



Il report “Le Relazioni Interne in azienda”

FEDERMECCANICA *in partnership con Ernst & Young*

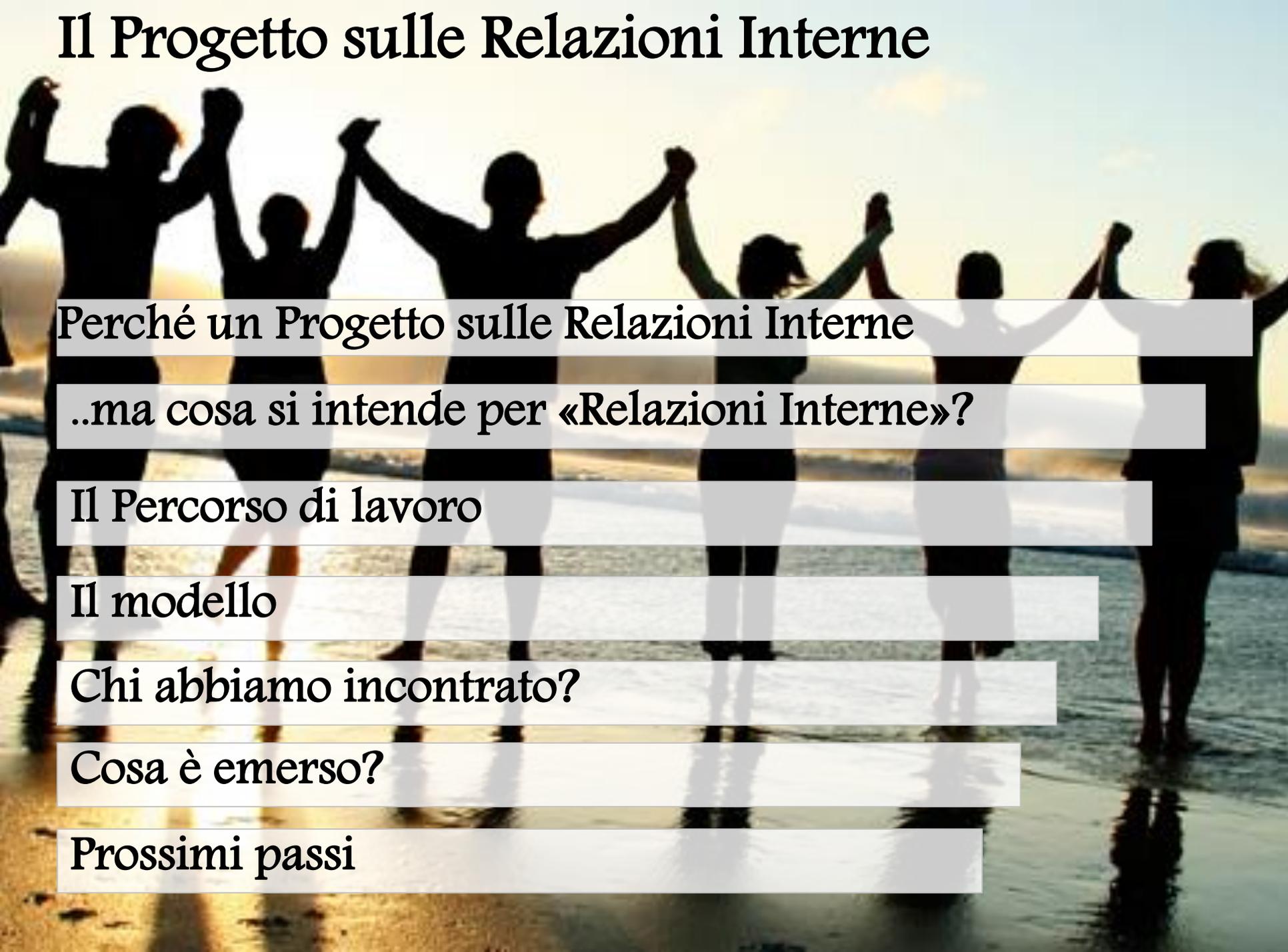


Building a better
working world



FEDERMECCANICA

Il Progetto sulle Relazioni Interne

The background of the slide features a group of people standing on a beach at sunset. They are silhouetted against the bright, low sun, and they are holding hands in a line, with some raising their arms in a celebratory gesture. The scene is peaceful and evokes a sense of community and shared achievement.

Perché un Progetto sulle Relazioni Interne

..ma cosa si intende per «Relazioni Interne»?

Il Percorso di lavoro

Il modello

Chi abbiamo incontrato?

Cosa è emerso?

Prossimi passi

Perchè un Progetto sulle Relazioni Interne?

Il progetto «Relazioni Interne» nasce dall'esigenza di approfondire la «cultura delle Relazioni Interne» e di evidenziare le esperienze positive delle aziende associate, dal punto di vista sia dell'Imprenditore che del Dipendente

Federmeccanica, in partnership con EY, ha predisposto un percorso di lavoro finalizzato ad approfondire la cultura delle «Relazioni Interne», partendo dalle esperienze positive nei vari territori

