



Modello per la Gestione Circolare delle Risorse Umane



CIRCULAR HRM

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





Il progetto Circular HRM mira a sviluppare un modello di Gestione Circolare delle Risorse Umane che supporterà la transizione delle PMI europee da un modello HRM tradizionale e lineare, a un modello HRM circolare ...

www.circular-hrm.eu

 **Circular HRM**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



TABLE OF CONTENT

Introduzione	3
Verso un modello della Gestione Circolare delle Risorse Umane.....	3
Nuovi Orizzonti per la Gestione delle Risorse Umane - HRM.....	5
Perché l'economia Circolare ?	5
Risorse Umane: stakeholder nell'economia circolare ?	6
Principi di Economia Circolare: applicabili all'HRM ?.....	7
Esperti.....	8
Metodologia	10
A Approccio Partecipativo per la definizione di un Modello Concettuale di Economia Circolare	10
7 Concetti di Gestione Circolare delle Risorse Umane	14
Principio n°1 — Eco-Design.....	15
Principio n°2 — Riciclare	19
Principio n°3 — Riparare	22
Principio n°4 — Riutilizzare.....	25
Principio n°5 — Ecologia Industriale.....	29
Principio n°6 — Economia Funzionale	33
Principio n°7 — Economia della Seconda Mano e della Condivisione	36
Interviewed Companies	39



INTRODUZIONE

Verso un Modello per la Gestione Circolare delle Risorse Umane

Prendi, usa, consuma, butta via. Questa è la formula su cui si basa il nostro attuale modello di economia. Questo approccio ha introdotto una pressione senza precedenti sulle nostre risorse naturali e sui nostri ecosistemi. Al contrario, l'economia circolare mira a creare anelli di valore positivi aumentando, in ogni fase del ciclo di vita di un prodotto, l'efficienza dell'uso di tali risorse. In questo senso, la circolarità mira a ridurre, per quanto possibile, l'impatto ambientale dell'uso delle risorse e a migliorare il benessere generale dei singoli cittadini.

Quando si fa riferimento all'economia circolare, si pensa a una serie di concetti e pratiche legate all'uso del 'capitale naturale' (le nostre risorse) e all'ottimizzazione del 'capitale fisico e tecnico' (l'eco-design, l'ecologia industriale, il riciclo, ecc.) . Tuttavia, raramente ci occupiamo di discorsi su cosa implica l'economia circolare in termini di risorse umane, nonostante la centralità di questo aspetto dell'economia in termini di funzionamento delle aziende. Ne consegue quindi che nella transizione verso un'economia circolare, è necessario un nuovo modo di pensare in termini di gestione delle risorse umane (HRM).

È l'obiettivo generale del progetto finanziato da Erasmus + "Circular HRM - Migliorare le competenze e i posti di lavoro in maniera circolare attraverso la formazione sulla gestione delle risorse umane", progettare e sviluppare un modello di pratica HRM circolare, che altri possano adattare e / o adottare. Guidato dal think & do tank Pour la Solidarité, riunisce le competenze e le competenze di altri sette partner di diversi



paesi: Aris Formazione e Ricerca (Italia), il Center for Knowledge Management (Republic of Macedonia), Fundacion Equipo Humano (Spain), HR Square Network (Belgium), Kaunas Science and Technology Park (Lithuania), the National University of Ireland-Galway (Ireland) and SGS Tecnos (Spain).

Più specificamente, questa partnership mira a:

- Esplorare l'applicabilità dei principi dell'economia circolare alle risorse umane,
- Definire cosa potrebbe essere un modello HRM circolare,
- Identificare le organizzazioni che implementano pratiche HR che illustrano questo modello,
- Sviluppare moduli di formazione progettati per responsabili delle risorse umane e team manager,
- Proporre una piattaforma di apprendimento e guida per le aziende,
- Fare proposte alle autorità pubbliche per sostenere questa transizione verso un'economia circolare.

Questo rapporto presenta il modello di Gestione Circolare delle Risorse Umane che è stato sviluppato grazie agli sforzi collaborativi del partenariato del progetto. Inoltre, viene presentata la metodologia seguita, così come i principi di HRM circolare emersi e la loro illustrazione da un certo numero di casi aziendali studiati nei sette paesi europei (Belgio, Spagna, Francia, Irlanda, Italia, Lituania, Macedonia del Nord).

Una breve descrizione di queste società si trova alla fine della pubblicazione.



Nuovi Orizzonti per la Gestione delle Risorse Umane - HRM

Il punto di vista degli esperti sull'economia circolare e l'applicabilità dei suoi principi alla gestione delle risorse umane.

Perché l'Economia Circolare ?

"Su un pianeta con risorse finite, il nostro attuale modello economico mostra i suoi limiti", osserva Emmanuel Raufflet, Professore di Management presso HEC Montréal (Montreal Business School), responsabile del Master in Management and Sustainable Development. Il nostro modo di produrre e consumare non è sostenibile. Il cambiamento climatico, lo spreco di risorse o anche la perdita di biodiversità, costituiscono questioni sempre più preoccupanti. La domanda è: come affrontarla. "Partiamo dal presupposto che non solo è necessario, ma anche possibile adottare un nuovo modello di produzione-consumo attraverso l'economia circolare"

Una delle difficoltà nell'implementazione dell'economia circolare è dovuta all'ampia varietà di definizioni. "Ne abbiamo individuati 114 diversi" afferma Emmanuel Mossay, esperto di economia circolare e visiting professor in economia rigenerativa presso diverse università. "Questa varietà è sia un problema - con così tante varianti, ci sono sicuramente iniziative che si dimostrano più o meno rigenerative - sia una cosa positiva - permette di includere quanti più attori possibile. L'Agenzia francese per la transizione ecologica, ADEME, offre un'interessante definizione di economia circolare, come sistema economico di scambio e produzione, che, in tutte le fasi del ciclo di vita dei prodotti (beni e servizi), mira ad aumentare l'efficienza del uso delle risorse e per ridurre l'impatto sull'ambiente, sviluppando il "benessere" delle persone

"Da maggio 2019, un comitato tecnico dell'Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione (ISO) ha lavorato allo sviluppo di standard riconosciuti a livello internazionale per definire la terminologia e i principi comuni nell'economia circolare." Una delle ambizioni di questo esercizio di standardizzazione è quella di definire una visione veramente globale di cosa sia l'economia circolare e un modello che può essere seguito o adottato da qualsiasi organizzazione "spiega Catherine Chevauché,



Presidente del comitato tecnico ISO 323 sull'economia circolare. "Sebbene molte organizzazioni stiano facendo la loro parte in termini di riciclo o approvvigionamento locale, siamo ancora molto lontani da un mondo in cui l'economia è veramente circolare. Tra i problemi di fondo c'è quello, ad esempio, di non limitarsi solo alla gestione dei rifiuti, ma di guardare all'intera catena del valore. C'è anche la possibilità di considerare tutte le risorse e non escluderne alcune, come l'energia ad esempio. È essenziale essere in grado di avere una visione completamente olistica e non fermarsi alla questione del flusso materiale e materiale".

La Risorsa Umana: stakeholder nell'Economia Circolare?

"Il principio di umanità dovrebbe tenerci lontani dalla prospettiva di considerare l'umano come una semplice risorsa allo stesso modo di tutte le altre", osserva Catherine Chevauché. "Ma il principio del realismo ci obbliga a non escluderlo: in molti Paesi, e anche per alcune organizzazioni, l'umano è spesso visto come tale, come una "risorsa usa e getta". In qualità di HR Manager, se decidi di licenziare lavoratori ritenuti sopraffatti da una certa evoluzione tecnologica, di assumere altri che abbiano direttamente le competenze richieste, senza considerare di riqualificare i primi o di sviluppare la loro occupabilità, non stai sprecando risorse? Non stai esaurendo le risorse quando il carico di lavoro e la pressione diventano così grandi da portare al burnout? Accanto a questo punto di vista, deve esserci quello di considerare l'uomo piuttosto come una leva per muoversi verso un'economia circolare. In definitiva, siamo noi a decidere come produrre e consumare". "La logica secondo cui l'essere umano è sostituibile, anche usa e getta, resta molto presente nelle aziende, sostiene Emmanuel Mossay. "Entriamo in un'azienda per un determinato uso, per un dato tempo. E se non ci adattiamo più, perché il modello di business è cambiato, perché non siamo più in cima ai requisiti o perché siamo considerati troppo costosi, ci liberiamo di te. Può sembrare caricaturale, ma questo casino è una realtà. Le aziende cercheranno di aiutare i propri lavoratori ad adattarsi, talvolta fornendo loro i mezzi - formazione o ricollocamento, per esempio - per essere reimpiegati.

