperto nella gestione di gruppi di progetto. Un caso di particolare successo è rappresentato dalla creazione di una miscela di caffè appositamente studiata per Camst insieme al Fornitore, proposta ai clienti con il marchio "Caffè per Noi".

Il progetto è stato in grado di allineare l'orientamento strategico del gruppo dirigente verso obiettivi di maggiore efficienza nei processi aziendali in risposta al nuovo scenario di mercato imposto dalla crisi. In particolare ha portato alla pianificazione delle attività formative volte a raggiungere il miglior livello qualitativo, alla definizione degli standard di riferimento sulla base delle migliori pratiche raccolte dai Territori e alla creazione di procedure applicative di tali standard. Infine, l'iniziativa ha favorito un incremento motivazionale dei collaboratori dell'azienda che sono stati gli attori principali nella definizione delle azioni, grazie alla modalità di processo basata sulla partecipazione dei dipendenti e sul trasferimento delle conoscenze.

CARRIERES DU BOULONNAIS

Costruzioni e immobiliare

Promuovere le carriere dei dipendenti

Le attività del Gruppo riguardano la valorizzazione di risorse minerarie attraverso trattamenti industriali e servizi correlati. Di fronte al progressivo esaurimento delle sue risorse minerarie, il Gruppo ha iniziato a diversificare la sua attività, generando un'evoluzione dei suoi mestieri.

Il Gruppo, avendo come priorità il mantenimento dei 670 posti di lavoro, ha lanciato un approccio globale alla Gestione delle risorse umane e delle competenze. Il processo è iniziato con l'individuazione di alcune funzioni aziendali chiave. In un secondo momento, il potenziale di tutti i dipendenti è stato valutato in colloqui individuali, dopo i quali i dipendenti sono stati orientati verso percorsi di formazione pensati per compensare, adattati ai cambiamenti e alle esigenze dei loro mestieri. Sono sistematicamente previste delle interviste di follow-up, per verificare l'idoneità di ognuno al suo posto e per rispondere ad eventuali aspirazioni in termini di competenze e responsabilità. Questo percorso ha richiesto una partecipazione significativa del management, che ha ricevuto una formazione adeguata, e il supporto di numerosi partner come l'Università del Litorale - Côte d'Opale (ULCO) o il Politecnico di Lille.

Oltre a mantenere o sviluppare l'occupabilità, questo percorso ha avuto l'effetto positivo di creare un consenso tra i dipendenti rispetto al nuovo progetto di impresa.

Fonti

Réseau Alliance, "Promouvoir la carrière des salariés avec les carrières du boulonnais"



COOP ANSALONI

Edilizia

Commissioni di lavoro con soci, dipendenti e consiglieri

La cooperativa ha previsto l'istituzione di Commissioni di lavoro composte da soci, dipendenti e consiglieri per rispondere alla volontà di una verifica interattiva sulla qualità del prodotto, sugli indirizzi di gestione e di produzione e sulla interazione con i soci. Soci e dipendenti possono autocandidarsi per partecipare nelle diverse Commissioni di lavoro. Considerando le dimensioni ridotte della Cooperativa, le Commissioni rappresentano un importante strumento partecipativo e di governance in cui i lavoratori e i soci hanno l'opportunità di confrontarsi e di mettere in comune le loro conoscenze e competenze per trovare soluzioni volte a migliorare la qualità del prodotto, dando importanti feedback al Consiglio di Amministrazione e alla struttura in generale. In questo senso, la Cooperativa favorisce l'empowerment e valorizza le conoscenze e competenze dei suoi collaboratori. Le commissioni operano su argomenti tematici definiti all'atto della loro istituzione, inerenti la vita cooperativa e specifici rispetto al proprio ambito di intervento. Nello specifico, le commissioni coinvolgono 50 persone tra soci, dipendenti e consiglieri e sono le sei seguenti: Commissione Bilancio Sociale, Commissione Rivista, Commissione Eventi, Commissione Cantieri, Commissione Ansaloni Card.

Le commissioni si riuniscono circa 40 volte nell'arco di un anno a prova del fatto che rappresentano organismi che funzionano ed operano attivamente all'interno della Cooperativa contribuendo alla gestione della stessa. In particolare, questi organismi rappresentano un ritorno per la cooperativa in termini di opportunità di allineamento della qualità del prodotto con le aspettative dei soci e controllo della qualità e dell'innovazione nei processi; incremento della partecipazione dei dipendenti e dei soci incrementando il loro senso di appartenenza alla cooperativa e ai suoi valori identitari; accrescimento della trasparenza della Cooperativa verso i suoi principali interlocutori.



COOP ADRIATICA

Grande Distribuzione

Coop Contest

“Coop Contest” nasce per dare ai giovani dipendenti la possibilità di conoscere i valori di Coop tramite l’elaborazione di progetti innovativi: da un lato si accrescono le competenze dei dipendenti e dall’altro si sviluppano idee progettuali utili a rinnovare l’offerta di prodotti e servizi. Il concorso è realizzato a livello nazionale e coinvolge tutte le cooperative aderenti a Scuola Coop, la struttura di formazione manageriale delle cooperative di consumo. La variegata tipologia di partecipanti, per ruoli, competenze e cooperative di appartenenza, richiede un impegno in più nell’organizzazione, considerata la necessità di offrire una visione unitaria che tenga conto delle specificità dei territori.

Coop Contest si svolge in una decina di incontri (ai quali si aggiunge il tempo dedicato dai partecipanti anche al di fuori dell’orario di lavoro) e prevede lo sviluppo di idee progettuali di gruppo tramite l’elaborazione di studi di fattibilità completi e approfonditi. In questa sorta di impresa temporanea, i partecipanti possono contare sul supporto dei formatori di Scuola Coop ma anche sulle competenze specialistiche e l’esperienza dei propri colleghi, a partire da alcuni dirigenti che seguono l’evoluzione dei progetti e prendono parte alla giuria finale: un percorso che suggerisce anche un modo diverso di vivere le organizzazioni, le relazioni e il rapporto tra i vari livelli gerarchici.

Fin dalla prima edizione, Coop Adriatica iscrive al Contest una decina di impiegati under 35, in prevalenza assunti da un paio di anni e non avviati a percorsi di crescita, e tiene in grande considerazione i progetti proposti. La principale criticità sorge al termine del percorso, nel caso si vogliano adottare e realizzare i progetti elaborati nel Contest, poiché vanno comunque adattati alle strategie della cooperativa, per certi aspetti già definite e collaudate. Tuttavia la coniugazione di innovazione e continuità è una sfida necessaria e può dare risultati molto positivi.

Ad esempio, il “DeGusto Coop” è un nuovo format di punto vendita, che deve il suo nome e alcune caratteristiche proprio a un progetto del Contest. Lo spazio aperto presso il Mercato di Mezzo di Bologna impiega 12 lavoratori, tra cui un cuoco, un sommelier e alcuni dipendenti che si sono candidati rispondendo al bando interno, e contribuisce a qualificare l’offerta del Mercato stesso, che in poco tempo è diventato un polo di attrazione.

Al termine del Contest, Coop Adriatica può contare su dipendenti più motivati e maggiormente consapevoli del business e dei valori del sistema cooperativo nel quale operano. Progetti come “DeGusto Coop”, riadattati alle politiche di Coop Adriatica, possono contribuire a rinnovare l’offerta e rispondere ai diversificati bisogni dei consumatori. Per tale ragione, tutti i progetti elaborati per il Contest 2014 saranno presi in esame dal Comitato di Direzione di Coop Adriatica.



COOPFOND

Finanziario (promozione sviluppo cooperativo)

Coopstartup

Coopstartup è un progetto sperimentale di ricerca-azione presentato da Coopfond a novembre 2013 per la creazione di startup cooperative. Nasce dalla necessità di promuovere politiche di auto imprenditorialità capaci di favorire l'occupazione giovanile, di incentivare l'adozione della forma cooperativa tra le imprese di nuova costituzione, di affermare la presenza della cooperazione in nuovi mercati e nel campo dell'innovazione, tecnologica e sociale. Il progetto si basa su un gruppo di lavoro eterogeneo "aperto" e in espansione che raccoglie diverse professionalità e competenze, processi di confronto e condivisione di esperienze interne ed esterne al sistema Legacoop e utilizzo di mezzi di comunicazione collaborativi.

Al progetto hanno preso parte diversi attori interni ed esterni:

- le strutture nazionali, territoriali e settoriali Legacoop per i processi di scouting, mentoring e tutoring dei progetti imprenditoriali e per l'accompagnamento ai potenziali cooperatori;
- gli strumenti di sistema Legacoop (formativi, consulenziali e finanziari);
- gli esperti di promozione di impresa e startup esterni al mondo cooperativo;
- i luoghi frequentati dai soggetti target (The Hub, Coworking, Fab Lab, Incubatori, Acceleratori, associazioni e luoghi di aggregazione giovanile, la rete web);
- eventuali luoghi attivati dalla pubblica amministrazione per promuovere l'occupazione giovanile.

Le maggiori difficoltà riscontrate sono legate alla complessità nella gestione contemporanea di situazioni territoriali differenti e di dimensioni progettuali diverse, alla sostenibilità dei costi di accompagnamento alle startup cooperative e alle strutture di supporto, ad una concezione diffusa di startup limitata all'innovazione tecnologica, alla difficoltà dell'organizzazione ad adattarsi a modelli innovativi di organizzazione e promozione e alla necessità di acquisire linguaggi propri ai soggetti target e di utilizzare strumenti collaborativi in rete.