Le relazioni interne in azienda

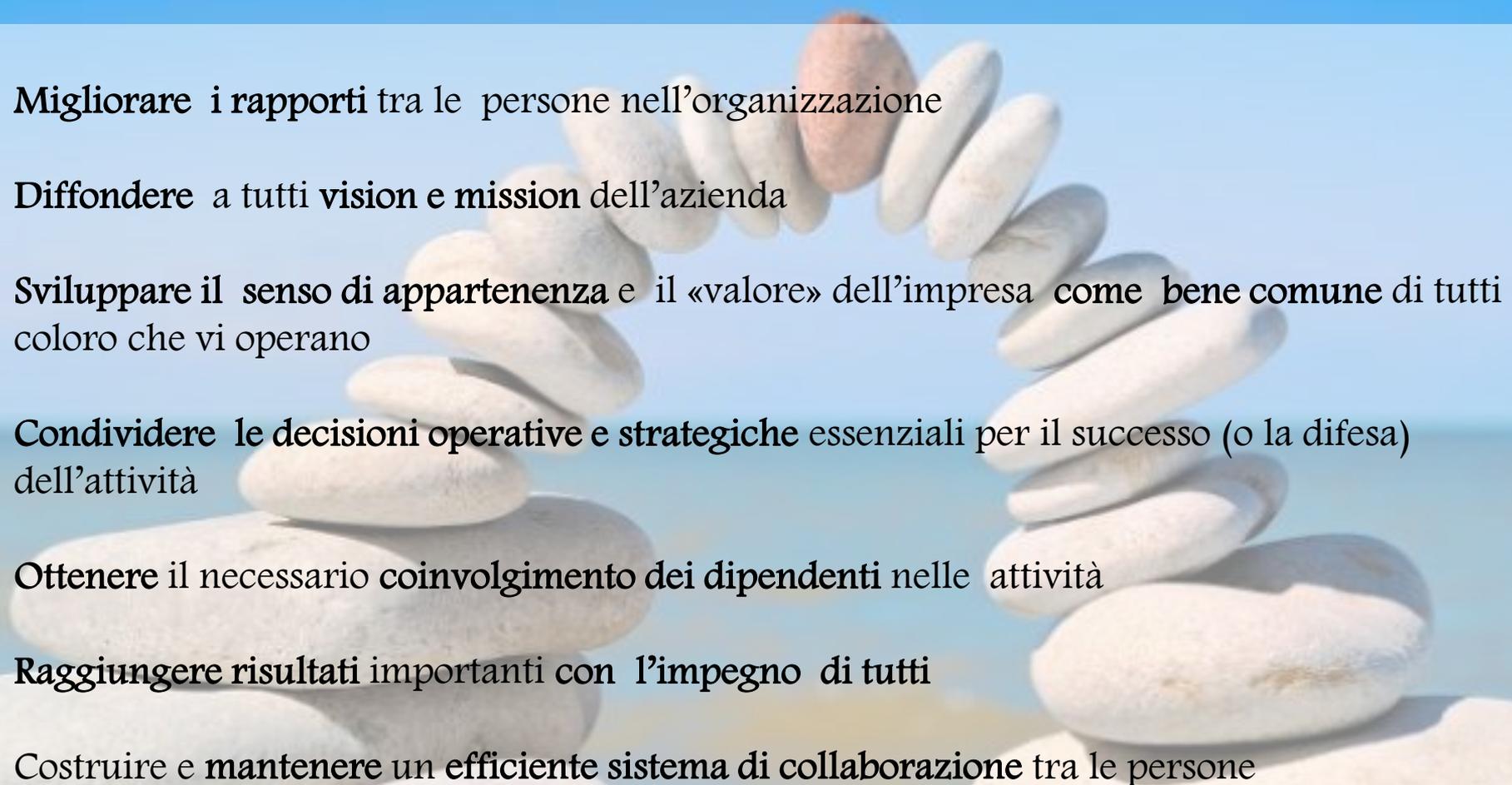
Le relazioni interne rappresentano la nuova frontiera nella gestione del personale

Le maggiori esigenze di efficienza organizzativa espresse dalle imprese, imposte da un contesto sempre più competitivo, rendono opportuno valorizzare **il rapporto diretto tra datore di lavoro e dipendenti**

Occorre adottare in azienda un **approccio per integrare** le tradizionali dinamiche della **contrattazione collettiva/mediazione sindacale** con formule finalizzate a dare **riscontro immediato ai lavoratori, favorendone l'impegno e la partecipazione alla vita aziendale**

..ma cosa si intende per «Relazioni Interne»?

L'insieme delle attività di coinvolgimento e di comunicazione che l'imprenditore e/o il management intraprendono per

- **Migliorare i rapporti** tra le persone nell'organizzazione
 - **Diffondere a tutti vision e mission** dell'azienda
 - **Sviluppare il senso di appartenenza** e il «valore» dell'impresa come bene comune di tutti coloro che vi operano
 - **Condividere le decisioni operative e strategiche** essenziali per il successo (o la difesa) dell'attività
 - **Ottenere il necessario coinvolgimento dei dipendenti** nelle attività
 - **Raggiungere risultati importanti** con l'impegno di tutti
 - **Costruire e mantenere un efficiente sistema di collaborazione** tra le persone
- 

Il Percorso di lavoro

—Febbraio 2015 —————Marzo 2015 —————Aprile/ottobre 2015 —————Novembre 2015 —————Giugno 2016—————>

MODELLO

CHAMPIONS

INTERVISTE

BEST PRACTICES

DIFFUSIONE



- Condivisione del Modello sulle Relazioni Interne
- Identificazione delle 5 dimensioni chiave, oggetto dell'analisi

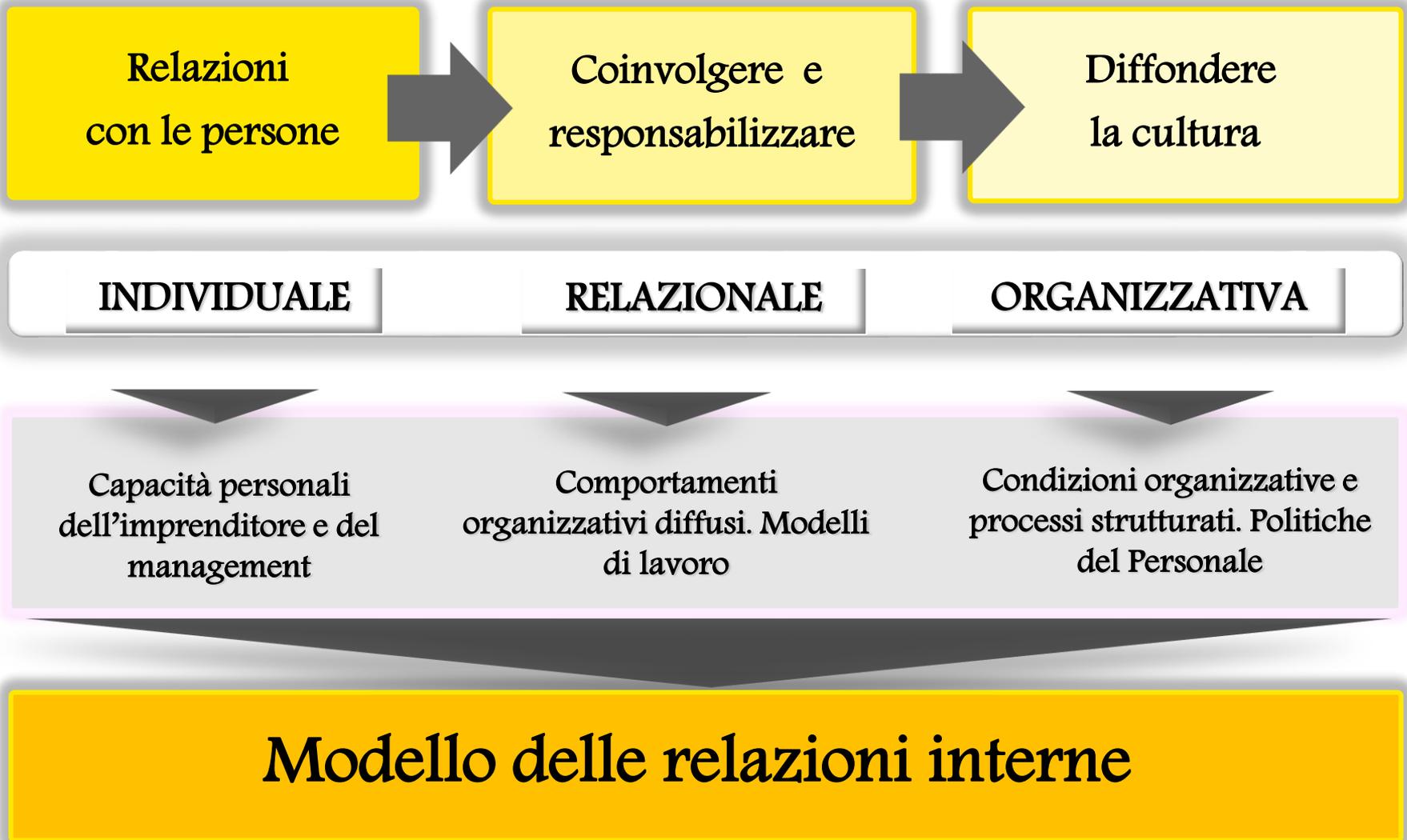
- Primo Assessment on line (tramite questionario) sulle 5 Aree di Analisi su un ampio campione di Aziende
- Analisi /classificazione questionari
- Identificazione delle prime 30 Aziende Champions da intervistare