Ma questo è lontano dalla norma. Pochissime aziende stanno pianificando in anticipo in questo senso.



"Nella nostra economia l'unità di analisi è la transazione, e l'unità di gestione è spesso l'azienda: è su questa base che si misura tutto", spiega Emmanuel Raufflet. "Ma se ci concentriamo nuovamente sulle materie prime e sul loro riutilizzo, nonché sulla collaborazione all'interno degli ecosistemi di attori legati dall'ottimizzazione e dall'intensificazione degli usi dei materiali, adottiamo una prospettiva completamente diversa. È entusiasmante aprire un dialogo di questo tipo con persone di diversa estrazione e disciplina come operazioni, logistica, marketing, ricercatori, sindacati e persino consumatori. Va notato tuttavia che il centro di gravità dell'economia circolare non è vicino all'HR. Ma ha valore nell'essere considerato come un concetto ombrello, con il vantaggio di poter collegare altre competenze rilevanti per una transizione socio-economica. L'economia circolare può essere vista come un percorso euristico verso una transizione socio-economica più che come una destinazione. Questo percorso richiede umiltà, mobilitazione, consultazione e inclusione. È necessario abbattere i silos e, come tale, ovviamente, le risorse umane trarrebbero vantaggio dall'essere coinvolte. Includerli può aprire nuovi spazi di improbabili scambi! "

I Principi dell'Economia circolare: applicabili alla Gestione delle Risorse Umana - HRM?

"Il primo principio dell'economia circolare - ovvero: la risorsa migliore è quella che non utilizziamo, spingendoci a chiederci se ne abbiamo davvero bisogno - potrebbe suggerire una risposta negativa", spiega Emmanuel Raufflet. "Ma non appena utilizziamo una risorsa, la filosofia dell'economia circolare è cercare di ridurre la quantità di prodotti che arrivano a fine vita - qui potremmo lavorare per ridurre il numero di casi di esaurimento sul lavoro, ad esempio -, riutilizzare la risorsa così com'è o offrirle forme di riutilizzo - promuovere la mobilità professionale all'interno o all'esterno dell'azienda - e, infine, riciclare le sue componenti - qui l'analogia diventa più azzardata ... Può anche sembrare discutibile paragonare le risorse umane a quelle materiali. Ma come ho detto, esplorare questo campo - come sta facendo il progetto Circular HRM - può essere un vettore di creatività, aprire l'argomento ad altri stakeholder e generare discussioni che non avrebbero avuto luogo altrimenti "Se non includiamo gli esseri umani e il loro contributo immateriale come risorse per l'azienda, dove li collochiamo, chiede Emmanuel Mossay?"



Stiamo parlando di gestione delle risorse umane, che può essere criticata - alcuni preferiscono parlare di capitale umano, bene umano, potenziale umano o anche ricchezza umana -, ma non dovremmo considerare anche l'aspetto positivo della riflessione? Evitare di parlarne non sembra migliorare l'esperienza degli esseri umani sul posto di lavoro, se guardiamo agli attuali tassi di burnout. Una risorsa, inclusa quella non materiale, è curata (preservata), salvata, sviluppata, valorizzata (migliorata). La nozione di capitale umano ha il merito di presentare l'umano come un bene immateriale e non come un fattore di costo. Ma pone anche l'umano in una prospettiva finanziarizzata. Detto questo, le risorse più cruciali oggi per la competitività delle aziende sono intangibili: sono conoscenza, abilità, immaginazione, motivazione ... più che la mera forza lavoro umana fisica. Considerare gli esseri umani come una risorsa li ricolloca nell'equazione economica della redditività - attualmente il modello economico dominante è quello del capitalismo - e li invita a ottimizzarne la gestione. È sbagliato? Non si ottimizza l'uso di una risorsa esaurendola, sfruttandola, ma gestendola in modo responsabile. Più che criticare l'uso del qualificatore di "risorsa", sembra più importante mettere in discussione la tendenza a ridurre l'essere umano allo stato di risorsa usa e getta, ciò che chiamiamo "dipendenti Kleenex". È in particolare a quel livello che un'applicazione ragionata dei principi dell'economia circolare potrebbe influenzare vantaggiosamente le risorse umane. L'idea è di avere un approccio progressivo".

Esperti



Emmanuel Mossay, è Project Manager presso EcoRes dove contribuisce allo sviluppo del dipartimento di economia circolare. Guest Professor presso varie istituzioni (UCLouvain, HEC Liège, Henallux, ICHEC, UNamur, ECAM,...), ha partecipato alla stesura del rapporto parlamentare sullo Stato e prospettive dell'economia circolare in Vallonia e delle 55 proposte presentate. La risoluzione è stata votata all'unanimità dal Parlamento vallone e integrata come strategia da attuare nella Dichiarazione politica regionale 2019-2024.



Catherine Chevauché presiede il comitato tecnico 323 dell'Organizzazione internazionale di standardizzazione (ISO) la cui missione è elaborare le norme internazionali sull'economia circolare. Riunendo 75 esperti, questo comitato ha iniziato i suoi lavori nel maggio 2019, con l'ambizione di completare una pubblicazione delle norme iniziali all'inizio del 2023.

Emmanuel Raufflet è professore di management presso HEC Montréal, responsabile del D.E.S.S. - Diploma in Gestione e sviluppo sostenibile. È anche direttore accademico dell'Istituto per l'ambiente, lo sviluppo sostenibile e l'economia circolare (EDDEC) del Quebec (Institut de l'Environnement, du Développement Durable et de l'Economie Circulaire). In particolare, ha pubblicato, con Manon Boiteux, un rapporto che attinge agli insegnamenti dei primi cinque anni dell'ecosistema creato attorno all'Istituto EDDEC: Mapping researcher-practitioner practices for circular economy (ottobre 2019)



See full interviews on [our website](#).



METODOLOGIA

Un approccio Partecipativo per la Definizione di un Modello Concettuale di Economia Circolare

In questa sezione, forniremo una panoramica del processo coinvolto nel raggiungimento del consenso di esperti su un modello di circolarità nella pratica HRM utilizzando un metodo di ricerca partecipativa, portando a un modello con 7 principi (eco-concetti). Un progetto finanziato dall'UE Erasmus +, Circular HRM, ha facilitato un processo guidato dal consenso, noto come The Delphi Method (Williamson et al., 2017). Questa metodologia è iniziata con la consultazione faccia a faccia e ulteriori cicli iterativi tramite sondaggio online. Un Inspiration Board è stato istituito da un responsabile del progetto, HR Square. Il numero totale di membri del panel era di quaranta (i partecipanti provenivano dall'industria (CEO e management), dal mondo accademico e da esperti indipendenti) e, su invito, 16 hanno partecipato e acconsentito a un incontro faccia a faccia. Di coloro che hanno partecipato al panel di esperti sono stati: 31% donne: 69% uomini, zero rappresentanti della popolazione lavorativa in gestione, 2 dei 5 paesi coinvolti nel progetto. Il primo round del metodo Delphi modificato è stato ospitato durante il suddetto incontro faccia a faccia di due ore dell'HR Square Inspiration Board l'11 ottobre 2019. Per inquadrare il valore accresciuto del contributo dei partecipanti, il consiglio è stato informato che il loro contributo sarebbe stato influenzano i risultati riportati a livello europeo come esempi di buone pratiche, e quindi hanno un impatto sugli standard delle future società che sostengono questa pratica. Acconsentendo a impegnarsi in questo processo di raccolta dei dati, i partecipanti sono stati informati che le aspettative includevano



partecipare sia (i) all'incontro faccia a faccia, sia (ii) fino a tre sondaggi di follow-up. La giustificazione fornita per il completamento del sondaggio è stata quella di raccogliere informazioni sulla definizione dell'ideale in termini di pratica dell'economia circolare e anche di determinare applicazioni pratiche che aiutino lo sviluppo di un pacchetto di formazione per le aziende di tutta Europa.