Dopo un anno dall'avvio del progetto, è stata realizzata la Guida per le startup cooperative e sono state attivate alcune sperimentazioni attraverso l'avvio di bandi e/o progetti imprenditoriali accompagnati in particolare in Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Lombardia, Piemonte, Puglia, Veneto. Il progetto ha contribuito ad un miglior assolvimento della missione di promozione cooperativa di Coopfond oltre ad aumentarne la reputazione sociale. Inoltre ha favorito l'acquisizione di nuove conoscenze migliorando i prodotti finanziari dedicati e la qualità della domanda di supporto finanziario.

Fonti

www.coopstartup.it





FAB - FABER ACADEMY BOX® Incubatore



Percorso di accompagnamento progettuale di innovazione sociale

FAB – Faber Academy Box®, incubatore di innovazione sociale promosso dalla cooperativa sociale Itaca di Pordenone, è il primo caso di implementazione di un incubatore da parte di una cooperativa sociale realizzato attraverso la costruzione di una comunità di sviluppo composta da istituzioni, banche, associazioni di categoria, università, poli tecnologici, imprese, professionisti, società civile.

FAB® si pone l'obiettivo di realizzare un accompagnamento della durata di 100 giorni in grado di accogliere persone e farle crescere tanto nelle loro competenze tecniche quanto in quelle sociali. L'incubatore ha attivato un percorso di accompagnamento capace sia di curare lo sviluppo dell'idea progettuale nei suoi aspetti tecnici legati alla dimensione imprenditoriale (progettazione, modello di business, piano economico-finanziario, diritto e costo del lavoro, forme di impresa, storia dell'economia sociale, sviluppo di comunità) sia di far crescere le competenze trasversali (capacità di relazionarsi in pubblico, gestione dello stress, gestione del lavoro di gruppo, risoluzione dei problemi) applicando lo stile lavorativo del coworking.

In questo modo, Itaca ha rigenerato il proprio modello di business; infatti, l'attivazione del processo innovativo di FAB® ha comportato anche un arricchimento in termini di competenze per le persone interne alla cooperativa impegnate a vario titolo nel progetto.

Fonti

www.i-fab.it

Consorzio Aaster, Fondazione Symbola, Unioncamere, Aiccon, "Coesione è competizione", pag. 44



EMIL BANCA Bancario



Percorso partecipato con i dipendenti sulla stesura della strategia aziendale

La Direzione Generale della Banca in fase di revisione del piano strategico triennale ha deciso di coinvolgere una rappresentanza del personale per ottenere contributi e spunti finalizzati alla formulazione dello stesso.

I gruppi incontrati sono stati quattro e precisamente si tratta di:

- 24 giovani colleghi, spontaneamente candidati a seguito di un invito fatto a tutti gli under 35, che si sono riuniti più volte dopo un primo incontro di presentazione con la direzione per sottoporre una proposta organica;
- i capi area di sede e territoriali, coinvolti in un solo incontro;
- i direttori di 10 filiali della Banca, coinvolti in un solo incontro;
- un gruppo eterogeneo di collaboratori, circa una decina, con vari ruoli (responsabili e non, di sede e di filiale), per affrontare nello specifico tematiche strategiche inerente lo sviluppo della relazione Banca-Soci.

L'iniziativa determina un maggior coinvolgimento attivo dei dipendenti nella definizione della strategia aziendale, diversi suggerimenti emersi vengono colti dalla Direzione e sottoposti a studio di fattibilità. I riscontri risultano positivi non solo per le idee emerse, di natura forse più operativa che strategica, ma soprattutto per il confronto trasparente che scaturisce dal progetto.

EMIL BANCA

Bancario

Young Tutor

Nel 2010 la Banca inizia una riflessione su come dar vita ad un progetto per coinvolgere maggiormente i giovani clienti, soci e collaboratori. Decide di avviare una attività partendo proprio dai dipendenti under 35 (135 persone) e proponendo a 20 di loro (estratti a sorte fra 80 autocandidati) di iniziare un percorso parallelo alle loro mansioni, della durata di sei mesi, attraverso cui, con modalità laboratoriali e un cospicuo monte ore di formazione (al 50% basato su contenuti tecnici e al 50% su contenuti relazionali e motivazionali), arrivare a suggerire all'azienda azioni specifiche per raggiungere il suo obiettivo.

Il progetto di lavoro, denominato B.I.G.- Banca, Innovazione, Giovani, ha fatto nascere nuove figure professionali in azienda, denominate Young Tutor, oggi centrali nella relazione tra la banca e i giovani. Si tratta di un progetto strutturato di coinvolgimento che negli anni si è costantemente evoluto. Le idee emerse dal progetto iniziale e a seguire dagli Young Tutor, sono tante e di diversa natura, sia bancaria che extrabancaria; buona parte di queste sono state attuate. Oltre a quelli che oggi sono gli Young Tutor (48 persone - 1 per ogni filiale) ruotano attorno al progetto: 7 referenti territoriali (nominati tra gli stessi Young Tutor sulla base di una maggiore disponibilità personale); una figura senior di sede che fa da punto di riferimento per risolvere problematiche, facilitare relazioni, aiutare a sviluppare iniziative, promuovere implementazioni e innovazioni di progetto; formatori esperti.

Un elemento di difficoltà iniziale è stato quello di introdurre fattori di così forte innovazione dal punto di vista delle modalità di lavoro oltreché di diffidenza nel riconoscere un nuovo ruolo. La spinta verso un modello fondato principalmente sulla dimensione relazionale oltre al fatto che le principali innovazioni introdotte erano suggerite dallo stesso target interessato alle novità, ha facilitato il superamento dei vincoli. La Direzione Generale incontra tutti gli Young Tutor almeno una volta l'anno per motivarli mentre periodicamente si fanno incontri di coordinamento con i sette referenti.

Dall'avvio del progetto si sono riscontrati impatti positivi sull'attività della banca con l'apertura di 2500 conti correnti; 150 mutui per la casa a tasso agevolati per circa 20 milioni di euro; 20 prestiti di onore per un totale di 50 mila euro. Dal punto di vista della gestione aziendale, il progetto ha consentito in particolare l'introduzione di modelli di carriera orizzontali. L'iniziativa ha inoltre creato forme di partecipazione nuove, coinvolgenti e molto motivanti per i collaboratori giovani aumentando la presenza giovane e "frizzante" sul territorio nelle molteplici iniziative: si possono contare circa 50 iniziative sul territorio dedicate ai giovani di natura culturale, sportiva, ludica, ecc. che hanno visto la partecipazione di migliaia di giovani.

Fonti

www.emilbancayoutu.com





FAVI
Metallurgico



Modello d'impresa non gerarchica

Favi è un'impresa francese, con 500 dipendenti, specializzata in progettazione, sviluppo e produzione di prodotti in rame. Guidata dal motto "non c'è performance senza felicità né felicità senza responsabilità", l'azienda ha deciso di dare maggiore autonomia ai suoi operai rimuovendo i livelli gerarchici e creando quindi un'organizzazione "piatta" dove tutti lavorano per il cliente e non per il loro superiore.

L'officina è suddivisa in mini-fabbriche, che lavorano ciascuna per un cliente specifico, soprattutto per l'industria automobilistica, per la quale l'azienda produce componenti. In questo modo, ogni lavoratore sa per quale cliente lavora. Anche il commerciale è coinvolto nelle mini-fabbriche, in modo che clienti e lavoratori siano costantemente in contatto.

Il "leader" di ogni mini-fabbrica, un operaio esperto e con una certa anzianità, impartisce istruzioni spiegando alla sua squadra il "perché". Lascia tuttavia gli operai liberi di decidere il "come" favorendo proposte di possibili miglioramenti da parte loro. Per quanto riguarda le tempistiche, è l'operaio che decide. Così facendo, la produttività è salita. Il leader svolge principalmente una funzione di supporto, non di controllo. L'unico indicatore che la direzione monitora è il costo di produzione dei pezzi. Per essere a conoscenza di preoccupazioni o problemi dei lavoratori, l'azienda ha messo a sistema tre sopralluoghi al giorno nelle mini fabbriche ritenuti molto efficaci.

La responsabilizzazione dei lavoratori e il fatto di averli resi più consapevoli del lavoro che svolgono per i clienti fanno sì che non ci siano problemi di gestione dei tempi di lavoro e che ci sia una forte motivazione dei lavoratori nel raggiungere gli obiettivi.

L'adesione ai valori dell'azienda è ritenuta fondamentale e viene presa in considerazione nel processo di selezione dei lavoratori.

L'azienda ha aumentato il suo budget per la formazione e lo sviluppo delle competenze degli operai.

Infine, l'azienda ha sempre posto una forte attenzione al suo ruolo nel territorio e ha scelto di mantenere le sue attività in Francia per redistribuire valore sul territorio.

Fonti

www.favi.com

L'Express, L'entreprise sans hiérarchie, ça marche!



FERME DE LA GONTIERE

Agroalimentare

Percorso di coinvolgimento del personale per un miglioramento continuo

Produttore di funghi per il mercato fresco, la Ferme de la Gontière fatica a mantenere le proprie attività di produzione sul suo territorio storico e ad espandere la propria attività in un mercato in cui c'è una forte concorrenza dei Paesi Bassi e della Polonia. Per questo, a partire dal 2007, l'azienda decide di attivare un percorso di miglioramento continuo che coinvolge tutto il personale. Il duplice obiettivo è sviluppare un clima partecipativo scoprendo i talenti nascosti e creare una nuova struttura gerarchica stabilendo degli indicatori di performance.