- Interviste di approfondimento per ciascuna azienda sulle 5 dimensioni del Modello
- Per ciascuna azienda è stata intervistata :
 - la Direzione (punto di vista manageriale)
 - 2 impiegati/operai (punto di vista del dipendente) per avere una visione completa

- Tutte le informazioni raccolte sono state analizzate
- Sono state identificate, per ciascuna dimensione del modello, le Best Practices da diffondere alle aziende del sistema per migliorare le proprie relazioni interne

- Creazione di una «Community» sul sito Federmeccanica, per «fare rete» tra le aziende interessate
- Presentazione del progetto all'Assemblea Generale di Federmeccanica, «Impresa come bene comune e la centralità della persona», Brescia 1° Luglio 2016
- Individuazione di un secondo panel di aziende per ampliare le esperienze da condividere

Quali i passi chiave per sviluppare buone relazioni interne



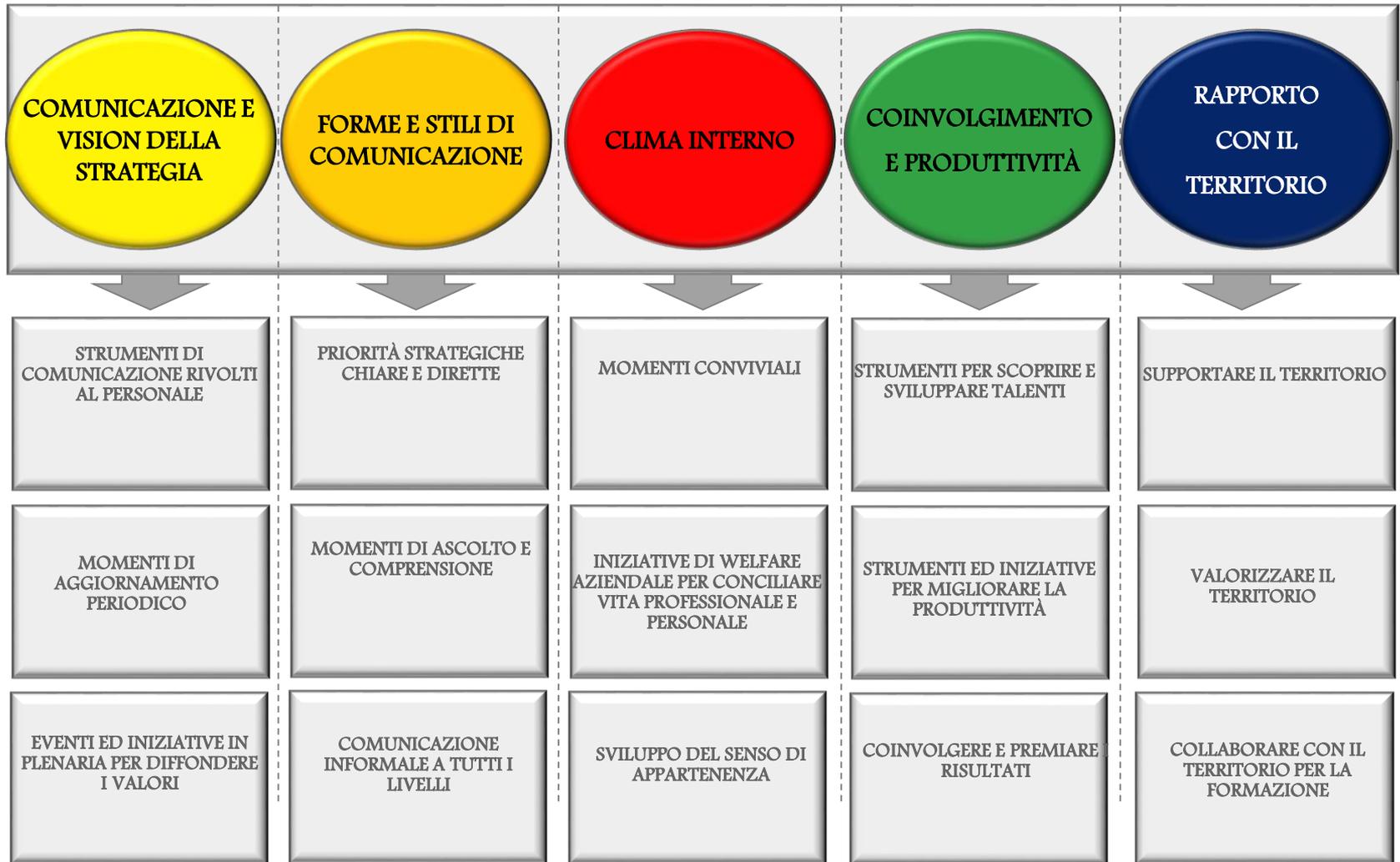
Il Modello sulle Relazioni Interne:

Le 5 dimensioni



Il Modello sulle Relazioni Interne

Gli elementi da mettere in atto



Chi abbiamo incontrato?

Le aziende Champion sul territorio

- *ABB S.p.A.*
- *Fonderie Guido Glisenti S.p.A.*
- *Fonderie Mario Mazzuconi S.p.A.*
- *Maier Cromoplastica S.p.A.*
- *Tesmec S.p.A.*
- *OMR S.p.A.*
- *Fluid- o- Tech S.r.l.*
- *Eldor Corporation S.p.A.*
- *Worthington S.r.l. - Flowserve*
- *Vhit S.p.A.*

- *Texa S.p.A.*
- *Keyline S.p.A.*
- *Emerson Network Power S.r.l.*
- *Komatsu Italia Manufacturing*
- *Baxi S.p.A.*

- *Gruppo CMS S.p.A.*
- *Tetra Pak Packaging Solutions S.p.A.*
- *Bucher Hydraulics S.p.A.*
- *Voith Turbo S.r.l.*
- *Kohler Engines EMEA (Lombardini)*
- *Danfoss Power Solution S.r.l.*

- *Schaeffler Italia S.r.l.*
- *UTAS Italy*

*Progetto
«LUME.»*

Getrag S.p.A.