Dopo una serie di brevi presentazioni su un ampio quadro di pratica circolare, i partecipanti sono stati invitati a prendere in considerazione 7 affermazioni proposte (titolo del concetto con dichiarazione di chiarimento) di pratica circolare e rispondere a elementi trigger allineati in termini di accettazione / rifiuto / revisione del descrittore. È stato inoltre incluso ulteriore spazio per i partecipanti per includere qualsiasi altra pratica pertinente che hanno considerato. I risultati dell'ispiration board hanno rivelato un consenso in termini di accordo con gli elementi scatenanti per ogni eco-concept. Utilizzando i risultati del Round 1, il consenso è stato definito come il 70% dei partecipanti che concordava sul fatto che una Dichiarazione del concetto e le relative dichiarazioni trigger, in quanto caratteristiche definite, erano "Rilevanti". Il team del progetto ha convenuto che le dichiarazioni concettuali e le definizioni, i termini, le parole e le frasi associate sono state identificate come rilevanti per lo sviluppo di un modello HRM circolare per integrare i modelli esistenti di circolarità economica

C'era accordo tra il gruppo di valutazione sul fatto che il linguaggio incentrato sull'uomo fosse certamente giustificato, al fine di situare adeguatamente il modello nella pratica. Questo feedback iniziale dal Round 1 ha informato lo sviluppo dell'indagine sul Round 2. Nel Round 2 è stata impiegata la metodologia del sondaggio online e ai partecipanti sono state presentate dichiarazioni concettuali modificate per affrontare le sfide comuni relative alla formulazione terminologica o alla formulazione evidenziata nelle schede concettuali restituite dal Round 1. Queste revisioni sono state presentate all'interno delle dichiarazioni di chiarimento relative a ciascuna dichiarazione concettuale.



Nel Round 3, il terzo e ultimo round, il risultato del Round 2 è stato fornito ai partecipanti sotto forma di dichiarazioni concettuali modificate e ai partecipanti è stato chiesto di valutare l'importanza delle dichiarazioni relative al successo dell'impianto di pratiche HRM circolari, specifiche per le dichiarazioni concettuali presentate su una scala Likert a 5 punti (1 = fortemente in disaccordo, 5 = fortemente d'accordo). I partecipanti potrebbero anche suggerire nuovi concetti, dichiarazioni aggiuntive o nuove direzioni per l'esplorazione. Abbiamo chiesto ai partecipanti di rivalutare l'importanza di ogni concetto di ricerca

Dichiarazioni e commenti sulla sua definizione, prendendo in considerazione la valutazione dell'importanza dei membri del panel nel suo complesso. I concetti finali emersi dal round 1-3 sono illustrati nella tabella 1 di seguito.

Tabella 1. Definizione dei 7 Concetti

	Final Concept Titles	Final Concept-statements
1	Eco-Design	Concetto 1: La progettazione di "pratiche di lavoro" e "spazi di lavoro", che enfatizzano il massimo impatto positivo su un lavoratore durante la sua esperienza lavorativa, sono considerate una componente fondamentale delle pratiche HRM circolari.
2	Riciclo/ Ristorare	Concetto 2: I processi di comprensione e risposta alle esigenze dei lavoratori per ottimizzare la redistribuzione all'interno della stessa azienda sono considerati una componente fondamentale delle pratiche di HRM circolari.
3	Riparare	Concetto 3: Supportare il reinserimento di un lavoratore affinché, dopo un periodo di congedo (breve / lungo termine) possa continuare ad essere impiegato nella sua funzione originaria o in un nuovo ruolo all'interno della stessa azienda è considerato una componente fondamentale di Circular HRM pratiche.
4	Riusare / Riorientare	Concetto 4: Il tutoraggio di un lavoratore che sta considerando di lasciare l'azienda (ad es. A causa del pensionamento o del completamento di un progetto) per applicare le proprie competenze in un ruolo diverso all'interno dell'azienda (ad es. - orientare il set di abilità verso un nuovo progetto) è considerato una componente fondamentale delle pratiche HRM circolari.
5	Ecologia Industriale	Concetto 5: La classificazione del set di competenze dei lavoratori al fine di pianificare e implementare strategie incentrate sul lavoratore che ottimizzano le serie di competenze categorizzate all'interno di un ecosistema aziendale è considerata una componente fondamentale delle pratiche HRM circolari.
6	Economia Funzionale	Concetto 6: La priorità dell'ottimizzazione centrata sull'uomo rispetto agli obblighi contrattuali è considerata una componente fondamentale delle pratiche HRM circolari.
7	Seconda Mano e Economia della Condivisione	Concetto 7: Supportare la transizione di un lavoratore nel mercato del lavoro esterno in cui un lavoratore non soddisfa più i requisiti dei suoi attuali obblighi contrattuali è considerato una componente fondamentale delle pratiche HRM circolari.



I risultati del questionario del Round 3 somministrato hanno rivelato un alto livello di consenso riguardo alla definizione di un modello HRM circolare, risultando in un modello descrittivo progettato partecipativo accademico delle pratiche HRM circolare. Questo modello descrittivo verrà utilizzato per identificare le aziende che esemplificano le pratiche HRM circolari per ulteriori studi di ricerca e avviare la discussione sulle migliori pratiche in tutta Europa.

Reference:

Williamson, P.R., Altman, D.G., Bagley, H., Barnes, K.L., Blazeby, J.M., Brookes, S.T., Clarke, M., Gargon, E., Gorst, S., Harman, N. and Kirkham, J.J., 2017. The COMET handbook: version 1.0. *Trials*, 18(3), p.280.

I 7 CONCETTI di GESTIONE CICOLARE DELLE RISORSE UMANE - HRM

FOCUS IMPEGATO

CULURA COMUNE

FOCUS IMPRESA





Principio n°1 — Eco-Design

Nell'Economia Circolare

L'eco design è un approccio che consiste nel tenere conto, durante la sua progettazione, degli impatti ambientali di un prodotto durante tutto il suo ciclo di vita al fine di minimizzarli.

Il principio applicato in HRM

⇒ La progettazione degli spazi di lavoro e delle pratiche lavorative in modo che abbiano il massimo impatto positivo sul lavoratore durante tutta la sua esperienza all'interno dell'azienda e oltre. Per analogia con i principi dell'economia circolare: iniziare minimizzando, per quanto possibile, i loro potenziali impatti negativi.

Concretamente...

L'ecodesign in Circular HRM può passare attraverso:

- La definizione (idealmente co-costruita con il personale) e l'implementazione dei valori aziendali congruenti con il concetto di sostenibilità
- La progettazione degli spazi di lavoro in un'ottica di qualità della vita sul lavoro
- La promozione della gestione umana su base quotidiana
- Una strategia ambiziosa a favore del benessere sul lavoro in un'ottica di gestione (più) sostenibile delle risorse umane.
- ...



Esempi di buone pratiche osservate

L'Oréal Libramont (Belgio) - Tutti, in questo sito produttivo, dall'ingegnere all'operatore, possono esprimersi e sentire che la loro parola viene presa in considerazione, con la filosofia che è riunendo tutte le idee che si trova il migliori soluzioni. Pertanto, su alcuni temi, come ad esempio la riduzione dei rifiuti, una persona si è dedicata a raccogliere idee ea tradurle in realizzazioni pratiche. Un altro esempio: a due giovani colleghi è stato affidato il compito di pilotare un progetto che mirava a immaginare un nuovo concept di ristorante aziendale, con sessioni di brainstorming e co-costruzione con i colleghi della fabbrica.

Laboratorio Quinton (Spagna) - Il Programma «Quinton: laboratorio del benessere» agisce su 3 assi: #conciliation, #TotumSpirit e #QuintonWellness con l'obiettivo che tutti i dipendenti possano godersi il proprio tempo personale, professionale e familiare. Consiste di più di 90 misure quali: programmi "fluttuanti"; la possibilità di prendersi del tempo per prendersi cura di bambini o anziani (o anche di un animale da compagnia), un giorno di ferie offerto in occasione del compleanno del lavoratore, il prolungamento del congedo retribuito in caso di ricovero di un parente, il Sonno a Azione da sogno finalizzata a una migliore qualità del sonno, l'accesso a una stanza ergonomica negli uffici, l'azione Out of Smoke per aiutare a smettere di fumare, un'applicazione per misurare, in tempo reale, l'indice di felicità della squadra, un box suggerimenti con bonus, eccetera.

Peikko Lietuva (Lituania) - Particolare attenzione è riservata alla buona integrazione del personale neo assunto con, ad esempio, la tradizione di pubblicare un articolo nella newsletter aziendale, su ogni nuovo collega. Quest'ultimo partecipa a una colazione con un responsabile delle risorse umane con il quale verrà organizzato un colloquio di follow-up dopo un mese, poi dopo tre mesi, per vedere insieme come va la vita al lavoro.