Il personale è impegnato dall'inizio del 2007 in un processo di miglioramento continuo, che si basa sulla seguente idea: "proponiamo insieme delle idee di miglioramento per diventare una squadra coesa e amichevole". Tutti sono coinvolti allo stesso modo nel miglioramento delle condizioni di lavoro e dell'ambiente, decidono possibili soluzioni da implementare e partecipano alla definizione di indicatori e metodi per aumentare le performance.

La nuova struttura gerarchica è composta da team di 35 persone congiuntamente responsabili per il progresso del loro lavoro di squadra: ogni team è responsabile e autonomo nell'organizzazione del proprio lavoro; l'impresa è stata organizzata in 4 unità autonome, in ciascuna il responsabile e i suoi 3 assistenti sono pienamente responsabili per l'organizzazione del lavoro, le performance, il controllo di qualità e la flessibilità degli orari di lavoro. Le soluzioni trovate da un team vengono replicate dagli altri.

La riorganizzazione della produzione e la sua gestione è sviluppata attraverso promozioni interne: 9 raccoglitori vengono promossi a posizioni di responsabilità.

Le squadre di raccolta sono informate mensilmente circa l'evoluzione degli indicatori di performance stabiliti. Cinque indicatori sono monitorati settimanalmente: kg/ora, kg/m², performance individuali, tasso di assenteismo, percentuale del tempo speso per attività diverse dalla raccolta.

Fonti

Réseau Alliance, La Ferme de la Gontière mise sur la formation du personnel plutôt que de délocaliser





Archimede

Archimede nasce per dare la possibilità ad ogni persona in azienda di poter emergere e di poter contribuire alla crescita di Granarolo in termini di idee, in un momento di grande svolta e accelerata del Gruppo.

Gli obiettivi del progetto sono di promuovere idee tese all'innovazione (un prodotto innovativo, un packaging innovativo, un progetto di comunicazione innovativo, ecc.) o all'introduzione di un processo utile a risparmiare ed evitare spreco di risorse in termini ambientali ed economici. Inizialmente è stata strutturata una forte campagna di comunicazione interna e un buon sistema premiante in denaro. Sorprendente è stata la risposta, da tutti i reparti dell'azienda. Dal lancio del progetto alla sua chiusura sono passati 6 mesi: 50 i progetti di valore selezionati, 7 i premiati con premi significativi (anziché i 3 ipotizzati in partenza) e 13 i premi simbolici. La soddisfazione da parte dei dipendenti ha portato la richiesta di rinnovare il progetto Archimede che è stato quindi riproposto anche per l'anno successivo. L'attività ha visto il coinvolgimento di tutte le strutture principali dell'azienda, nonché della Presidenza.

Rispetto ai progetti presentati l'azienda ha avuto ritorni concreti, ad esempio in termini di risparmi effettivi per 200.000 Euro/annui a seguito di un innovativo progetto sul risparmio delle acque che ha visto premiati un capo reparto e un manutentore dello stabilimento di Bologna. E' prevista l'implementazione anche di altri 3 progetti presentanti.

A seguito del progetto si è riscontrato un miglioramento del clima aziendale, l'attivazione di meccanismi di emulazione. È stata inoltre un'occasione per intercettare persone "nascoste" cui sono state offerte opportunità di crescita e per attivare nuovi protagonisti contributori all'interno della redazione di A Gran Voce, l'house organ di Granarolo.

GRANAROLO
Agroalimentare

Formazione continua e tesa a supportare l'accelerazione del Gruppo verso un processo di internazionalizzazione

In relazione alle sfide del Piano Industriale è risultato fondamentale per l'azienda assicurare al personale l'apporto di competenze, riqualificandone le capacità e le conoscenze e valorizzando i potenziali presenti in termini coerenti con gli obiettivi aziendali e il cambiamento culturale che essi impongono. In termini gestionali l'azienda attua processi di crescita continui per valutare e integrare sempre nuove risorse e, più in generale, investire molti collaboratori dell'azienda di nuovi compiti e responsabilità, accompagnando il loro sviluppo professionale con adeguate politiche di supporto delle competenze e delle motivazioni. Alcune persone, nell'esperienza recente, hanno assunto la direzione di nuove aziende/business o di progetti strategici (avviamento nuovi mercati esteri), non sempre contigui alla loro trascorsa esperienza di lavoro. L'assunzione di nuove responsabilità si è tradotta nella gestione di processi di integrazione che, salvaguardando i punti di forza delle realtà d'impresa acquisite, le inserissero sinergicamente nel network del Gruppo, nell'approccio a nuovi mercati – geografici e/o di prodotto – con specifiche regole di sostenibilità del business, nella ristrutturazione delle proprie organizzazioni in relazione alle nuove necessità. Per meglio orientare questo sviluppo il Gruppo ha strutturato un sistema professionale capace di garantire percorsi formativi ritagliati sul singolo ruolo e che prevede tra le attività formative messe in campo una formazione continua tesa a fornire gli strumenti utili per percorrere le tappe fondamentali del percorso professionale. I metodi didattici utilizzati per la formazione si stanno progressivamente evolvendo e diversificando, in ottica di ottimizzazione del tempo dedicato all'aula e dell'efficacia dell'azione formativa. Nell'ultimo anno si evidenzia il crescente volume di ore di formazione erogate con le metodologie e-learning e blended (e-learning + aula), modalità che permettono di rendere la fruizione dei contenuti didattici estremamente flessibile, conciliando le esigenze aziendali con quelle del singolo, anche in termini di tempi di apprendimento. Come in tutti i processi rapidi, sono aumentati in modo importante i carichi di lavoro/formazione funzionale ad esso. In particolare sono state effettuate 26.476 ore di attività formative, di cui il 66% del monte ore destinato alla formazione linguistica, coinvolgendo 1.544 lavoratori e che sono state caratterizzate da un totale di 3.644 partecipazioni. Il coinvolgimento, oltre a diverse realtà esterne, comprende non solo quadri e dirigenti ma anche giovani ad alto potenziale e funzioni trasversali in processi di internazionalizzazione e apertura di nuovi presidi commerciali all'estero (Francia, Penisola Iberica, Gran Bretagna, prossimamente Cina).

I vantaggi per l'azienda a seguito dell'iniziativa si traducono in capitalizzazione del know how e delle buone prassi aziendali, promozione dello sviluppo professionale del personale e opportunità di crescita in nuovi mercati della vecchia Europa e in mercati emergenti che vanno occidentalizzando la propria dieta alimentare, grazie al contributo di giovani interni all'azienda e spesso in ruoli diversi.





Percorso di coaching individuale

Nel 2012 CMS ha scelto di realizzare un importante progetto volto alla formazione e allo sviluppo del middle management dell'azienda - il Comitato Operativo, di cui fanno parte 30 Responsabili di Area - composto per lo più da personale under 40. In particolare è stato sviluppato un percorso di coaching individuale con l'obiettivo di sviluppare il potenziale dei partecipanti e mettere in evidenza i punti di forza e i punti di miglioramento di ogni persona.

I benefici riscontrati dal progetto di coaching sono, tra gli altri, una leadership più efficace, una migliore gestione del tempo, delle priorità e di conseguenza dello stress, una migliore capacità di delega e di gestione complessiva del proprio team, il passaggio da una visione centrata sulle proprie competenze e modi di pensare ad una visione d'insieme più ampia ed integrata, favorendo a sua volta il passaggio da un focus sui contenuti ad un focus sui processi del proprio lavoro. Tutti questi risultati sono stati misurati tramite la somministrazione di un assessment diviso in 4 prove, di cui tre di gruppo e una individuale: il risultato è stato una vera e propria graduatoria con punteggi che è stata condivisa con tutti i partecipanti. Il lavoro annuale si è poi concluso in maniera ludica con un'esibizione canora della Direzione e dei membri del Comitato operativo durante la tradizionale festa di fine anno che l'azienda organizza per tutti i propri dipendenti. Molte delle persone che hanno partecipato al progetto coaching hanno evidenziato di aver ottenuto dei cambiamenti positivi anche riguardanti la propria sfera personale: gestire meglio lo stress, definire le priorità e i tempi, saper delegare possono incidere in modo importante sul tema della conciliazione tempi casa - lavoro e in generale sulla serenità personale.

Fonti

Bilancio Sociale CMS 2012

Hera ti insegna un mestiere... a scuola

L'educazione in Italia, caratterizzata da una formazione poco focalizzata sulle competenze richieste dal mercato del lavoro, crea un gap tra domanda e offerta nel mercato di lavoro per i giovani. L'obiettivo dell'iniziativa è di realizzare dei percorsi didattici co-progettati da Hera e alcuni Istituti Tecnici d'Istruzione Superiore, finalizzati a far acquisire conoscenze/competenze più focalizzate su contesti aziendali/lavorativi. L'iniziativa riguarda lo sviluppo di percorsi didattici della durata media di 6 ore all'anno realizzati con il supporto di manager/professional di Hera in termini di progettazione e docenza. Il progetto è stato avviato con l'anno scolastico 2012/2013 ed è attualmente in corso. In particolare i percorsi trattano i seguenti temi:

- Clima energia 20 20 20, realizzato con l'ITIS G. Marconi di Forlì, che si compone di:
 - La strategia 20 20 20, il risparmio energetico e le fonti rinnovabili, per le Terze Classi;
 - Produzione di energia dai rifiuti, per le Quarte Classi;
 - Sensoristica in campo energetico e La termovalorizzazione in termini impiantistici ed economici, per le Quinte Classi.
- Il Percorso Acqua, realizzato con l'ITIS N. Baldini di Ravenna, che si compone di:
 - Potabilizzazione e distribuzione dell'acqua, per le Terze classi;
 - Depurazione dell'acqua, per Quarte classi;
 - Tecniche e Strumenti di analisi dell'acqua, per le Quinte Classi.
- Smart technology e gestione del ciclo idrico, realizzato con l'ITIS E. Fermi di Forlì, che si compone di:
 - Caratteristiche del territorio e risposte tecnologiche, Garanzia dei parametri, Controllo e azionamenti per le Quarte Classi;
 - Costi e sostenibilità di infrastrutture e processo di gestione, per le Quinte Classi.