- *Elettronica S.p.A.*
- *Engineering S.p.A.*
- *Sicamb S.p.A.*
- *Technip Italy S.p.A.*

Coelmo S.p.A.



Per ciascuna azienda sono stati intervistati sia gli Imprenditori/Management che i Dipendenti più rappresentativi della popolazione aziendale (uomo/donna, impiegato/operaio)...



al fine di avere una visione il più possibile completa di come sono vissute le relazioni interne in azienda



Le aziende «Champion» sul territorio

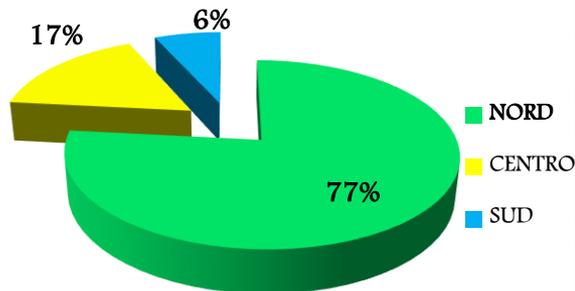
Un campione molto rappresentativo

ALLOCAZIONE GEOGRAFICA

Più del 50% delle aziende sul NORD: *6 Emilia Romagna - 10 Lombardia - 2 Piemonte - 5 Triveneto*

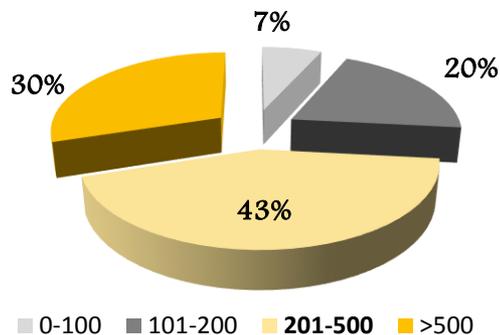
CENTRO (17%) tra *Lazio e Toscana*,

SUD (6%) tra *Puglia e Campania*



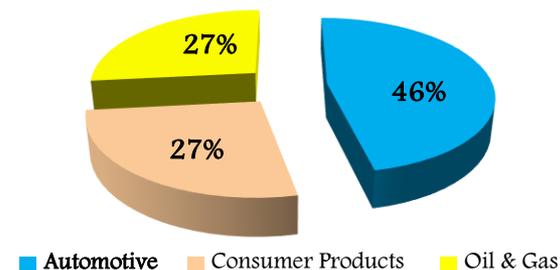
NUMERO DI DIPENDENTI

La maggior parte delle aziende intervistate (93%) con più di 100 dipendenti, di cui 9 oltre 500



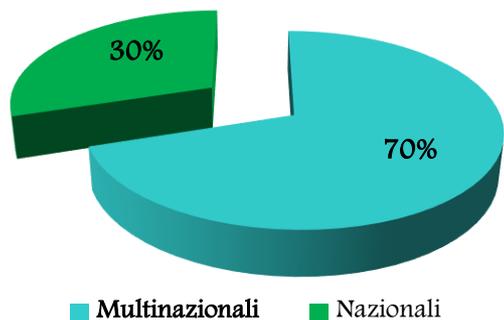
SETTORE

Quasi il 50% delle aziende appartiene al settore Automotive; le rimanenti (in percentuali uguali) a Oil & Gas e Consumer Products



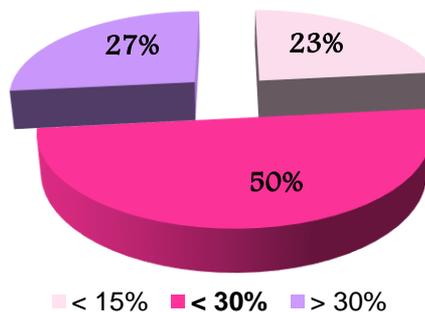
PROPRIETÀ

Il 70% delle aziende (21 su 30) sono Multinazionali



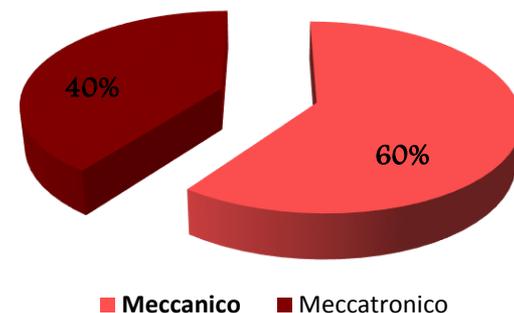
COMPONENTE FEMMINILE

Presente in tutte le aziende la componente femminile, per il circa $\frac{3}{4}$ delle Champions in percentuale uguale o superiore al 30%



TIPOLOGIE PRODOTTO

Il 40% delle aziende svolge una tipologia di attività di tipo strettamente meccanico





Comunicazione e Vision della Strategia

Cosa dicono gli imprenditori

Tetra Pak Packaging Solutions S.p.A.: *La comunicazione aziendale è trasparente; le persone devono fidarsi e sapere che le informazioni che ricevono sono giuste*

Fonderie Guido Glisenti S.p.A.: *Bisogna avere la passione d'impresa, perché l'azienda è il bene di tutti, non solo dell'imprenditore*

Tesmec S.p.A.: *Il valore dell'azienda è fatto dalle risorse umane e dalla comunicazione; ciò ha permesso di creare una squadra coesa e soprattutto allineata sugli obiettivi aziendali*

UTAS Italy: *Possiamo automatizzare le fabbriche finché vogliamo, ma avremo sempre bisogno di cervelli pensanti che sappiano far girare le macchine*

Kohler Engines EMEA (Lombardini): *E' attraverso la comunicazione trasparente che nasce la responsabilizzazione dei dipendenti*
BUILD TRUST: *costruire la fiducia per avere persone che sappiano scegliere*

Emerson Network Power S.r.l.: *I valori sono la sicurezza e l'etica. è importante che il business avvenga in modo professionalmente corretto, trasparente, onesto*

Sicamb S.p.A.: *Il nostro ideale di fabbrica è costruito sugli uomini e non sulle macchine*