RTBF (Belgio) - I team HR sono stati l'iniziativa di creare gruppi di lavoro "benessere" nei dipartimenti, coinvolgendo rappresentanti delle persone che lavorano in quei dipartimenti e, di volta in volta, supervisionati da un membro del dipartimento HR. Ogni gruppo è libero di discutere gli argomenti che vuole trattare, che di solito sono molto concreti. Vengono poi sviluppati strumenti HR per supportare l'implementazione delle azioni concordate



SPB Global Corporation (Spagna) - L'obiettivo di un progetto trasversale è fare di ogni lavoratore un agente della propria salute e del proprio benessere. Vari corsi di formazione sono organizzati in settori come la salute, l'alimentazione o lo sport. È stata introdotta la pratica della Consapevolezza. In termini di conciliazione vita lavorativa, ogni persona può contribuire con una nuova proposta. Il progetto "Personas que Brillan" (= persone che brillano) è realizzato grazie a risorse tecnologiche e collaborative. Adottando meccaniche e tecniche specifiche per i giochi (gamification), il lavoratore riesce ad adottare abitudini sane e buone pratiche che migliorano la vita del lavoratore e dell'organizzazione.

Prayon (Belgio) - Il gruppo sta lavorando con l'Università di Liegi (Laboratorio di studi sulle nuove forme di lavoro) su nuovi modi di lavorare nel contesto della prossima costruzione di una nuova sede nel sito di Liegi. L'idea è di modificare le pratiche di lavoro, non solo a livello di sede, ma anche in tutti gli stabilimenti e le filiali commerciali, mettendo le persone al centro dell'azienda e promuovendo la qualità della vita sul posto di lavoro. Vengono avviati centinaia di progetti basati sulla raccolta di tutte le richieste dal campo relative a cambiamenti nell'ambiente di lavoro, su tutti i siti. Due anni prima, Prayon aveva lanciato conferenze sui valori aziendali, e una di esse si concentrava sull'equilibrio tra lavoro e vita familiare.

AVRIL (Francia) - Da un approccio in cui il gruppo gioca un ruolo centrale nello sviluppo dei lavoratori, AVRIL si è evoluto verso un principio in cui ogni lavoratore è un attore del proprio sviluppo. L'azienda crea le condizioni affinché le esigenze di sviluppo individuale si esprimano. È in quest'ottica che è nata la Career and Development Conversation, un incontro preparato dal dipendente chiamato a mettersi in discussione grazie a una Questioning Guide che copre vari aspetti (percorso, traguardi, soddisfazioni e insoddisfazioni, punti per miglioramenti, aspirazioni, mobilità, ecc.). È incoraggiato a ricevere feedback dai suoi colleghi e altri manager, prima di avere la conversazione con il suo manager. L'idea è che si esprima di più (70% del tempo di parola). Lo scopo è risvegliare la voglia di svilupparsi e di proiettarsi nell'organizzazione, in modo che, alla fine, la logica di sviluppo sia in fase con un desiderio espresso e ponderato. Una serie di azioni formalizzano quindi ciò che è stato modificato e viene implementato un piano di esecuzione.



Edukacines sistemas (Lituania) - Se aiuta a soddisfare i bisogni (come una riconciliazione con le esigenze della vita personale), il telelavoro è possibile, ma non è incoraggiato. La sensazione è che il lavoro di squadra e lo spirito di collaborazione potrebbero risentirne. L'azienda predilige piuttosto il lavoro occasionale in uno spazio di coworking con il vantaggio di comunicare e scambiare idee in modo più intenso, ma anche di evitare la routine.

VO Event (Belgio) - L'agenzia ha messo in atto corsi di formazione sull'intelligenza collettiva per integrarla nella gestione quotidiana dell'azienda. L'idea è di avere processi che permettano a ogni persona di partecipare e contribuire all'elaborazione di strategie e concetti, integrando più competenze e pensiero creativo. L'approccio ha il vantaggio che ogni persona può aggiungere valore su tutti gli argomenti, compresi quelli che non sono sotto la diretta responsabilità della persona.



Principio n°2 — Riciclo

Nell'Economia Circolare

Il riciclo si riferisce a qualsiasi operazione di recupero mediante la quale le materie prime dai rifiuti vengono ritratte in prodotti, materiali o sostanze ai fini della loro funzione iniziale o per altri scopi. Consente ai rifiuti di diventare nuove materie prime, denominate materie prime riciclate, o materie prime secondarie, in contrapposizione alla materia prima vergine.

Il principio applicato in HRM

⇒ Il processo di comprensione dei bisogni e risposta ad essi per ottimizzare la redistribuzione dei lavoratori all'interno della stessa azienda.

Concretamente ..

Il riciclo in HRM circolare può passare attraverso:

- Riorientamento / riqualificazione per la redistribuzione in azienda
- Formazione per sviluppare l'occupabilità / mobilità all'interno dell'azienda
- Job-crafting o "modellazione" del lavoro all'immagine del lavoratore
- ...

Exampi di buone pratiche osservate

RTBF (Belgio) - Il settore audiovisivo sta affrontando sviluppi tecnologici che portano le sue aziende a cambiare radicalmente. Alcuni scelgono di separarsi da una parte del personale e continuano a reclutare competenze più in linea con il loro livello di esigenze. Non è il caso di RTBF che ha optato per la trasformazione contando sulla redistribuzione e riqualificazione del personale. Nel quadro del passaggio a una nuova organizzazione, tutti i posti di livello senior al centro del lavoro (senza tenere conto dei ruoli di supporto) sono stati resi aperti. Più di tre dirigenti su quattro su un totale di 200 dell'intera azienda sono stati portati a ricandidarsi a una funzione, tramite selezione da parte di una giuria.



Boston Scientific (Irlanda) - I leader tengono conversazioni sulla carriera con i loro team, sulla base di un meccanismo di coaching trimestrale e opportunità di autovalutazione con feedback a 360 °. Ai dipendenti viene offerta l'opportunità di intraprendere la rotazione del lavoro in aree in cui le competenze sono trasferibili. Viene istituita una collaborazione tra il manager, i Business Partner HR e i dipendenti per rispondere alle esigenze di riassegnazione, accompagnata dalla formazione.

L'Oréal Libramont (Belgio) - Nell'ambito di un progetto per centralizzare i servizi di contabilità, è stata richiesta una riassegnazione per i membri di un team. Questo, secondo l'HRD del sito, implica formazione e tempo: a breve termine il costo è maggiore che separarsi dalle persone, ma a lungo termine il ritorno sull'investimento è positivo. Qual è il processo? L'interessato ha la possibilità di esprimersi sui prossimi passi che vuole dare alla propria carriera e il team HR cerca una soluzione. Un colloquio di orientamento aiuta a chiarire desideri e aspettative. Quindi, insieme alla direzione, le risorse umane identificano le opzioni, comprese le altre mobilità interne. Possiamo paragonarlo a un gioco di sedie musicali. Vengono quindi messi in atto piani di formazione. Il vantaggio di un tale approccio consiste quindi nell'avere sempre un supporto per una funzione, se necessario, poiché le competenze rimangono all'interno dell'azienda e le persone aumentano le proprie capacità, portano altre prospettive e aprono nuovi modi di fare.

NFQ Technologies (Lituania) - Ogni dipendente ha un "paniere di formazione" che consiste in risorse finanziarie assegnate al proprio apprendimento. L'implementazione di skills l'aggiornamento / riadattamento avviene in base al proprio piano di sviluppo professionale. L'apprendimento è visto come un processo a lungo termine e non come un evento specifico o un programma ad hoc. Consiste nell'apprendimento dai colleghi, nell'apprendimento di nuovi compiti stimolanti, nello sviluppo delle funzioni, nella formazione interna, nella formazione esterna, nelle piattaforme di e-learning, ecc.

NextSense (Macedonia del Nord) - In un settore IT in rapida evoluzione, NextSense si basa sull'apprendimento continuo e sull'auto-sviluppo, attraverso un sistema di formazione online. Esiste internamente una cultura della condivisione della conoscenza, attraverso sessioni dedicate aperte a tutti i dipendenti.