Gli attori esterni coinvolti sono i referenti degli istituti, dirigenti scolastici e professori; quelli interni sono manager/professional di Hera, oltre a referenti della Direzione Centrale Personale e Organizzazione che coordinano il progetto in termini di relazioni con gli istituti e co-progettazione dei percorsi didattici con i referenti scolastici. Nei suoi primi due anni di svolgimento, l'iniziativa ha visto il coinvolgimento di 3 Istituti tecnici Superiori per un totale di 17 classi coinvolte, circa 400 partecipazioni di studenti, 26 momenti d'aula per un totale di 52 ore di formazione erogate ed il coinvolgimento di 13 risorse di Hera che hanno progettato e realizzato gli interventi in termini di docenza. Tra gli elementi facilitanti vi sono la forte volontà da parte degli istituti scolastici ad avvicinarsi a contesti aziendali, in quanto consapevoli del valore di tale partnership, oltre alla considerevole disponibilità da parte dei referenti di Hera a realizzare tale iniziativa, disponibilità basata sulla consapevolezza che l'evoluzione del valore prodotto da un territorio in termini sociali oltre che economici, non può che dipendere dall'azione congiunta di tutti i suoi attori. In un'ottica intra-organizzativa, il progetto favorisce le dinamiche di knowledge management del Gruppo, attraverso una prospettiva sintetizzata dal concetto "insegnare è apprendere". In uno scenario sociale più ampio, l'azienda trae benefici dall'agire in un territorio di riferimento collaborando, in modo proattivo, al suo sviluppo in termini di Capitale Sociale.

Fonti

www.gruppohera.it



GRUPPO HERA Multiutility

Orientamento al mondo del lavoro e orientamento universitario per i figli dei dipendenti

In un'ottica di iniziative di welfare per i propri lavoratori, l'azienda, consapevole del contesto esterno e del supporto non sempre sufficiente dato ai giovani per approcciare al meglio il mondo del lavoro e/o la scelta del percorso universitario, ha deciso di capitalizzare le competenze interne e metterle a disposizione dei figli dei dipendenti, organizzando momenti di confronto e dialogo.

Rispetto all'orientamento al mondo del lavoro, l'azienda ritiene di grande valore mettere a disposizione le proprie competenze e la propria esperienza per supportare i figli dei suoi dipendenti nella fase di approccio a tale realtà. Per questo ogni anno organizza un'iniziativa che si svolge nell'arco di un pomeriggio, progettata in modo da avere alternanza tra momenti frontali e momenti di interazione. Il programma è così articolato:

- Mondo del Lavoro: gli attori del mondo del lavoro, il contesto normativo
- Conosci te stesso: consapevolezza di sé e dei propri punti di forza)
- Come scrivere il Curriculum
- Come affrontare un colloquio di selezione
- Simulazione di colloqui e feedback.

“Orientamento al mondo del lavoro” coinvolge risorse della Direzione Centrale Personale e Organizzazione in ambedue i momenti, frontali e di interazione.

Rispetto all'orientamento universitario si è attivato un progetto con l'obiettivo di realizzare un momento informale di possibilità di avvicinamento degli studenti con il mondo universitario in modo da fornirgli un panorama informativo di supporto alla loro scelta. Il progetto riguarda un momento di confronto della durata di circa 3 ore tra i figli dei dipendenti del Gruppo Hera prossimi alla scelta dell'Università. L'iniziativa di orientamento universitario coinvolge sia attori interni all'azienda, manager di Aree di staff e di Line, identificati in modo eterogeneo tra i diversi ambiti del Gruppo, sia attori esterni, quali docenti dell'Università di Bologna. La scelta degli attori è basata sul voler fornire informazioni sulla natura della scelta universitaria con un taglio accademico e aziendale.

Per la realizzazione di entrambi i progetti l'azienda riscontra una disponibilità dei referenti accademici dell'Università di Bologna, dei manager e delle risorse della Direzione Centrale Personale e Organizzazione del Gruppo Hera, anche in termini di spontaneità e autenticità degli interventi, che facilita l'implementazione dei progetti stessi. L'iniziativa ha un riscontro positivo in termini di soddisfazione e partecipazione, le ultime edizioni hanno visto la partecipazione di 30 figli dei dipendenti del Gruppo all'“Orientamento al mondo del lavoro” e 130 a quello universitario con 9 professori coinvolti. Il progetto risponde alla volontà del Gruppo di essere attento alle esigenze dei lavoratori, oltre il contesto professionale, andando a soddisfare un fabbisogno che non trova riscontro in altri soggetti. Inoltre è in grado di valorizzare competenze delle risorse interne all'azienda e di aumentare il grado di informazione da parte delle risorse presenti nel territorio di riferimento.





Scuola dei mestieri e Comunità di Pratica

Le motivazioni che hanno spinto la nascita del progetto sono state due. In primo luogo la necessità dell'azienda di orientare la progettazione dell'organizzazione formale migliorando l'efficienza e l'efficacia dei processi di produzione e di trasferimento del sapere e supportando contemporaneamente i processi di cambiamento organizzativo, con particolare attenzione al rafforzamento delle capacità di apprendimento e di gestione della conoscenza. In secondo luogo la volontà di rafforzare le reti di collaborazione esistenti integrando tutta la popolazione aziendale, diffondendo conoscenza, soprattutto tacita, favorendo la crescita professionale, fluidificando i processi e migliorando le performance.

A partire dal 2004 nell'ambito del progetto Scuola dei mestieri sono stati realizzati e pubblicati 15 Quaderni di Mestiere, redatti in collaborazione diretta con i detentori interni del "sapere". A partire dal 2011 è stato avviato il processo di integrazione fra Scuola dei Mestieri e Comunità di Pratica. Con quest'ottica Gruppo Hera ha attivato 4 Comunità di Pratica, che si servono principalmente di strumenti quali wiki e forum per la condivisione di esperienze e confronto su progetti specifici. Ciascuna Community coinvolge diverse centinaia di persone; al loro interno c'è un pool di esperti interni che si occupa della verifica dei contenuti, della moderazione dei commenti e della valutazione dei suggerimenti. Il progetto è ideato e coordinato da parte della Direzione Centrale Personale e Organizzazione. Alla redazione dei "Quaderni di Mestiere" e alla realizzazione delle community partecipano attivamente membri delle varie strutture organizzative, sia in ambito mercato sia in ambito operations.

Nonostante le prime resistenze al cambiamento e all'utilizzo di nuovi strumenti di confronto e condivisione, la maggior parte dei membri ha riconosciuto l'utilità della community e degli strumenti, ad esempio anche condividendo i contenuti/esiti di riunioni dei vari gruppi di lavoro per gli assenti e/o per i membri non direttamente coinvolti. L'iniziativa ha portato alla costruzione di una metodologia di "riconoscimento", attraverso la quale i membri del pool di esperti della community sono "pubblicamente identificati" come "Knowledge Publisher".

Il progetto promuove in particolare un dialogo intergenerazionale valorizzando le competenze dei senior e le attitudini all'utilizzo di strumenti informatici da parte delle ultime generazioni entrate in azienda. Il Gruppo interpreta positivamente "il passaparola", ovvero le nuove richieste di attivazione, giunte grazie al dialogo fra i dipendenti e al diffondersi dell'esigenza di uno strumento collaborativo più strutturato, che superi le funzionalità della posta elettronica e che permetta di attivare un reale confronto.

Fonti

www.gruppohera.it

GRUPPO UNIPOL

Bancario, assicurativo e finanziario

Noi Unipol

Con Noi Unipol, il Gruppo ha organizzato in modo sistematico una serie di servizi orientati al miglioramento dell'integrazione tra i tempi e le esigenze della vita professionale e quelli della vita privata. I servizi di welfare aziendale si distinguono in due aree di intervento: i Servizi alla Persona e i Servizi Libera Tempo.

L'esistenza di rapporti consolidati con soggetti del territorio e con le organizzazioni socie ha permesso di costruire un modello di welfare originale in grado di rispondere alle difficoltà legate ai conflitti all'interno del sistema famiglia-lavoro. Partendo dalla già esistente flessibilità di orari, il percorso di Noi Unipol è stato il seguente:

- Analisi del bacino utenza;
- Elaborazione partecipata, redazione, sottoscrizione di convenzioni quadro grazie al coinvolgimento di fornitori caratterizzati da esperienza e prossimità territoriale: ciascun fornitore opera infatti nell'area geografica dove l'azienda ha attivato il servizio;
- Negoziazioni dei listini e delle modalità di erogazione dei servizi;
- Definizione del framework intranet e informatizzazione del processo;
- Definizione del piano di comunicazione.

Gli attori coinvolti nel progetto vengono da diverse aree aziendali, mentre gli esterni sono reti di fornitori, parti sindacali, Comune e Provincia di Bologna, Regione Emilia Romagna. Si tratta di un progetto pilota attuato inizialmente per il solo bacino di Bologna nelle 4 sedi direzionali, ma con la prospettiva di estendere il modello a tutte le sedi principali del Gruppo. I lunghi tempi necessari ad implementare il progetto hanno generato delle aspettative nelle altre sedi e alcuni elementi di frustrazione.