Forme e Stili di comunicazione

Cosa dicono gli imprenditori

Komatsu Italia Manufacturing:
Non abbiamo mai avuto paura della domanda diretta

Omr S.p.A.:
Sicuramente la comunicazione è uno dei nostri punti di forza

Elettronica S.p.A.:
Cerchiamo di tenere tutti sempre aggiornati su ciò che fa l'Azienda; crediamo che un buon clima abbia effetti diretti sul risultato operativo dell'Azienda

Texa S.p.A.:
L'A.D. ha un rapporto diretto con tutte le persone

Voith Turbo S.r.l.
La trasparenza nella comunicazione è percepita a tutti i livelli

Coelmo S.p.A.:
In Coelmo si parla di responsabilità sociale nell'impresa e non d'impresa

Eldor Corporation S.p.A.: *A volte i miei collaboratori mi scrivono delle lettere "mi piacerebbe parlare con lei" e ovviamente questa richiesta gli viene accordata – Presidente P. Forte*

Schaeffler Italia S.r.l.
La parte strutturata della comunicazione è un facilitatore importante perché può veicolare, il tema poi diventa quello della coerenza e questa si vive nel clima e nei comportamenti di tutti i giorni

Clima interno

Cosa dicono gli imprenditori

Texa S.p.A.:

La cosa più importante è quella di far sentire le persone un po' come in famiglia, come se facessero parte dell'azienda

Coelmo S.p.a.:

La voglia di fare welfare viene dalla direzione. Se esiste un costo è il costo del non welfare – il comitato DI.PA. fa della diversity, di genere, un valore aziendale

UTAS Italy:

I dipendenti sono come i propri figli. se li metti davanti a tutto non sbagli mai

Fluid-o-Tech S.r.l.:

Noi vediamo il welfare come un modo alternativo per diffondere il senso di appartenenza

Tetra Pak Packaging

Solutions S.p.A.: *Sono le nostre persone che devono prendere la decisione di auto-organizzare il proprio lavoro in linea con gli obiettivi individuali e aziendali (flessibilità orario)*

Bucher Hydraulics S.p.A.:

Per cambiare qualcosa, dovevo partire dalle relazioni interne. da qui è nata l'idea della 1° indagine sul clima aziendale

Vhit S.p.A.:

La diversità (etnica, generazionale, di genere) favorisce il successo ed è il nostro punto di forza

Baxi S.p.A.:

Le persone sono la nostra più grande risorsa. Di conseguenza, prendersi cura del benessere dei collaboratori significa anche perseguire il nostro successo

Elettronica S.p.A.:

Diamo voce alle persone

Getrag S.p.A.: *Abbiamo imparato a fare impresa diversamente da prima; i valori sono stati co-determinati da tutti i dipendenti*

Coinvolgimento e produttività

Cosa dicono gli imprenditori

Keyline S.p.A.:

Lo spirito d'appartenenza all'azienda crea valore ai fini della competitività e dell'entrata in nuovi mercati

Fluid-o-Tech S.r.l.:

Abbiamo scelto di puntare e di investire sulle persone per competere e risultare virtuosi nei nuovi mercati internazionali

Fonderie Mario

Mazzucconi S.p.A.: *E' difficile trovare un distacco tra operai-capi reparto-dirigenti*

Danfoss Power Solution S.r.l.:

L'8° spreco in ottica lean è quello di non utilizzare appieno le potenzialità degli operatori

ABB S.p.A.:

Apriremo la «cittadella tecnologica» a cui contribuiranno i nostri giovani talenti e sarà il centro di R&S aziendale

Maier Cromoplastica S.p.A.:

Nella nostra azienda la parte dedicata all'uomo è fondamentale e motivo di crescita

Tesmec S.p.A.:

La crescita del capitale umano è un motore del successo ed un driver di sviluppo in uno scenario sempre più internazionale – c'è il coinvolgimento di tutte le maestranze nel processo di miglioramento della propria funzione

Tetra Pak Packaging Solutions S.p.A.:

C'è trasparenza sui risultati non solo quando le cose vanno bene, ma 365 giorni l'anno

Identità territoriale

Cosa dicono gli imprenditori

Schaeffler Italia S.r.l.

Tre nostre collaboratrici presiedono in modo volontario corsi di lingua nella scuola materna del comune

Engineering S.p.A.

Tutto gira in funzione della Scuola quale mezzo di diffusione della nostra attività di ricerca verso i clienti ed il mercato. noi insegniamo quello che facciamo»

Eldor Corporation

S.p.A.: L'innovazione, lo stare al passo e anticipare il cambiamento sarebbe impossibile senza i nostri giovani

Vhit S.p.A.:

Se ci fosse un muro sulla linea guida non funzionerebbe nulla. non c'è un gap tra la casa madre e lo stabilimento

**Worthington S.r.l. –
Flowserve.**

La nostra iniziativa più importante è "Flowserve Academy" la nostra formazione per le Scuole. Un ricco catalogo di attività formative per gli Istituti Tecnici. Un valore importante per le aziende, le scuole ed il territorio

Progetto «LU.ME»:

La condivisione delle 11 aziende ha agito sul benessere del territorio – i rapporti tra le aziende sono cresciuti perché con la nascita del consorzio hanno avuto modo di frequentarsi

Technip Italy S.p.A.:

Il nostro rapporto col territorio è attivo e collaborativo. siamo una multinazionale ma abbiamo sviluppato una mentalità locale nota col termine «GLOCAL»

Gruppo Cms S.p.A.:

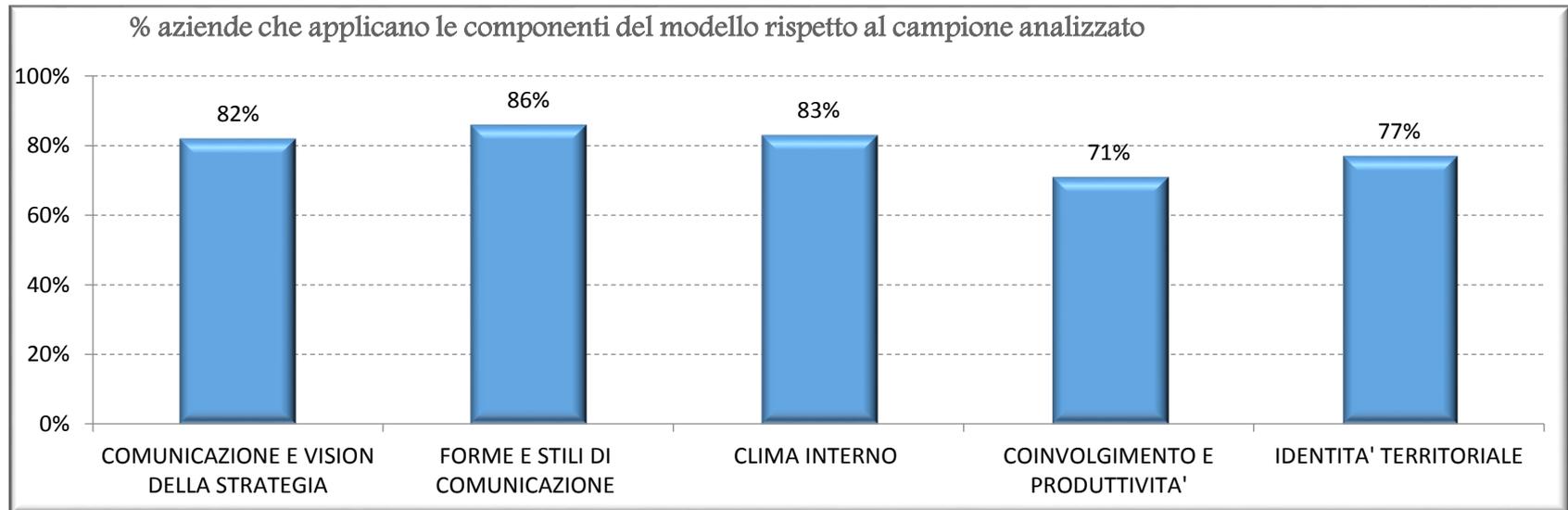
La crescita economica non è possibile senza il rispetto per il territorio e le persone