Prayon (Belgio) - La quarta rivoluzione industriale, la rivoluzione digitale, richiede una trasformazione fondamentale delle competenze dei lavoratori e una pratica "non circolare" consisterebbe (caricatura) nel licenziamento di lavoratori le cui competenze non sono più adatte ad assumere più "digitali" lavoratori. A Prayon, al contrario, si cerca di anticipare il digital divide con programmi di analisi della conoscenza dei colletti blu, realizzati con Digital Wallonie (l'Agenzia digitale vallona), Forem (Servizio per l'impiego vallone), le parti sociali e il mondo della formazione. La riflessione parte da un divario osservato in azienda tra senior / impiegati e lavoratori sulla conoscenza digitale per professione. Sulla scia della pandemia Covid-19 rischia di emergere un altro divario, tra le persone che lavorano in azienda e chi lavora da casa, che genera nuove capacità di adattamento. Il processo implica principalmente un'analisi del livello di conoscenza di ogni persona. Insieme a Forem, Prayon ha sviluppato un questionario basato su un benchmark di 21 competenze. È previsto un secondo questionario, più complesso. Si sforza di analizzare il divario tra le competenze attese e il livello di abilità di ciascun lavoratore. L'approccio consiste nel sensibilizzare il personale sul proprio livello di competenze, in modo che percepisca le proprie difficoltà e vada a formarsi presso Technifutur (centro di competenza che copre il settore, il digitale e le attività di mobilità) per sviluppare le proprie capacità. Allo stesso tempo Prayon produce dati aggregati sulle competenze digitali, dipartimento per dipartimento e su diverse aree (sicurezza, intelligence procedurale, ecc.).



Principio n°3 – Riparare

Nella Circular Economy

La riparazione è il ritorno alla funzionalità di un prodotto, permettendogli di ritrovare una seconda vita senza l'utente che si separa da esso (o dopo essersi separato da esso).

Il principio applicato in HRM

⇒ Il fatto di supportare il reinserimento del lavoratore in modo che dopo un congedo più o meno lungo possa continuare ad essere impiegato nella sua funzione originaria o in un nuovo ruolo nella stessa organizzazione.

Concretamente...

La riparazione in HRM circolare può passare attraverso:

- Una gestione positiva dell'assenteismo
- Un processo di reinserimento della lavoratrice dopo un lungo congedo (malattia, infortunio, maternità, ...)
- La prevenzione e la gestione dello stress e dell'esaurimento professionale (burn-out)
- La prevenzione e la gestione delle dipendenze sul posto di lavoro (alcol, farmaci, droghe, bevande energetiche, tecnologia) al fine di preservare il rapporto di lavoro
- ...



Esempi di buone pratiche osservate

In termini di assenteismo, le aziende guadagnano realizzando un business case della loro situazione quando la maggior parte sottovaluta l'importanza del problema (raccolta dati, valutazione dei costi diretti e indiretti,...). Questo permette poi di quantificare i benefici di una gestione proattiva per giustificare gli investimenti fatti nelle soluzioni. La formazione dei team e dei manager delle risorse umane in una gestione positiva dell'assenteismo è vista come una buona pratica.

Sempre più aziende - come Laboratorio Quinton o SPB Global Corporation in Spagna - stanno mettendo in atto procedure volte al reinserimento di successo dei propri lavoratori assenti per un periodo più o meno lungo. In Belgio, l'RTBF, in un contesto di forte trasformazione aziendale, ha istituito diverse piattaforme di supporto, inclusa una sul sostegno ai lavoratori che tornano da una malattia e sono stati assenti per sei mesi o più. Un'altra di queste piattaforme riguarda il supporto dei dipendenti che affrontano lo stress e l'esaurimento professionale.

NFQ Technologies (Lituania) - non prevede un processo formale di reinserimento, ma affida ai manager la responsabilità di accompagnare ogni lavoratore che torna dal congedo e di supportare il suo ritorno al lavoro. Mantengono i contatti con il lavoratore durante il congedo e quest'ultimo viene tenuto informato sugli sviluppi in azienda, ad esempio attraverso la rivista trimestrale dell'azienda. Questo importante ruolo attribuito al manager nel reinserimento della persona assente si osserva anche a Edukacinės Sistemės (Lituania), che coinvolge nel processo anche i colleghi diretti. Particolare attenzione è riservata a non lasciare il dipendente solo e ad aiutarlo a ritrovare il ritmo del lavoro. Il processo di reinserimento è qui condotto dal responsabile della funzione a cui fa capo il lavoratore con l'esperto HR, ovviamente coinvolgendo la persona stessa.

KODING Gorska (Macedonia del Nord) - Il datore di lavoro comunica e collabora con i lavoratori assenti per gestire in modo proattivo il motivo dell'assenza, identificare soluzioni e preparare il rientro in orario di lavoro



VO Event (Belgio) – Si evolve nel settore degli eventi, particolarmente stressante a causa degli orari specifici e dell'intensità del lavoro richiesto dai progetti. È stata istituita una formazione per la gestione al fine di rilevare ed evitare pratiche devianti che potrebbero portare involontariamente a situazioni di burn-out.

Le dipendenze sono spesso affrontate nelle aziende sotto il prisma dell'individualizzazione e della medicalizzazione. Un seminario organizzato da HR Square in Belgio, ha dimostrato che era importante ancorare la prevenzione anche alle pratiche lavorative per considerare i comportamenti problematici anche come sintomo di situazioni in cui gli aspetti organizzativi (contenuto del lavoro, condizioni di lavoro, rapporti di lavoro) hanno la potenziale per indurre il consumo di sostanze psicoattive. Pertanto, il riconoscimento di comportamenti rischiosi può anche essere visto come un mezzo per evitare o ridurre altri rischi.



Principio n°4 – Riuso

Nella Circular Economy

Il riutilizzo porta al fatto che sostanze, materiali o prodotti considerati rifiuti possono essere riparati o smontati ed essere fabbricati di nuovo.

Il principio applicato in HRM

⇒ Mentoring di un lavoratore che può considerare di vivere l'azienda (perché è vicino al pensionamento o alla fine di un progetto) per applicare le proprie competenze in un ruolo diverso all'interno dell'azienda (ad esempio per utilizzare proattivamente le proprie competenze pensionamento o come parte di un nuovo progetto)

Concretamente...

Il riutilizzo in HRM circolare può passare attraverso:

- Coinvolgere i lavoratori in un programma di mentoring
- Offrire coaching o formazione per svolgere un'altra funzione
- Fidelizzazione e / o formazione dei lavoratori in procinto di andare in pensione per portarli a condividere la proprio esperienza o abilità all'interno dell'azienda
- Un programma di tirocinio o inserimento lavorativo o promozione della mobilità interna...



Esempi di buone pratiche osservate

Boston Scientific (Irlanda) - Un toolkit di mentoring informale è liberamente accessibile a tutti i dipendenti, offrendo l'opportunità ai dipendenti di avvalersi di un mentore se lo desiderano. Un programma di coaching online fornisce l'accesso a una selezione di coach in tutto il mondo. All'interno dell'azienda è presente una rete di giovani professionisti che, durante un evento annuale, possono confrontarsi con colleghi esperti del proprio percorso lavorativo. I lavoratori che si avvicinano al pensionamento sono incoraggiati a contribuire in modo proattivo a coltivare questa rete.

Nextsense (Macedonia del Nord) - Tutti i nuovi assunti devono seguire un programma di tre mesi e il rapporto con il mentore può proseguire in seguito. Il mentoring è finalizzato anche al trasferimento di competenze, in particolare al momento del pensionamento di un lavoratore con competenze specifiche o per la preparazione di successioni. Per ogni abilità viene nominato un "campione" dell'abilità, colui che la padroneggia meglio in azienda. Ogni volta che un collega ha bisogno di progredire in campo, sa che può rivolgersi al campione.

Prayon (Belgio) - Nel 2014 è stato lanciato un progetto di trasferimento di competenze che coinvolge persone che andranno in pensione, ma ritenuto molto - troppo - ambizioso. Questo programma è stato rifocalizzato sulle funzioni critiche, per operare il trasferimento di competenze identificate come critiche per il funzionamento dell'azienda, il che implica l'identificazione e l'analisi. I trasferimenti possono quindi essere mirati. In alcuni casi molto specifici, Prayon proroga di sei mesi il contratto della persona che va in pensione per garantire questo trasferimento.

GEMAK Trade (Macedonia del Nord) - È in atto un programma di mentoring a beneficio dei profili junior, con un piano di lavoro di uno o due mesi su ciò che deve essere trasferito a loro. Al mentore viene assegnata una remunerazione per un importo pari al 20-30% dello stipendio del giovane assistito.

L'Oréal Libramont (Belgio) - Per ogni nuova recluta è predefinito un percorso di integrazione a livello di gruppo, coinvolgendo un mentore. Poiché la fabbrica è molto innovativa, è necessario un corso di formazione di sei settimane per imparare a far funzionare le linee di produzione e per padroneggiare le informazioni, la qualità, ecc.



Questo è accompagnato da tutor che rimangono in pista finché la persona non diventa autonoma. Viene organizzata una formazione per i tutor, al fine di supportarli e aiutarli nel loro ruolo. Quando parliamo di mentori, pensiamo spontaneamente ai lavoratori più anziani che amano trasferire le loro conoscenze, ma l'Oréal Libramont ha anche giovani che apprezzano allenare i nuovi arrivati.