Grazie al progetto si è riscontrato un rafforzamento della fidelizzazione e attrattività dei talenti ed un potenziamento della propensione identitaria e di appartenenza, oltre che un aumento della sinergia tra l'Istituzione pubblica e l'azienda. L'iniziativa risponde alla volontà dell'azienda di mantenere adeguati standard di produttività aziendale e sul medio lungo periodo, di favorire il benessere in azienda e la diminuzione del ricorso ai permessi per attività extralavorative in orari di lavoro. L'erogazione di servizi di accudimento e assistenza familiare permettono infatti ai lavoratori di preservare il loro potere d'acquisto, di risparmiare tempo grazie alla sottoscrizione di apposite convenzioni, di migliorare la qualità della vita, l'equilibrio e il benessere della persona che ne usufruisce.



GRUPPO UNIPOL

Bancario, assicurativo e finanziario

Unipol Ideas

Unipol Ideas è un incubatore d'impresa, nato con l'obiettivo di favorire il primo sviluppo di progetti imprenditoriali con forti ricadute sociali e per il business del Gruppo.

Promuovere l'open innovation e l'innovazione sociale in continuità con i valori storici dell'azienda, creare valore condiviso sul territorio, acquisire nuovi talenti e favorire una contaminazione delle competenze rappresentano gli obiettivi specifici del Gruppo Unipol.

A livello più generale l'azienda mediante il progetto si propone inoltre di: rileggere la sostenibilità d'impresa rispondendo alle sfide e alle urgenze sociali attuali in modo innovativo; stimolare processi di innovazione, interni all'azienda ma anche a vantaggio della società, con forti ricadute sociali; sviluppare il business, con un orizzonte di medio - lungo periodo, avvicinandosi ad un pubblico più giovane, per poter rispondere meglio a bisogni nuovi ed emergenti; mettere le competenze, l'esperienza e la solidità del Gruppo a vantaggio dei giovani e degli innovatori sociali; sviluppare contenuti e occasioni di dialogo con i territori.

Unipol Ideas è un progetto a lungo termine poiché si sviluppa da maggio 2014 ad aprile 2015. Le principali fasi sono: selezione e identificazione dei settori prioritari e dei mercati futuri di Unipol; costruzione e diffusione del bando; selezione dei progetti; laboratorio di incubazione; follow up e valutazione finale di un possibile investimento. Ogni fase coinvolge personale di diversi ambiti e attori esterni come docenti universitari, manager ed imprenditori, esperti tecnici di innovazione. Nel 2014, i progetti candidati sono stati più di 200 progetti candidati per un totale di oltre 600 persone coinvolte; 8 le start up selezionate, per un totale di 26 ragazzi.

Il progetto è un primo tentativo di costruzione di un percorso di open innovation per il Gruppo, e ha dovuto superare difficoltà culturali, organizzative, nonché alcuni specifici limiti normativi di settore. Unipol Ideas rappresenta per l'azienda un'opportunità in termini di accreditamento reputazionale per il supporto all'imprenditoria e alla riduzione della disoccupazione e per la promozione dell'innovazione ad alto impatto sociale. Favorisce inoltre lo sviluppo e la contaminazione di conoscenze tra i dirigenti del Gruppo, l'inserimento all'interno del network di riferimento e l'avvicinamento ai mercati futuri dell'azienda

Fonti

www.unipolideas.it



IMA Metalmeccanico

FID - Fare Impresa in Dozza

IMA dispone di un patrimonio umano e di un capitale intellettuale rappresentato dai propri dipendenti in pensione che intende valorizzare: il rischio di disperdere la conoscenza tecnica e l'esperienza accumulata durante tutto l'arco della vita lavorativa è alto. È nato così il Progetto FID, progetto di Solidarity Sourcing volto a realizzare una piccola organizzazione di lavoro per creare inclusione sociale per coniugare queste esigenze aziendali e facilitare il reinserimento nella società civile di persone in condizioni di oggettivo svantaggio. Il progetto è nato nel 2008 ed è tutt'ora in corso, dopo la prima fase di ideazione e progettazione, nel 2010 è stato posto in essere l'atto costitutivo di impresa sociale in forma di S.r.l. Nel 2011 è partito il processo di coinvolgimento dei detenuti e il 16 novembre 2012 è stata inaugurata l'impresa sociale FID - Fare Impresa in Dozza S.r.l. presso la Casa circondariale Dozza di Bologna in presenza delle autorità. I principali attori coinvolti nel progetto sono: Gruppo IMA, GD e Marchesini Group, Fondazione Aldini Valeriani, Casa Circondariale Dozza di Bologna, FID S.r.l. (Impresa Sociale), Provincia di Bologna e alcune organizzazioni sindacali.

La buona volontà degli operatori si scontra con le difficoltà normative dovute al delicato contesto carcerario di riferimento e a volte con difficoltà di comunicazione tra i tanti soggetti coinvolti. Nonostante questo si possono notare i primi risultati del progetto: 16 detenuti, fra 25 formati, sono stati assunti da FID per lavorare all'interno del carcere durante il periodo di detenzione con contratto di lavoro a tempo indeterminato; delle 11 persone uscite 3 sono entrate in comunità terapeutica, 6 sono state assunte dalle aziende promotrici del progetto o dai loro fornitori. In particolare, una persona ha trovato lavoro per conto proprio ed un'altra di 67 anni è stata aiutata da FID per aprire una bottega da meccanico di bici e moto.

Il modello implica un profondo cambiamento culturale che riguarda l'approccio alla detenzione e alla riabilitazione dei soggetti detenuti: il lavoro può effettivamente essere la maggior leva di empowerment e rieducazione ma un progetto come questo impone di essere adottato universalmente o rischia di diventare elitario. Per l'azienda favorisce l'incremento delle attività di networking, engagement e partnership con soggetti interni ed esterni, pubblici e privati del territorio; favorisce un accreditamento reputazionale all'esterno e all'interno di progetti di Solidarity Sourcing di grandi clienti sensibili al tema della CSR.

Fonti

www.ima.it

Il Sole 24 ore, "L'azienda meccanica entra in carcere"





INTEL

Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione



Programma di imprenditorialità

Dal 2005, Intel investe in una serie di iniziative volte a promuovere un'educazione verso giovani imprenditori per lo sviluppo delle capacità d'ideazione e di innovazione dei giovani. I programmi in cui investe sono progettati per dare agli imprenditori le competenze e le risorse necessarie per affrontare i problemi di una comunità e creare imprese sostenibili. Questi programmi includono concorsi di business plan, workshop d'ideazione, strumenti tecnologici, programmi di imprenditorialità e seminari universitari progettati per supportare giovani imprenditori ad alto potenziale e dare loro competenze imprenditoriali. Il programma si rivolge ai giovani (dai 16 ai 30 anni) con buone capacità di alfabetizzazione digitale; è finalizzato alla formazione di questi partecipanti in modo da sfruttare le loro capacità di innovazione e creare soluzioni con un impatto positivo per la comunità di destinazione mediante l'uso della tecnologia riguardanti in particolare i giovani e le donne in materia di istruzione, l'energia, l'agricoltura, la salute, l'acqua e mezzi di sussistenza.

Workshop d'Ideazione: lo sviluppo della capacità d'ideazione e innovazione sono il risultato principale del programma. A questo scopo, i partecipanti sono innanzitutto chiamati ad analizzare un problema o un caso basandosi su una vera e propria sfida di una comunità e/o contesto di riferimento. Il workshop d'ideazione è un programma di due giorni (per un totale di 25 ore) con il quale si accompagnano i partecipanti in un processo di sviluppo e di ridimensionamento di idee. Il programma consiste nel fare un quadro delle idee ed aiutare i partecipanti: in primo luogo a formare un'idea; secondo a convalidarle; infine a svilupparle, testandole in un ambiente reale. I partecipanti sono tenuti a uscire a contatto con l'ambiente esterno per capire il problema in dettaglio intervistando le persone o gli organizzatori del programma.

Nozioni di base per l'imprenditoria (E-Basics): è un corso di e-learning sulle basi d'imprenditorialità e di formazione sugli strumenti tecnologici che possono essere utilizzati per potenziare le imprese. Il programma consiste in 40 ore di contenuti e fornisce l'educazione all'imprenditorialità per commercializzare e scalare il business.

Intel Global Challenge all'Università di Berkeley: è un concorso annuale di tecnologia di business plan in cui giovani imprenditori si riuniscono per condividere i loro piani volti a trasformare le loro idee tecnologiche in opportunità di business, e per mostrare tali piani a potenziali investitori presso l'Università della California. I vantaggi per i concorrenti, oltre all'educazione che il concorso offre, consistono nell'opportunità di contatti con potenziali investitori, di pubblicità e di ricevere feedback da parte di esperti del settore. I dipendenti di Intel Capital come volontari fanno da mentor e giudici del concorso. Il concorso coinvolge più di 150.000 studenti e riceve oltre 18.000 iscrizioni provenienti da 50 paesi.

Fonti

entrepreneurship.intel.com





ISIS "ARTURO MALIGNANI" Istituto Statale di Istruzione Superiore di Udine

Programmi di alternanza scuola-lavoro

L'ISIS Malignani da 75 anni promuove il rafforzamento delle competenze pratiche tra i suoi studenti. L'istituto ha consolidato una collaborazione con le aziende del territorio e, per rispondere alle loro esigenze, verifica la qualità dell'esito formativo dei suoi programmi in ottemperanza ai criteri definiti nel progetto europeo ExPerO, di cui è stato un istituto pilota. L'interscambio con le aziende rende possibili e frequenti i programmi di alternanza scuola-lavoro: da un lato, gli studenti effettuano percorsi di ricerca applicata in azienda su tematiche innovative e strategiche per l'impresa, che solitamente culminano nella costruzione di un prototipo; dall'altro i rappresentanti della imprese tengono lezioni e presentazioni agli studenti in aula. Il Malignani offre inoltre agli studenti la possibilità di acquisire, durante il percorso di studi, certificazioni professionali specifiche e riconosciute dal mercato, come il certificato ENAC di manutenzione aeronautico o la certificazione di responsabile del Servizio di prevenzione e protezione.