Le principali Best Practices rilevate



Cosa è emerso?

- Tutte le aziende intervistate, riconoscendo il valore della persona come centrale per lo sviluppo delle attività ed il raggiungimento degli obiettivi strategici, mettono in atto la maggior parte delle dimensioni analizzate nel modello
- Non si riscontra differenza tra la visione dell'imprenditore e la visione dei dipendenti che riconoscono il valore delle relazioni interne come punto distintivo della propria organizzazione, orgogliosi di appartenere a organizzazioni di tale genere
- Le aziende con una forte componente operaia fra la popolazione sono quelle che maggiormente risentono dello spirito di appartenenza e solidarietà all'interno dell'organizzazione



Comunicazione e Vision della Strategia

Best Practices



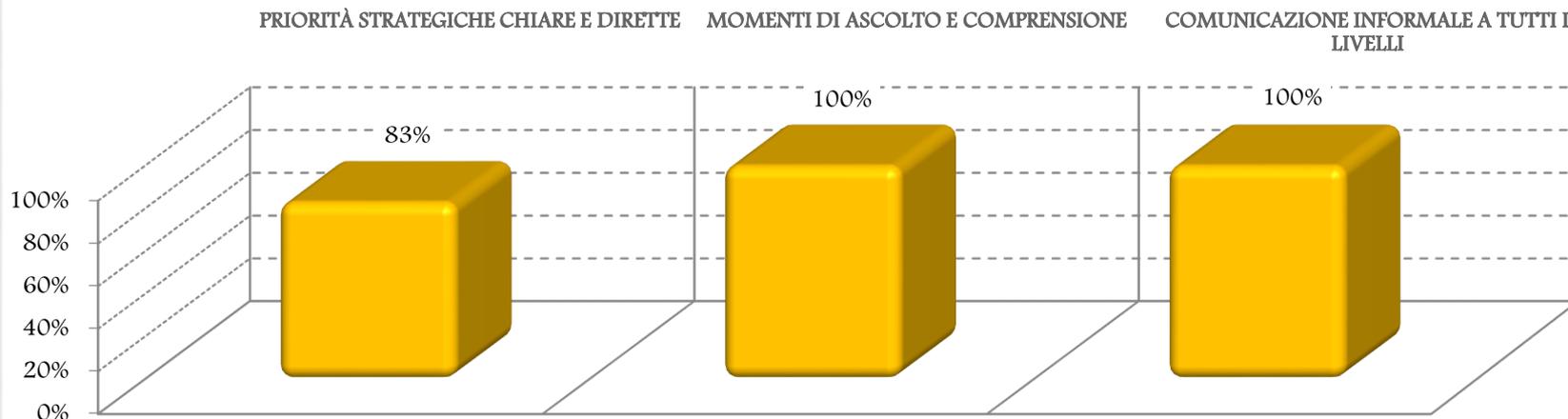
Forme e Stili di comunicazione

Best Practices

II Dimensione
del Modello

Quanti la
mettono in
pratica

FORME E STILI DI COMUNICAZIONE



- **Danfoss.** Nei meeting giornalieri effettuati per reparto in tutte le aree vengono utilizzate le lavagne in cui sono esposti in modo trasparente obiettivi e criticità
- **Bucher.** L'Handbook distribuito a tutto il personale contiene i principi generali, presentazione dell'azienda con regole e valori, i risultati dell'indagine del clima interno
- **Voith.** Gli obiettivi coinvolgono tutta la popolazione attraverso i *Goal Agreements*
- **UTAS Italy.** Nel *Monthly Briefing* ogni mese le fabbriche si fermano e viene diffuso l'andamento aziendale ed in seguito si apre la discussione sulle osservazioni in merito a cui partecipa tutta la popolazione aziendale
- **Getrag.** Si prevede la Safety Walk (camminata di 15 min.) nei reparti, al fine di stimolare la proposta di idee di miglioramento, cui seguono feedback e focus della dirigenza
- **Engineering/Bucher.** Si prevedono meeting individuali tra dirigenza e ciascun dipendente per approfondire e discutere sulle schede di valutazione
- **Coelmo.** C'è lo sportello di ascolto e di mediazione interpersonale con il supporto di uno psicologo per gestire problematiche sociali e familiari
- **UTAS Italy.** Con il sistema Dialog in modo anonimo i dipendenti segnalano disagi e proposte a cui seguono sempre risposte - l'action team, infatti, si prende cura dei desideri delle persone
- **Texa.** Ogni dipendente tutti i lunedì alle ore 11.00 ha la possibilità di interloquire direttamente con l'AD
- **Eldor.** la figura del presidente non è percepita come lontana ed inaccessibile. Senza alcuna formalità o burocrazia, la sua casella @email e l'indirizzo di posta, così come i suoi numeri telefonici, sono disponibili ed accessibili a qualunque dipendente e tutti ricevono da lui una risposta.
- **OMR.** Si eseguono i test di efficacia comunicativa - Si prevedono colloqui personali con tutti i dipendenti appena entrati in azienda
- **Gruppo Cms.** "La direzione in ascolto è un'attività che incentiva la comunicazione dal basso, tutti i dipendenti possono proporre idee e parlare direttamente con il CEO senza filtri"