SPIE (Belgio) - Il reclutamento è costoso e vedere un lavoratore lasciare, soprattutto subito dopo l'assunzione, costituisce uno spreco dell'investimento in formazione e integrazione. SPIE Belgio ha notato che i lavoratori lo lasciano entro i primi 12-18 mesi dall'assunzione. Una delle spiegazioni è che a causa della carenza di personale qualificato nel mercato, non è in grado di assumere la prima scelta, ma piuttosto la scelta disponibile. Ora, dopo 100 giorni, il team HR organizza un colloquio con il lavoratore per verificare se la loro integrazione sta andando bene e / o se qualche aspetto necessita di essere corretto o sviluppato. D'altra parte, una seconda ondata di partenza si osserva spesso tra i 30-35 anni con 5-6 anni di esperienza: SPIE Belgio ha messo in atto un colloquio di carriera per questa popolazione target al fine di verificare che le loro aspirazioni di carriera siano soddisfatte e anche identificare i lavoratori che desiderano fare qualcos'altro, che hanno l'ambizione e la capacità di farlo e che, poiché non hanno un percorso di carriera in azienda, lo cercheranno altrove.

GEMAK Trade (Macedonia del Nord) - Si è notato un calo dell'attività con la controllata Telecom, mettendo tre lavoratori sul sedile caldo. Uno di loro ha deciso di lasciare l'azienda, ma gli altri due hanno voluto restare lì. Sono state quindi organizzate interviste per definire dove volevano andare, quali erano le loro competenze e quelle che dovevano sviluppare per entrare a far parte del settore target, questo ha portato all'attivazione di formazione, tutoraggio e nuove posizioni.

Intesa San Paolo (Italia) - Il piano 2018-2021 della banca ha individuato importanti obiettivi di rinnovo del personale, con particolare attenzione alla canalizzazione della capacità in eccesso verso obiettivi di business prioritari. Per raggiungere questi obiettivi è stata lanciata una specifica iniziativa (Proactive HR "In-Placement") volta a reinfluenzare almeno 5.000 persone verso attività a maggior valore aggiunto. La struttura di mobilità intra-gruppo e il servizio proattivo di collocamento delle risorse umane hanno messo in atto processi e strumenti necessari per identificare le esigenze, sviluppare lavoratori per nuovi ruoli e supportare la traiettoria del cambiamento.



L'Oréal Libramont (Belgio) - La mobilità interna e lo sviluppo si applicano anche alle funzioni di produzione. Esempio: i profili elettromeccanici sono molto difficili da trovare a causa della mancanza di studenti in questi campi, e in particolare nella provincia dove si trova lo stabilimento che è relativamente poco popolata. Una soluzione messa in atto consisteva nel lanciare una chiamata interna per vedere se gli operatori potevano essere interessati a un percorso di conversione. Due giovani si sono candidati come candidati e si addenteranno in questo percorso piuttosto lungo. In definitiva, l'impianto potrà così contare su due nuovi elettromeccanici, ma che potranno, se necessario, esercitare anche il ruolo di operatore.



Principio n°5 — Ecologia Industriale

Nella circular economy

L'ecologia industriale può essere definita come l'insieme di pratiche volte a ottimizzare le risorse locali, sia in termini di energie, acqua, materiali, rifiuti ma anche attrezzature e competenze, attraverso un approccio sistemico ispirato al funzionamento degli ecosistemi naturali.

Il principio applicato all'HRM

⇒ Categorizzare il set di abilità dei lavoratori per la pianificazione e l'implementazione di strategie incentrate sul lavoratore per ottimizzare queste abilità all'interno di un ecosistema aziendale. Può anche significare evitare lo spreco di risorse locali che non sarebbero prese in considerazione dalle aziende.

Concretamente...

L'ecologia industriale nell'HRM circolare può passare attraverso:

- Un approccio territoriale alla gestione delle competenze
- La promozione, il sostegno e lo sviluppo della diversità nel reclutamento, nella gestione e nella gestione delle risorse umane in senso lato
- L'individuazione di talenti nascosti all'interno dell'azienda o di un pool di lavoro
- Lo sviluppo di opportunità di evoluzione e promozione basate sulle competenze (e non solo nell'ottica di assumere un ruolo manageriale)
- ...



Esempi di buone pratiche osservate

Prayon (Belgio) - Uno dei problemi della Vallonia risiede nella sottoqualificazione: molte persone sul mercato del lavoro non hanno qualifiche. Invece di fare una valutazione dopo sei mesi di una giovane recluta nel posto solo per scoprire che in definitiva non è adatto, il gruppo Prayon ha cambiato questa selezione a una fase precedente, e anche prima del reclutamento. Con due società del settore del lavoro interinale, è stata effettuata un'analisi delle capacità delle persone in cerca di lavoro su alcuni elementi di base. Vengono quindi iscritti a un programma di formazione prima del reclutamento. L'approccio è stato applicato nel sito di Lione (Francia) con giochi di ruolo in una posizione di operatore chimico e formazione prima del reclutamento.

Il programma Territoires zéro chômeur longue durée (TZCLD) (Iniziativa Territori Zero Disoccupati di Lungo Termine) è un esperimento avviato in Francia nel 2017, con l'obiettivo di combattere la disoccupazione di lunga durata a livello territoriale. Mira a rispondere ai bisogni collettivi insoddisfatti, individuati da un comitato locale composto dalle forze vive del territorio. La sfida è dimostrare che mobilitando un intero territorio è possibile proporre un'occupazione sostenibile a persone che da tempo sono private di un lavoro e che desiderano averne uno. In Belgio, la regione di Bruxelles e la Vallonia stanno preparando esperimenti pilota.

SPIE (Belgio) - L'azienda cerca profili in professioni dove ci sono carenze molto forti. Moltiplica quindi i canali per trovare persone di qualità, anche se si tratta di potenzialità che devono essere tradotte in competenze attraverso la formazione. SPIE collabora con il servizio pubblico per l'impiego di Bruxelles (Actiris) per rimettere al lavoro le persone emarginate con un percorso di formazione e stage. Sono stati stabiliti contatti con associazioni che formano le donne nelle professioni tecniche e SPIE apre le porte alle scuole per sensibilizzare gli studenti a queste professioni. La filiale belga di questo gruppo francese impiega ora diverse donne elettriciste e saldatrici. Collabora con associazioni e scuole che formano giovani, provenienti da ambienti svantaggiati, in informatica. Attraverso un'associazione, ha ospitato uno stagista disabile per lavorare sul processo di digitalizzazione.



Boston Scientific (Irlanda) - L'azienda si impegna a rilevare i "talenti nascosti" dei suoi dipendenti come parte di un programma di assegnazione di sviluppo che offre l'opportunità di un "Act Up", vale a dire assumere una posizione più senior su base temporanea, ad esempio come parte di una sostituzione per maternità o congedo parentale. I dipendenti hanno anche la possibilità di effettuare un'autovalutazione e un 360 ° sulle competenze "Boston Scientific", risultando in un report e accesso a un coach per il debriefing e lo sviluppo.

SPB Global Corporation (Spagna) — Specifica promozione della formazione tecnica tra le donne, al fine di consentire loro di svolgere una maggiore varietà di compiti e di essere in grado di sperimentare la mobilità in diverse funzioni, come ad esempio l'elettromeccanica.

L'Oréal Libramont (Belgio) - Le carriere tendono ad essere più lunghe e L'Oréal Libramont ha lanciato, già dieci anni fa, un progetto volto a motivare il personale fino a 65 anni. I part-time sono accettati oltre la media. Grandi investimenti sono stati fatti in termini di ergonomia, nella produzione ma anche negli uffici. Si stanno semplificando i lavori per facilitare la concentrazione degli operatori sulle linee. La sfida più grande è insegnare alle persone, sia manager che dipendenti, a mantenersi in buona salute fisica e mentale.

GEMAK Trade (Macedonia del Nord) - L'azienda valorizza la promozione verticale (verso una posizione manageriale), ma anche orizzontale, anche a livello salariale. Troppo spesso, le aziende promuovono ottimi dipendenti a una posizione manageriale e perdono ottimi dipendenti che si rivelano cattivi manager. La gestione richiede competenze specifiche. La promozione orizzontale consente di ottimizzare il rapporto di lavoro migliorando competenze, attitudini, potenzialità e soddisfazione lavorativa.