Fonti
McKinsey & Company, "Studio ergo Lavoro", pag.35



KIABI Tessile

Da collaboratori a collabor-attori

A partire dal 2010, in una congiuntura economica molto difficile, Kiabi ha deciso di rafforzare il suo management partecipativo con la formalizzazione di una visione "KIABI 2020", la creazione di un comitato trasversale sulla CSR e il lancio della sfida "Eureka".

Obiettivi:

- Coinvolgere il 100% dei dipendenti
- Valorizzare le idee innovative e incoraggiarne l'implementazione
- Garantire una crescita sostenibile

Dalla sua nascita, l'azienda ha avuto l'obiettivo di mobilitare i talenti e le passioni dei suoi team per "rendere la moda accessibile a tutti". Nel 2010, per definire la sua vision KIABI 2020, l'azienda consulta tutti i suoi dipendenti in modo che ognuno esprima i propri desideri. Nel 2011 la Direzione decide di andare oltre, coinvolgendo tutti i dipendenti nella sfida "Eureka". L'obiettivo è di liberare le energie positive per fare spazio alla creatività di ciascuno in un contesto diventato più difficile. Vengono organizzate diverse riunioni nel corso dell'anno, durante le quali ogni squadra è invitata a proporre la realizzazione di idee innovative che contribuiscono al raggiungimento della Visione. L'implementazione di ciascuna idea è gestita da un responsabile di progetto.

Esempi di progetti realizzati:

- Un tavolo pieghevole che facilita la piegatura dei vestiti nei negozi;
- Un flash mob, coreografia eseguita sia a Hem, sede dell'azienda in Francia, che ad Hong Kong dai fornitori.

A luglio 2012 si è svolto il primo premio "Eureka", in cui sono stati presentati 350 progetti. La Direzione aziendale ha selezionato i nove migliori progetti. Visto il successo della prima sfida, il progetto è diventato permanente.

Fonti
Réseau Alliance, "Avec le challenge Eureka, Kiabi transforme ses collaborateurs en collabor-acteurs"
Youtube, Trophées de l'Economie Responsable 2013 - Kiabi



LOCCIONI GROUP

Sistemi automatici di misura e controllo

Impresa della conoscenza

Loccioni si definisce come un'impresa della conoscenza, in cui non ci sono dipendenti, ma "collaboratori intraprenditori" e "azionisti del lavoro" che investono i loro saperi nell'impresa, condividendone i risultati. Con "impresa della conoscenza" si intende un'impresa che sviluppa progetti piuttosto che prodotti e favorisce l'assunzione di responsabilità, l'autonomia, l'intraprendenza, il lavoro in squadra. Diffonde conoscenza internamente e verso l'esterno ed investe in formazione, in quanto considera che le persone siano il patrimonio più importante dell'azienda.

Da Gennaio 2013, nell'ambito del progetto regionale Eureka che promuove dottorati di ricerca tra Università e impresa, Loccioni ha attivato un dottorato di ricerca in filosofia con la Regione Marche e l'Università di Macerata per analizzare e sviluppare il "modello Loccioni" di impresa della conoscenza. Diversi articoli sono stati pubblicati su una sezione dedicata del sito internet dell'azienda ed intitolata "Our knowledge company".

Loccioni si definisce anche come "Open Company", aperta ai giovani (l'età media è di 33 anni) ma anche al territorio e a soggetti esterni, per favorire lo scambio di conoscenze, l'apertura al cambiamento e all'innovazione. In questo modo Loccioni favorisce la creazione di nuovi business, lo sviluppo di nuove tecnologie, facilita le relazioni e la creazione di reti internazionali di altissimo livello, con le quali sviluppare mercati e innovazioni tecnologiche.

Il gruppo ha anche introdotto il concetto di "Play Factory", secondo la definizione data da un designer giapponese, I. Hosoe, che considera che "è nel gioco che l'essere umano esprime il massimo della sua intelligenza". Loccioni non ha un'organizzazione gerarchica ma orizzontale, nella quale fa collaborare e dialogare generazioni (un esempio è il progetto Silverzone: dopo la pensione, i manager di maggior successo si mettono a disposizione dei più giovani per condividere competenze e formarli nel lavoro), culture, mercati diversi, accomunati dall'obiettivo di migliorare la qualità della vita delle persone in modo responsabile e sostenibile. La Play Factory non viene considerata un posto di lavoro, ma un posto in cui poter lavorare, esprimere le proprie potenzialità, realizzare il proprio sé personale e professionale.

Nel corso degli anni, Loccioni ha aiutato più di 80 collaboratori ad avviare un'attività autonoma. Il supporto che dà il Gruppo non è di carattere economico né gestionale: i collaboratori che decidono di avviare un'attività autonoma possono chiedere di diventarne fornitori per i primi due anni; dopo il primo biennio non devono fare più del 50% della loro attività con il Gruppo.

Fonti

www.loccioni.com

Linkiesta, "L'azienda che trasforma i dipendenti in imprenditori"



MANUTENCOOP Integrated Facility Management



Un futuro di valore – Borse di studio per i figli meritevoli dei dipendenti

Manutencoop, tenuto conto della consistente presenza tra i lavoratori di percettori di basso reddito, si è posta l'obiettivo di sostenerli attraverso l'erogazione di Borse di studio riservate ai figli particolarmente meritevoli. A livello normativo, l'elemento facilitante è stato il regime fiscale agevolato che caratterizza l'erogazione delle borse di studio.

Le Borse di studio per i figli dei dipendenti sono giunte, nel 2014, alla quinta edizione. Per la realizzazione dell'iniziativa, intitolata "Un futuro di valore", viene predisposto ogni anno un bando di partecipazione interno e, sulla base di un'istruttoria che verifica i requisiti (primo fra tutti il merito scolastico) e la documentazione presentata dai candidati, viene stilata una graduatoria finale. Ogni anno vengono erogate 290 borse di studio: 250 da 400 € ciascuna per i ragazzi delle scuole superiori e 40 da 1.000 € ciascuna per gli studenti universitari. L'11% dei vincitori dell'ultima edizione ha ottenuto la borsa anche in tutte le edizioni precedenti, Manutencoop ha quindi fornito un sostegno reale alle famiglie accompagnando i ragazzi per l'intero percorso di studi.

L'iniziativa è realizzata grazie alla collaborazione tra la Direzione del Personale e il Servizio Comunicazione e Responsabilità sociale. Le cerimonie di consegna, che si svolgono nei primi mesi dell'anno in tutta Italia alla presenza dei vertici aziendali, vedono tradizionalmente la partecipazione delle amministrazioni locali e delle associazioni di categoria. A Bologna si è attivata una significativa collaborazione con l'Università degli Studi. Le criticità più rilevanti si riscontrano al momento del lancio dell'iniziativa, in relazione alla produzione della modulistica da parte dei dipendenti, e in fase di istruttoria, rispetto principalmente alla scarsa uniformità delle documentazioni prodotte da scuole e università sul territorio nazionale.

L'iniziativa risponde all'obiettivo dell'azienda di valorizzare e promuovere del merito aumentando al tempo stesso il senso di appartenenza all'azienda da parte dei dipendenti.

Fonti

www.manutencoopfm.it

MANUTENCOOP Integrated Facility Management

Tuttingiro – Soggiorni residenziali estivi gratuiti per i figli dei dipendenti

Manutencoop, tenuto conto dell'organizzazione dei lavoratori basata su turni anche in orari in cui le tradizionali attività non operano, si pone l'obiettivo di sostenere il reddito dei dipendenti e di favorire la conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro aiutando le famiglie dei dipendenti nella gestione dei figli durante il periodo estivo, quando i servizi scolastici non sono attivi.

Manutencoop, fruendo di un finanziamento ottenuto partecipando al bando della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche della Famiglia nell'ambito della Legge 53/2000, promuove campi residenziali estivi gratuiti per i figli dei dipendenti della durata di una settimana nel periodo giugno-settembre. Per l'iniziativa, denominata "Tuttingiro", viene predisposto ogni anno un bando di partecipazione interno, il cui requisito primario è il reddito, e successivamente viene realizzata un'istruttoria che porta all'elaborazione di una graduatoria finale. Nell'ultima edizione gli assegnatari sono stati complessivamente 160 ragazzi tra gli 11 e i 14 anni che hanno potuto beneficiare di una settimana di soggiorno residenziale estivo gratuito, potendo scegliere tra molteplici destinazioni ed attività su tutto il territorio nazionale. L'iniziativa viene realizzata grazie alla collaborazione tra la Direzione del Personale e il Servizio Comunicazione e Responsabilità sociale. Per la gestione ed erogazione del servizio sono coinvolti soggetti esterni qualificati, nello specifico Campi Avventura associata a Legacoop e all'AITR - Associazione italiana turismo responsabile, con esperienza pluriennale nel settore.