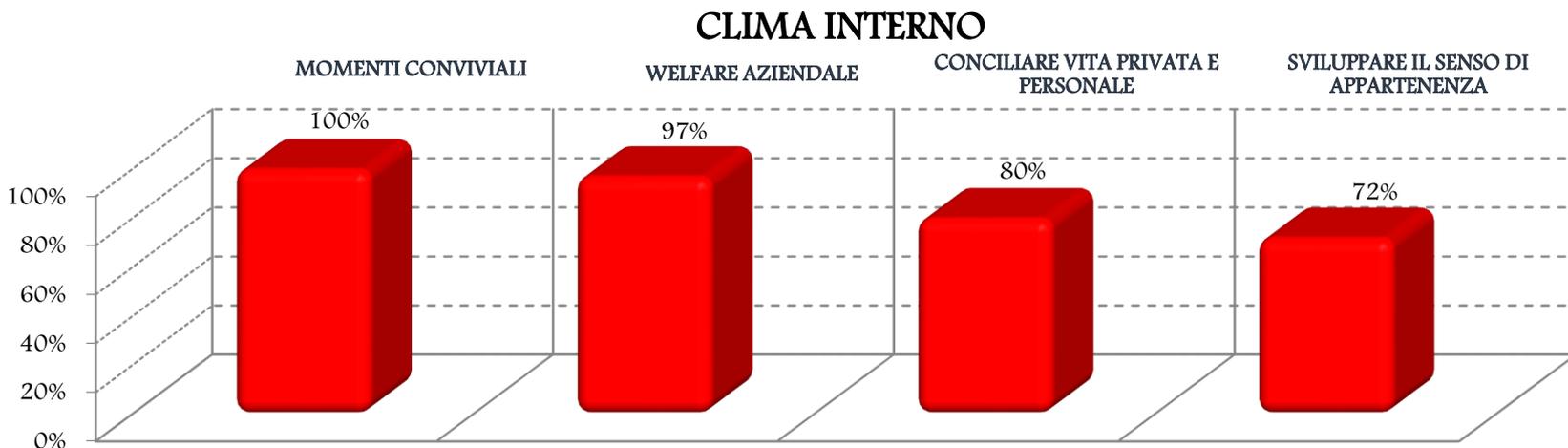
BEST PRACTICES
delle aziende
intervistate