Prayon (Belgio) - Nel quadro dello sviluppo delle competenze digitali, il gruppo Prayon si occupa di tutti i lavoratori e, più in particolare, dei lavoratori manuali. Questi ultimi, il più delle volte, svolgono la loro carriera professionale all'interno della stessa area geografica. L'azienda vuole mobilitare gli attori economici della regione per valutare i livelli di competenze digitali desiderati per questa tipologia di lavoratori e formarli per renderli capaci, se necessario, di passare da un'azienda all'altra, un po' come si fa il TOEFL consente, che esiste per le lingue. In questo modo, quando la persona arriva in un'altra



azienda, il livello raggiunto viene conosciuto e il suo sviluppo può continuare. Questo lavoro è svolto nell'ambito di Technifutur (centro di competenza che copre i settori di attività dell'industria, del digitale e della mobilità). Prayon è una delle compagnie pilota.



Principio n°6 — Economia Funzionale

Nella circular economy

L'economia funzionale privilegia l'uso sul possesso e tende a vendere servizi legati ai prodotti piuttosto che ai prodotti stessi. Un classico esempio è il produttore di pneumatici che mantiene la proprietà dei propri prodotti invece di venderli. Si occupa della loro ricostruzione e manutenzione; l'utente viene fatturato per chilometro.

Il principio applicato all'HRM

⇒ La priorità sull'ottimizzazione centrata sull'uomo rispetto agli obblighi contrattuali

Concretamente...

L'economia della funzionalità nell'HRM circolare può passare attraverso:

- La composizione e lo sviluppo della forza lavoro aziendale composita (contratti a tempo indeterminato + contratti a tempo determinato + lavoratori temporanei + lavoratori autonomi + appaltatori + ecc.) E la gestione di questa forza lavoro composita
- Gestione delle risorse umane all'interno / tra progetti o tra filiali di a gruppo
- ...



Esempi di buone pratiche osservate

Boston Scientific (Irlanda) - Vengono organizzate missioni tra siti / fabbriche, ad esempio per facilitare lo sviluppo di nuovi progetti o il successivo trasferimento di produzioni.

L'Oréal Libramont (Belgio) - La mobilità interna all'interno del gruppo L'Oréal è molto importante. Ogni trimestre, l'HRD dello stabilimento tiene una riunione con le risorse umane internazionali a cui è collegata la fabbrica e altre nel continente. Condividono le informazioni sulle posizioni aperte e sui candidati pronti a trasferirsi. Lo stabilimento di Libramont ha recentemente "reclutato" un responsabile di produzione da L'Oréal Karlsruhe, in Germania. Un altro collega è arrivato dallo stabilimento L'Oréal di Burgos, in Spagna. Queste mobilità riguardano piuttosto le funzioni manageriali, ma anche i profili di produzione, anche se generalmente meno mobili.

Peikko Lietuva (Lituania) - Quando un progetto su cui sta lavorando un dipendente termina, l'azienda ha il seguente processo: analizzare se possono integrare un altro progetto, offrire alla persona le opportunità di apprendimento e quindi assumere un altro ruolo e impegnarsi in un dialogo per discutere con l'interessato altre prospettive future di collaborazione. Immergersi in una grande azienda oggi offre un'immagine di cui i lavoratori che fanno parte dei suoi team non sono necessariamente consapevoli. Qui incontriamo lavoratori con contratto a tempo indeterminato classico, full time o part time, ma anche precari, consulenti, tirocinanti, apprendisti, impiegati che lavorano per un fornitore di servizi o un subappaltatore... Questi ultimi non vengono assunti per "appartenere" all'azienda, ma per i servizi che forniscono. L'eterogeneità della condizione occupazionale porta a ciò che chiamiamo forza lavoro mista o "forza lavoro mista", mentre le persone esterne lavorano nelle stesse squadre dei dipendenti. L'HRM fa parte del Total Talent Management con diverse problematiche: come gestire la distribuzione tra questi diversi status dei dipendenti, quali politiche retributive applicare ad essi, quale misurazione delle prestazioni nei team compositi, quale gestione del rischio, come accogliere questi lavoratori secondo gli stati e come separarli, quale formazione per questi diversi lavoratori, quale tecnologia per gestire la forza lavoro con più stati ..



Edukacinės Sistemės (Lituania) - La stragrande maggioranza dei lavoratori è impiegata con contratto fisso. Quando le persone sono impiegate con un contratto a breve termine per un progetto specifico, una posizione a tempo indeterminato viene generalmente offerta ai dipendenti che dimostrano talento e passione.

Un'evoluzione nel mondo del lavoro? - Negli Stati Uniti, uno studio mostra che nel 2014 le aziende impiegavano il 62% nella stessa proporzione, lavoratori autonomi e temporanei, ma anche il 19% in termini di volontari, il 6% di lavoratori online tramite piattaforme e addirittura il 5% di robot o droni!



Principio n°7 – Seconda mano e economia della condivisione

Nella circular economy

Il riutilizzo consente, tramite regalo o vendita di seconda mano, di estendere l'utilizzo di prodotti che non soddisfano più le esigenze del primo consumatore.

Il principio applicato in HRM

⇒ Supportare la transizione di un lavoratore nel mercato del lavoro esterno dove un lavoratore non soddisfa più i requisiti dei suoi attuali obblighi contrattuali o quando le esigenze dell'azienda cambiano.

Concretamente...

Il riutilizzo nell'HRM circolare può passare attraverso:

- Diverse forme di supporto del lavoratore al mercato del lavoro (ricollocaimento, formazione o sviluppo di competenze non direttamente utili al datore di lavoro, coaching, organizzazione di una fiera del lavoro per altri datori di lavoro ...)
- La risoluzione del contratto di lavoro "a condizioni favorevoli" (colloquio di uscita, raccomandazione esterna, mantenimento del collegamento per altri rapporti d'affari ...)
- Condivisione dei lavoratori con altre aziende e / o ambienti professionali...



Esempi di buone pratiche osservate

Experience @ Work (Belgio) - Diverse grandi aziende che impiegano un vasto numero di lavoratori di età pari o superiore a 55 anni si sono impegnate in un processo consistente nella condivisione di alcuni dei loro dipendenti volontari con organizzazioni più piccole, particolarmente attive nel settore non profit. Ciascuna delle parti trova la sua parte. L'azienda originaria offre al suo personale senior un percorso di carriera alternativo, ottimizza i costi salariali e apre finestre di progressione al personale più giovane dell'organizzazione. Il lavoratore può valorizzare le proprie capacità, condividere la propria esperienza, capitalizzare i propri punti di forza e competenza in un altro ambiente e ritrovare la motivazione raccogliendo una nuova sfida. Infine, l'organizzazione "accogliente" trova profili difficili da attrarre e ad un prezzo accettabile. Essendo tripartito, il rapporto assume la forma di un contratto di servizio. Il lavoratore rimane impiegato presso la società di origine e conserva lo stipendio e i diritti acquisiti. L'azienda "accogliente" definisce un budget per la posizione da ricoprire che viene fatturato dal datore di lavoro originario. Parte del costo del salario rimane sponsorizzato da quest'ultimo. Al momento in cui scrivo, ci sono 18 "società di prestito" nel progetto. Circa 100 persone partecipano a questo progetto, per missioni a lungo termine, idealmente in esecuzione fino a quando la persona non va in pensione.

Boston Scientific (Irlanda) - Il processo di off-boarding - che consiste nel prendersi cura di un lavoratore fino al suo ultimo giorno di lavoro e nell'organizzare serenamente la sua partenza - è considerato un'esperienza qualitativa quanto l'on-boarding - accogliere e integrare un nuovo collega. È previsto un colloquio di uscita, così come un momento di festa con la squadra (uscita o pranzo), ad esempio. NFQ Technologies (Lituania): viene condotta un'intervista di uscita quando un dipendente lascia. Viene inoltre inviato un sondaggio per valutare se tutto il supporto necessario è stato ricevuto dal manager durante questo periodo. Se il lavoratore esce su iniziativa del datore di lavoro, quest'ultimo supporta il lavoratore nella ricerca di un nuovo lavoro (outplacement)



Peikko Lietuva (Lituania) - Se un dipendente viene portato a lasciare l'organizzazione, quest'ultima lo aiuta a migliorare il proprio CV e, infine, formula raccomandazioni. Anche l'azienda vede questo processo come un'opportunità di miglioramento, chiedendo al lavoratore di condividere il proprio pensiero sulla propria situazione, su ciò che considera positivo o negativo nell'organizzazione.