Il progetto presenta le maggiori criticità durante la fase organizzativa e di lancio del progetto ma continua a risultare un importante supporto alla gestione dei figli durante il periodo estivo, problema particolarmente sentito dai dipendenti del Gruppo privi di reti familiari, soprattutto tenendo conto che i servizi scolastici in estate sono sospesi, mentre le attività dell'azienda proseguono. Questa misura di conciliazione, sollecitata dagli stessi lavoratori, ha certamente prodotto un miglioramento delle condizioni lavorative generali.

Fonti

www.manutencoopfm.it



MEDIAGROUP98

Comunicazione e gestione di eventi

Partecipiamo

L'iniziativa è stata avviata dal Gruppo Responsabilità Sociale che ha proposto un'azione di miglioramento denominata "partecipiamo" per potenziare gli strumenti, in logica web 2.0, per la comunicazione aziendale. La presenza all'interno dell'organizzazione di competenze specifiche nella progettazione e nella realizzazione di strumenti di comunicazione interna ed esterna mediante l'uso di tecnologie innovative ha facilitato l'implementazione dell'iniziativa.

La realizzazione del progetto è in corso e l'attività si sta sviluppando secondo le seguenti fasi (1,2,3 sono già state svolte, 4 e 5 sono da realizzare):

- Fase 1: Analisi preliminare su proposta del gruppo responsabilità sociale, condivisione nella Direzione Aziendale e nel Consiglio di Amministrazione ed affidamento degli incarichi;
- Fase 2: Attivazione del gruppo di lavoro tecnico composto da programmatori, web designer, web content coordinati da un responsabile di progetto;
- Fase 3: Avvio dell'attività di implementazione dei contenuti;
- Fase 4: Verifica dei risultati ed eventuali azioni di miglioramento;
- Fase 5: Implementazione in azienda: (diffusione e condivisione).

Presidente e Vice Presidente, tecnici area comunicazione web, le diverse funzioni di responsabilità aziendali e tutti i soci, dipendenti e collaboratori sono i soggetti coinvolti nel progetto. Ognuno potrà contribuire al processo decisionale e creativo, per migliorare il dialogo e preparare il terreno per la nascita di nuove idee.

Il progetto si propone di ottimizzare la gestione ed il controllo delle attività aziendali, migliorare la programmazione, la gestione strategica, valorizzare le competenze, facilitare la relazione e la circolazione della conoscenza all'interno ed all'esterno, sviluppare l'innovazione e la creatività. Mira inoltre ad aumentare la partecipazione e lo spirito di collaborazione eliminando il senso di esclusione nel processo decisionale e al contempo favorendo l'emergere di punti di vista diversi e la diffusione di conoscenza e competenze.





MICROSOFT Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione

YouthSpark

Microsoft ha lanciato in oltre 100 paesi un programma di corsi di orientamento e formazione con l'obiettivo di sviluppare le conoscenze tecnologiche e supportare l'inserimento nel mondo del lavoro di 300 milioni di giovani entro il 2015. In Italia l'iniziativa è stata realizzata attraverso vari progetti svolti in collaborazione con istituzioni, enti formativi, associazioni, aziende, e ha consentito di formare oltre 25 mila giovani.

I programmi lanciati dall'inizio del 2013 sono quattro:

- "Giovani & lavoro. IT fattore abilitante", che ha formato 4.300 giovani in cerca di lavoro, con il coinvolgimento di 11 regioni e 62 ONG;
- "Meet no neet", una serie di programmi paralleli al percorso di studi delle scuole superiori grazie ai quali oltre 4.500 studenti hanno rafforzato le loro conoscenze degli strumenti tecnologici e digitali, con il supporto di 9 regioni, 20 scuole superiori e un centinaio di insegnanti;
- "Start up Revolutionary Road", corsi orientati allo sviluppo dell'imprenditorialità, svolti in 14 città italiane e frequentati da oltre 15 mila giovani universitari;
- "Nuvola Rosa", un progetto per colmare il divario di genere nella formazione scientifica e tecnologica che ha coinvolto oltre 400 ragazze.

Fonti

McKinsey & Company, "Studio ergo Lavoro", pag.29
www.csreurope.org



OBIETTIVO LAVORO

Gestione delle risorse umane

Premio QuOLity

Il progetto nasce da una serie di convinzioni: esiste un'intelligenza diffusa che è una risorsa che viene sprecata se non utilizzata, esistono processi operativi che sono più conosciuti dagli operativi che dai loro capi. Per questo motivo, gli operativi sono in grado di proporre idee di miglioramento e/o innovazioni e infine la convinzione che l'innovazione non dipenda dalla gerarchia.

Si è deciso, quindi, di avviare un progetto che sia un concorso di idee di innovazioni di prodotto o servizio intitolato "Premio QuOLity" rivolto ai dipendenti dell'azienda. L'obiettivo è duplice: fare nascere idee innovative dall'interno dell'azienda da chi conosce i processi operativi e motivare e fidelizzare i dipendenti. L'azienda non ha proposto temi sui quali sottoporre idee di innovazione lasciando la massima libertà ai dipendenti, ciascun dipendente può dunque proporre liberamente idee di innovazione su processi che non riguardano il proprio incarico. In questo modo si promuove lo sviluppo di capacità di innovazione più trasversale possibile, senza imporre delimitazioni di perimetro di proposta o di metodo di proposta. I progetti possono essere presentati da singoli o da gruppi e le proposte coprono tutte le aree di attività dell'azienda. Il concorso di idee è stato lanciato sull'intranet aziendale per raggiungere l'insieme dei dipendenti. I dirigenti non possono partecipare ma valutano le proposte; nella commissione di valutazione, non ci deve essere il direttore dell'area di riferimento per evitare eventuali pregiudizi. Ci sono due mesi di tempo a disposizione per inviare la proposta ad un indirizzo email interno. Una prima selezione delle proposte prevede una pre-selezione di quelle che costituiscono veri e propri progetti, contenendo una descrizione del metodo, dei costi e dei benefici. Vengono poi selezionate le 3 proposte premiate: il 1° premio è di 10.000 € in busta paga da dividere tra quelli che hanno presentato la proposta; il 2° e il 3° premio sono rispettivamente pari a 5.000 e € 3.000 €. In questo modo, l'azienda intende dare un compenso per l'attività di ricerca e innovazione svolta dal dipendente.

Il percorso è iniziato nell'anno 2009 e viene riproposto annualmente. Ogni anno l'azienda riceve circa 30 proposte, di cui più o meno la metà è strutturata a progetto e supera la prima selezione. Ogni anno, i progetti proposti coinvolgono circa 60-80 dipendenti, ovvero l'8 - 10 % dei dipendenti totali.

Il concorso ha portato un incremento motivazionale dei lavoratori anche se in alcuni casi è stato riscontrato un senso di frustrazione per chi non ha vinto. Il progetto risponde alla volontà di far nascere dall'interno delle idee di innovazione di prodotto o di servizio permettendo la valorizzazione del potenziale inespresso dei dipendenti.



ROMAGNA ACQUE

Idrico

Gestione sostenibile e resiliente delle risorse idriche

Un'efficace gestione preventiva delle risorse idriche richiede una diffusa consapevolezza delle problematiche e processi di condivisione per la definizione delle possibili soluzioni che richiedono in ogni caso tempi lunghi. In tale contesto Romagna Acque Società delle Fonti ritiene fondamentale investire sulla formazione dei futuri potenziali collaboratori, nonché dei propri attuali collaboratori sia interni che esterni. Il progressivo intervento delle istituzioni europee nelle politiche nazionali, in particolare l'emanazione della direttiva n.60/2000, l'emissione del Water Blueprint 2013, ma soprattutto la regolazione nazionale portata da AEEGSI (Autorità per l'energia elettrica il gas e il sistema idrico), oltre ai significativi cambiamenti recentemente intervenuti nelle politiche di regolazione del servizio idrico, sono gli elementi normativi principali che hanno in qualche modo sollecitato l'iniziativa.

Con la collaborazione del Dipartimento di Ingegneria Civile, Chimica, Ambientale e dei Materiali (DICAM) dell'Università di Bologna a partire dall'anno accademico 2014/2015 e con cadenza annuale è stato attivato il corso di Formazione Permanente in "Gestione sostenibile e resiliente delle risorse idriche" rivolto a neolaureati e/o collaboratori interni ed esterni all'azienda.

I partecipanti al corso potranno sviluppare una precisa ed aggiornata conoscenza degli aspetti inerenti la pianificazione e la gestione delle risorse idriche e la difesa dal rischio inondazione. Inoltre il corso si prefigge di trasferire conoscenze e metodi utili a sviluppare competenze per svolgere analisi avanzate e progettazione di interventi specifici nel settore della pianificazione e gestione delle risorse idriche e della difesa dal rischio idraulico. Temi questi di fondamentale importanza per Romagna Acque Società delle Fonti S.p.A., che gestisce l'intera produzione della acqua per gli usi civili nelle province di Forlì-Cesena, Ravenna e Rimini. La prima edizione ha visto la partecipazione di 30 studenti, ad alcuni dei quali è stata riconosciuta una borsa di studio sulla base di criteri di merito individuati con l'Università. Tecnici, pubbliche amministrazioni, organizzazioni ambientali dimostrano interesse in merito all'iniziativa, suscitato dal formulare valutazioni e proposte sugli argomenti tipici della gestione delle risorse idriche. La prospettiva futura è di coinvolgere nei prossimi anni altri enti e organizzazioni per una maggiore collaborazione organizzativa.

Il progetto a beneficio dell'azienda garantisce un pool di persone che hanno acquisito e che in maniera permanente, a cadenza annuale, acquisiscono conoscenze specifiche e necessarie per lo sviluppo delle sue attività presenti e future. Il corso inoltre favorisce un miglioramento della credibilità e della valutazione di affidabilità dell'azienda con riflessi positivi anche sulla produttività dei rapporti con enti pubblici e privati.