Clima Interno

Best Practices

III
Dimensione del
Modello

Quanti la
mettono in
pratica

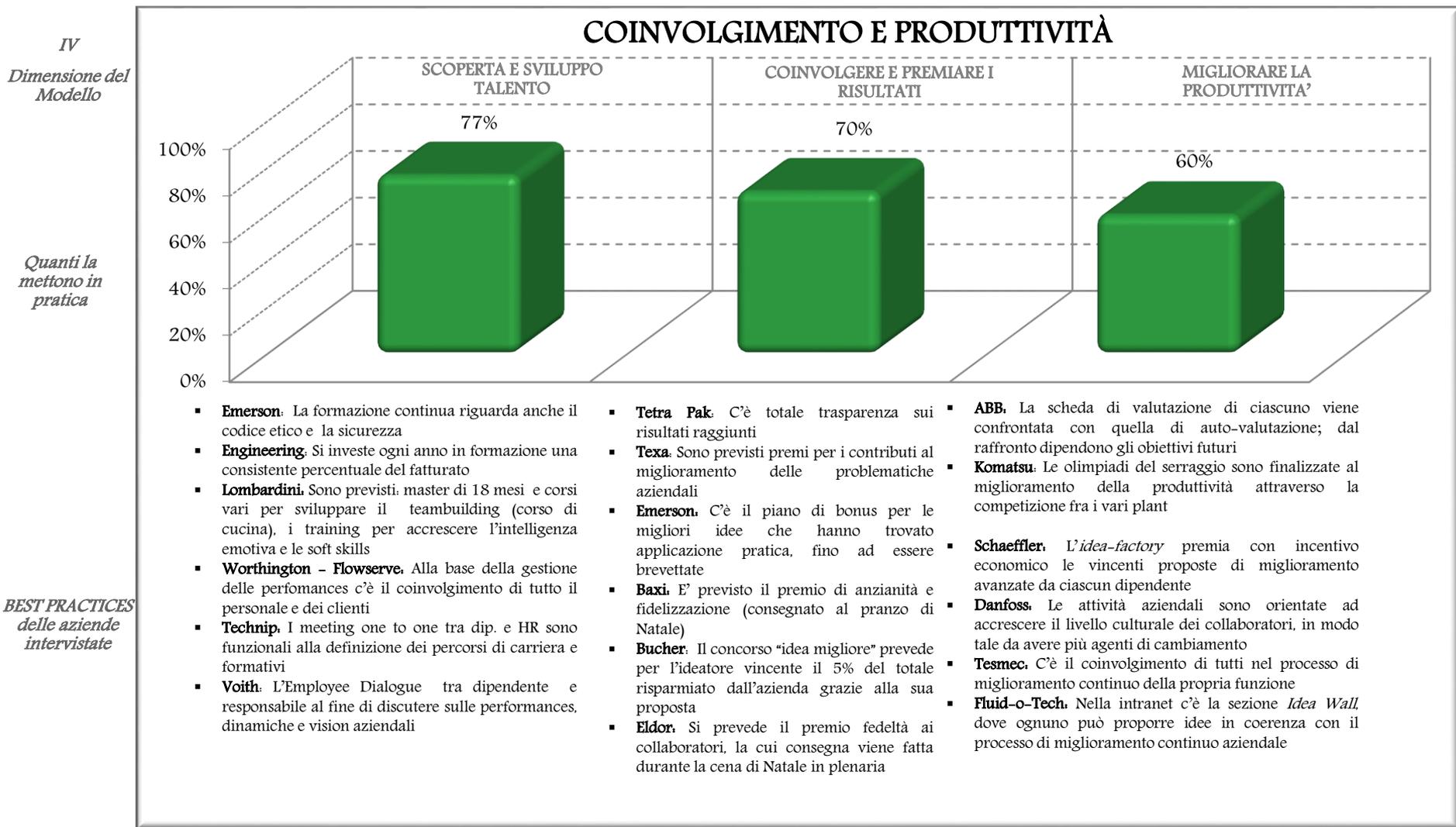


- **Gruppo CMS.** Il comitato feste, composto da collaboratori, organizza e gestisce autonomamente attività extra-lavorative (es. festa fine estate)
- **Schaeffler.** C'è il torneo di calceetto fra gli stabilimenti del gruppo ed attività ricreative per i figli dei dipendenti
- **Lombardini.** Il gruppo sport ed il gruppo anziani sono molto attivi nella gestione di attività extra-lavorative e non
- **Worthington - Flowserve.** Per festeggiare la nascita o l'adozione di un figlio di un dipendente, l'azienda riconosce Una Tantum di Euro 1.000,00= lordi.
- **Baxi.** Al pranzo di Natale partecipa tutta la popolazione aziendale
- **Komatsu.** Con Komatsu4you ci sono più di 30 convenzioni attive per il supporto al bilancio familiare, oltre a corsi di inglese
- **Tetra Pak.** C'è il servizio di lavanderia e di counseling usufruibile da tutti
- **Keyline.** Per tutti i dipendenti sono previsti: buoni spesa, corsi di lingua inglese, corsi di sicurezza ed il corso di primo soccorso è interno in azienda
- **Technip.** Convenzioni con asili nido e centri estivi, permessi per visite mediche, medico interno aziendale a disposizione del personale
- **Engineering.** Si prevedono borse di studio e corsi di inglese all'estero per i figli dei dipendenti; il fondo sanitario è esteso anche ai familiari
- **Technip.** Servizio di navetta aziendale metropolitana e 30% contributo a carico dell'azienda per tessera Metrebus
- **Eletronica.** I dipendenti hanno permessi retribuiti per cure e visite mediche anche dei propri familiari e per l'inserimento dei figli al nido/materna
- **Lombardini.** Ci sono servizi come: lavanderia, fattorino, oltre a convenzioni con doposcuola ed asili nido
- **ABB.** C'è il servizio di consegna e di ritiro dei medicinali, oltre alla lavanderia ed al car sharing
- **Cromoplastica.** Ci sono casi di part-time in job sharing
- **Worthington - Flowserve.** Per migliorare il clima aziendale i dipendenti partecipano al Engagement Survey, ai risultati ed alla identificazione delle aree di miglioramento.
- **Gruppo CMS.** L'indagine di clima interno viene fatta annualmente cui segue la pubblicazione dei risultati
- **Tetra Pak.** I risultati dell'*Employee Engagement Survey* vengono diffusi e distribuiti a tutti
- **Texa.** Il ristorante aziendale e la cura dello spazio «verde» intorno all'azienda sono funzionali al miglioramento della vita del dipendente
- **Technip.** L'evento *Gender Diversity* è volta allo sviluppo dell' intelligenza di genere ed alla generazione del valore
- **Danfoss.** Viene dedicata una settimana al miglioramento continuo della produttività
- **Texa.** Si prevede un riconoscimento (premio) di appartenenza per tutti i dipendenti

BEST PRACTICES
delle aziende
intervistate

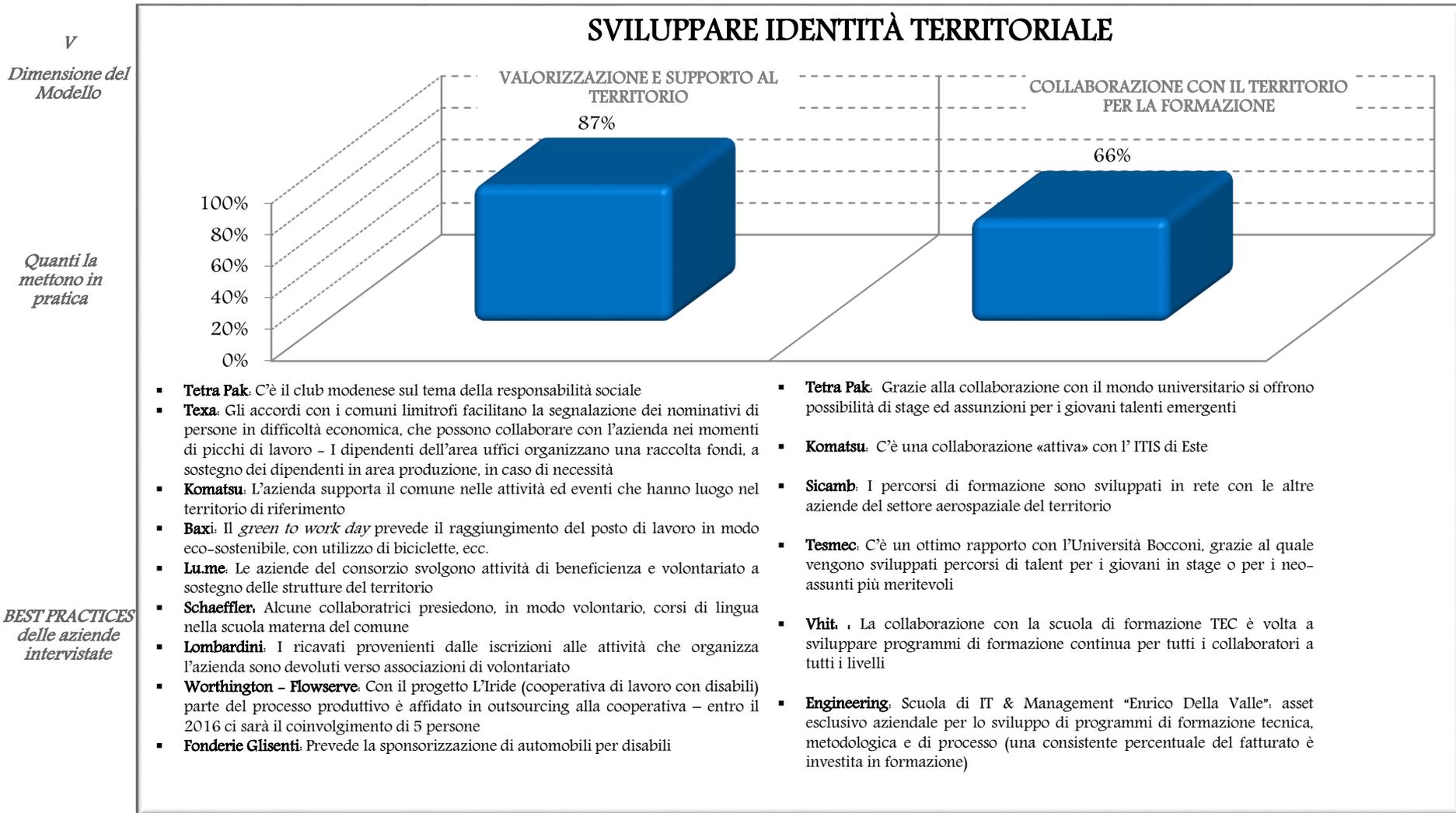
Coinvolgimento e Produttività

Best Practices



Identità Territoriale

Best Practices



BEST PRACTICES
delle aziende
intervistate

...e adesso? Prossimi passi

Mettere a fattor comune le Best Practices raccolte fino ad oggi ed individuare nuove modalità di sviluppo delle relazioni interne per ampliarne il campione...

attraverso una sezione dedicata al Progetto «Champion» e la creazione di una «Community» sul sito Federmeccanica in cui...

le aziende interessate avranno la possibilità di interagire e *fare rete* avviando un processo di condivisione e promozione di modelli virtuosi di coinvolgimento delle persone.

Fare insieme...

Fare rete