SEMCO

Industria e settore dei servizi

Modello di management partecipativo

Da quasi 25 anni, Semco applica il modello di management partecipativo. In Semco non esistono organigrammi, piani strategici quinquennali, carte dei valori, mission statement, dress code o regole scritte.

Alcune caratteristiche del modello Semco:

- tutti i dipendenti, inclusi gli operai di linea autogestiscono il proprio orario. Non decidono solo quando lavorare ma anche quanto lavorare;
- l'azienda non ha un auditing interno. Semco si sforza in tutti i modi di promuovere un clima di fiducia tra i suoi dipendenti e siccome partecipano ai profitti della business unit, essi hanno tutto l'interesse a evitare un comportamento fraudolento;
- una percentuale consistente di dipendenti fissa il proprio salario. Contemporaneamente, essi possono conoscere i salari corrisposti nelle altre aziende e i dati retributivi di Semco. I dipendenti sanno che se chiedono di essere retribuiti in maniera eccessiva, i loro colleghi si aspetteranno un trattamento analogo, a danno dei profitti.
- Alla base del modello di management Semco vi è la convinzione che questi principi di gestione non servano meramente a "rendere più felici i lavoratori", bensì rappresentino una formidabile leva per rendere l'azienda più flessibile e competitiva, in grado quindi di affrontare meglio ambienti e mercati ad elevata concorrenza e complessità.
- Molto spesso per scegliere quali investimenti realizzare, quali progetti far partire e quali scelte strategiche compiere, Semco adotta forme decisionali partecipative in cui i collaboratori esprimono il loro voto e il voto del CEO è pari agli altri, ovvero uno su 3.000

Fonti

Il Sole 24 Ore, "Il management partecipativo: il caso Semco"

La Repubblica, "Il manager guida ma non comanda"



SIEMENS



SIEMENS INDUSTRIAL TURBOMACHINERY

Ingegneria di produzione

Concorso per stimolare candidature femminili in carriere scientifiche

Siemens Industrial Turbomachinery ha istituito insieme al Lincoln College un concorso annuale intitolato "The annual Females into Industry challenge", che mira ad affrontare in maniera proattiva il deficit di candidature femminili al loro programma di apprendistato, grazie ad una partnership tra mondo industriale e mondo educativo. Il concorso coinvolge le scuole di Lincolnshire e si svolge nell'arco di due giorni durante i quali le studentesse sono supportate nella progettazione e costruzione delle idee e sono affiancate da apprendisti del 1° anno di Siemens che svolgono un ruolo da mentor per la realizzazione del loro progetto. Dal lancio del concorso nel 2003, Siemens ha notato un incremento del numero di candidature femminili al suo programma di apprendistato.

Fonti

Business in the Community, City & Guilds, "The value of apprenticeships – Showcasing how employers can unleash the value of apprenticeships", pag.15





THE DOW CHEMICAL COMPANY IBERICA

Chimico

Programma di formazione professionale regionale e di apprendistato

La Dow Chemical Company Iberica ha lanciato a Taragona, Spagna, una duplice iniziativa, un programma di formazione professionale regionale e un programma di apprendistato, sia per affrontare il tema dell'invecchiamento della popolazione lavorativa che per promuovere l'occupazione dei giovani a livello locale. Dow Iberica ha firmato un accordo di 5 anni con il governo regionale e il centro di formazione professionale di riferimento per la chimica per creare una partnership su un programma di formazione professionale di operatori di impianti chimici. Ogni anno, i 20 migliori studenti del centro di formazione vengono selezionati per seguire un percorso di apprendistato che comprende sia formazione accademica che pratica. Gli studenti migliori che concludono il percorso vengono assunti dall'impresa. Questa iniziativa risponde ai bisogni del mercato del lavoro locale proponendo una formazione moderna e focalizzata su competenze tecniche e formando una forza lavoro più qualificata. Cerca anche di promuovere ed incentivare l'interesse dei giovani per le materie scientifiche e tecniche (STEM).

Fonti

Ecosense, "Jointly Tackling Demographic Change in Europe", pag. 26



W.L. GORE & ASSOCIATES

Tessile, medicale, industria ed elettronica

Modello d'impresa non gerarchica

La società, oltre al tessile, opera nei settori del medicale, dell'industria e dell'elettronica. L'obiettivo del fondatore era di creare un'impresa senza burocrazia, sperimentando un modello "senza gerarchia". Ancora oggi la struttura aziendale non ha alcun livello manageriale né organigramma: è organizzata secondo una struttura reticolare composta da una moltitudine di piccole squadre. Ogni squadra riunisce individui che provengono da tutti i servizi intorno ad un progetto. Nessuno di questi servizi ha un livello gerarchico più alto dell'altro. Gli associati, come vengono definiti gli impiegati, lavorano contemporaneamente su più progetti che scelgono in autonomia in funzione delle loro competenze e dei loro desideri. L'unica funzione manageriale che esiste è quella dei "leader" che hanno un ruolo di coordinamento delle squadre per garantire l'avanzamento dei progetti, non vengono designati ma devono emergere naturalmente ed essere eletti dagli associati.

Per permettere che il modello di organizzazione in squadre funzioni, è fondamentale che gli associati si conoscano. Pertanto non ci sono mai più di 200 associati su uno stesso sito. Se il numero di associati cresce, i siti si moltiplicano. Il networking è un ulteriore aspetto fondamentale del modello: è confrontandosi con gli altri associati che ciascuno potrà conoscere e scegliere i progetti nei quali partecipare. L'obiettivo è che ogni associato trovi il suo punto di equilibrio tra desideri, competenze e bisogni dell'impresa. Per questo motivo, l'azienda favorisce anche la mobilità interna dei propri associati. Ogni nuovo associato viene affiancato da uno starting sponsor, persona che svolge un ruolo di coach per un anno per aiutare i neo-assunti ad integrarsi e capire la cultura interna dell'impresa. L'impresa incoraggia gli associati a proporre idee di innovazioni di prodotto o miglioramenti dei processi di produzione; tutti devono dedicare almeno il 10% del loro lavoro alla sperimentazione.

W. L. Gore & Associates è da anni nei primi posti della classifica di "Great Place to Work" e ha un basso tasso di turn-over: un associato su quattro ha più di vent'anni di anzianità. Nel 2012 aveva un fatturato di 3,2 miliardi di dollari (in crescita del 5%) e 10.000 dipendenti collocati su 50 siti in tutto il mondo.

Fonti

Capital, "Chez Gore-Tex, chaque salarié est son propre manager"



Fonti

- Carney Brian M., Getz Isaac, *Liberté & Cie*, 2012
- Commissione europea, Commission staff working document, *Open, dynamic and inclusive labour markets*, Aprile 2012 (<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7627&langId=en>)
- Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni COM(2012) 795 final, *Piano d'azione imprenditorialità 2020 - Rilanciare lo spirito imprenditoriale in Europa*, Gennaio 2013
- CSR Manager Network con il supporto di ALTIS, Assonime e Nedcommunity, *C.d.A e politiche di sostenibilità*, 2014
- Enlart Sandra, Charbonnier Olivier, *A quoi ressemblera le travail demain ?*, 2013
- Garbellano Salvatore e Tesio Vittorio, *Quando i talenti fanno la differenza*, Harvard Business Review, Luglio/Agosto 2013 (http://www.academia.edu/4879376/82_Harvard_Business_Review_Luglio_Agosto_2013)
- I quaderni di Symbola, *Coesione è competizione, Nuove geografie della produzione del valore in Italia*, 2014 (<http://www.unioncamere.gov.it/download/3487.html>)
- Impronta Etica e SCS Consulting, *Il contributo dell'impresa responsabile nella creazione di valore per il territorio*, Marzo 2012
- Institute for the future for the University of Phoenix Research Institute, *Future Work Skills 2020*, 2011 (<http://www.iftf.org/futureworkskills/>)
- Kotter John P., *Accelerate !*, Harvard Business Review, Novembre 2012
- Lankinen Lauri, Taimela Elli, Toskovic Tiina e Wallin Ghita, *Intrapreneurship – act different*, 2012
- Mazzocchi Francesca, *Domanda e offerta si incontrano con nuovi format*, nova, 11 maggio 2014 (http://nova.ilsole24ore.com/progetti/domanda-e-offerta-si-incontrano-con-nuovi-format?arc_mkt=IT&arc_lat=44.5118979&arc_lng=11.3452506&uuid=32e4a81bedd53a30&arc_locale=it-IT)
- McKinsey, *Education to employment: Getting Europe's youth into work, 2014*: http://www.mckinsey.com/insights/social_sector/converting_education_to_employment_in_europe
- McKinsey, *Global survey results*, 2014: http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/sustainabilitys_strategic_worth_mckinsey_global_survey_results
- McKinsey & Company, *Studio ergo Lavoro*, 2014 (http://www.mckinsey.it/storage/first/uploadfile/attach/143813/file/studio_ergo_lavoro..pdf)
- OCSE, *OECD Skills Outlook 2013 - First Results from the Survey of Adult Skills*, 2013, p.23
- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer "Creating Shared Value." Harvard Business Review 89, nos. 1-2, Gennaio – Febbraio 2011
- Rifkin Jeremy, *La fine del Lavoro*, 1995
- Rifkin Jeremy, *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*, 2014



Impronta Etica

Via Toscana 19/a
40069 Zola Predosa (Bo)

tel. 051-3160311

fax 051-3160399

info@improntaetica.org

www.improntaetica.org