VO Event (Belgio) - Un programma di coaching può essere attivato in azienda in determinate circostanze, ad esempio in caso di segni di stress avanzato. Uno dei quattro coach a disposizione è specializzato in cambi di carriera e può intervenire per accompagnare un dipendente che vorrebbe pensare a dare un'altra direzione alla propria carriera, anche all'esterno dell'azienda.

Intesa San Paolo (Italia) - Intesa San Paolo ha realizzato uno strumento innovativo, la Banca del Tempo, che è una riserva di tempo messa a disposizione dall'azienda e dai dipendenti affinché possano fornire supporto a persone in situazione di difficoltà, anche per breve periodi e concedi loro più tempo. L'iniziativa richiama la generosità e lo spirito di solidarietà, in quanto oltre alle ore messe a disposizione dal datore di lavoro, con una riserva iniziale di 50.000 ore, ogni lavoratore ha la possibilità di dare una parte delle proprie ferie o ferie alla banca, che l'azienda poi distribuirà, fino ad un massimo di 50.000 ore di straordinario. Nel 2019 i dipendenti hanno potuto erogare 12.860 ore, completate dallo stesso numero di ore dall'azienda, per un totale di 25.720 ore. Nell'ambito della stessa iniziativa Time Bank, è stato promosso un progetto di volontariato aziendale che ha consentito, nel 2019, a 300 persone di intraprendere un lavoro di volontariato durante le giornate lavorative, per associazioni ed organizzazioni esterne selezionate dal gruppo. Sono state concesse circa 2.200 ore di congedo.



Imprese intervistate

Boston Scientific (Irlanda)

Boston Scientific è un'azienda americana specializzata nei dispositivi medici, che serve clienti in tutto il mondo. I 5.700 dipendenti di Boston Scientific in Irlanda, con sede a Clonmel, Cork e Galway, sono attivi nella produzione di terapie per malattie debilitanti come il dolore cronico, il morbo di Parkinson, i tumori dell'apparato digerente, le malattie vascolari e le malattie dell'insufficienza cardiaca.

Avril (Francia)

AVRIL è un gruppo agroindustriale di origine francese nato nel 1983 su iniziativa di agricoltori e produttori desiderosi di sviluppare produzioni di piante ricche di olio e di proteine. Presente oggi a livello internazionale, funziona come un'organizzazione con filiali, dai cereali ai diversi prodotti elaborati e in cui ogni attività crea valore per l'intera catena del valore. L'attività di AVRIL è distribuita su 84 siti industriali distribuiti in 22 paesi e 8.000 persone che lavorano per il gruppo.

Edukacinės Sistemos (Lituania)

Edukacinės Sistemos (tutoTOONS) è uno studio dedicato allo sviluppo e alla pubblicazione di giochi creativi per bambini dai 3 ai 12 anni, disponibile su Google Play, App Store e Amazon. Questi hanno la vocazione di incoraggiare la creatività dei bambini, di stimolare la loro immaginazione e di aiutarli a scoprire il mondo. Nata nel 2014 come piccola start-up, l'azienda ha subito una rapida crescita e opera in tre paesi. Impiega circa 70 persone.

Experience @ Work (Belgio)

Il programma Experience @ Work, ideato da KBC, Proximus, AXA e dalla società di consulenza HazelHeartwood, con il supporto di SD Worx, è iniziato nel 2015. Oggi, non meno di 18 grandi aziende fanno parte dei suoi stakeholder - tra cui IBM, Solvay, la Banca nazionale, Bekaert, bpost, CBC o Sabena Aerospace. Il concetto è semplice: consentire ai dipendenti esperti (55+) che non hanno una reale prospettiva di carriera nelle loro aziende di mettersi al servizio di altre organizzazioni (preferibilmente nel settore no profit) che sono alla ricerca di un'esperienza o di abilità specifiche.

GEMAK Trade (Macedonia del Nord)

Gemak è leader nel mercato dell'importazione e della distribuzione negli ultimi tre decenni. L'azienda è un partner strategico di alcuni dei marchi mondiali più venduti di bevande alcoliche e analcoliche, tabacco, caffè, prodotti alimentari e non. Impiega 107 dipendenti, la stragrande maggioranza dei quali in funzioni di vendita.



Koding Gorska (Macedonia del Nord)

La società Koding Gorska è stata fondata nel 1987 e ha lavorato inizialmente come azienda nel settore delle costruzioni. La divisione di imbottigliamento dell'acqua dell'azienda è stata avviata nel 2004 ed è situata vicino alle sorgenti nel villaggio di Konopishte, nella Macedonia del Nord. È un'azienda media che opera nella produzione di acqua, bevande analcoliche e alcoliche (vino e birra).

Intesa San Paolo (Italia)

Intesa Sanpaolo è una delle principali banche in Italia; il Gruppo a cui appartiene è anche uno dei principali gruppi bancari in Europa. Fornisce servizi a circa 12 milioni di clienti attraverso una rete di circa 3.800 filiali in tutto il paese. Beneficia inoltre di una forte presenza internazionale nell'Europa centrale e orientale e nell'area mediterranea.

Laboratorio Quinton (Spagna)

Di origine francese, oggi con sede in Spagna, vicino ad Alicante, Laboratorio Quinton è un'azienda con esperienza nel campo delle biotecnologie che sviluppa prodotti naturali del mare per la cura della salute e del benessere. Impiega 47 persone.

L'Oréal Libramont (Belgio)

L'Oréal è un gruppo industriale francese di prodotti cosmetici. L'Oréal Belgilux è stata la prima filiale del gruppo, creata nel 1927. Fondata nel cuore delle Ardenne belghe nel 1975, la fabbrica L'Oréal Libramont produce colorazioni per capelli e prodotti capillari per tutta Europa. Impiega circa 400 persone. Nel 2009, questa fabbrica è diventata la prima fabbrica carbon neutral del gruppo avviando una produzione di biometano. Una nuova tappa importante è stata raggiunta nel 2019, quando L'Oréal Libramont è diventata una "fabbrica secca" grazie al riutilizzo delle sue acque di scarto.

Nextsense (Macedonia del Nord)

Nextsense è una società creata nel 2001, specializzata nella trasformazione digitale e offre soluzioni ICT a una grande varietà di aziende, dalle start-up alle organizzazioni consolidate. La sua principale area di attività è lo sviluppo di prodotti software. Impiega 90 persone.

NFQ Technologies (Lituania)

Fondata nel 2002, NFQ Technologies è un'azienda attiva nell'innovazione numerica. Realizza progetti in settori quali l'ingegneria digitale e lo sviluppo di prodotti, la digitalizzazione aziendale, la Business Intelligence e la scienza dei dati e fornisce anche servizi IT e consulenze per le aziende attive in diversi settori. Impiega più di 600 persone ed è attiva su tre siti (Kaunas, Vilnius, Šiauliai).



Peikko Lietuva (Lituania)

Peikko Lietuva appartiene al gruppo internazionale Peikko, che fornisce un'ampia selezione di connessioni in calcestruzzo e travi composite per soluzioni prefabbricate e gettate in opera in un'ampia varietà di applicazioni. Peikko Lietuva è stata fondata nel 2006 e ora impiega circa 321 lavoratori qualificati.

Prayon (Belgio)

A parità di quote tra la Société Régionale d'Investissement de Wallonie e il groupe OCP, il gruppo Prayon è uno dei leader mondiali nel campo dei fosfati. Ha la sua sede principale e il suo stabilimento di produzione principale (800 persone) con sede a Engis, in Belgio. Ha anche un sito di produzione a Puurs (200 persone) nel nord del paese, stabilimenti in Francia (150 persone) e negli Stati Uniti (100 persone), filiali e rappresentanti di vendita in tutte le parti del mondo. Il gruppo impiega 1.500 persone in totale.

RTBF (Belgio)

RTBF è una società pubblica autonoma attiva in televisione, radio, web e social network nella Fédération Wallonie-Bruxelles (parte francofona del Belgio). Impiega circa 1.920 persone (di cui il 32% è legale) in 9 siti (di cui il più importante è il sito Reyers a Bruxelles - 69% del personale).

SPB Global Corporation (Spagna)

SPB Global Corporation offre prodotti per la pulizia domestica e industriale. Fornisce ad esempio lucidatrici per acciaio inossidabile, lavapavimenti, candeggina, sgrassatore, detergenti per mani, pavimenti e bagni, ecc. Impiega circa 450 persone, di cui una quarantina sono attive nel centro di ricerca e sviluppo.

SPIE Belgium (Belgio)

Attivo nei servizi multitecnici nel campo dell'energia e delle comunicazioni, il gruppo SPIE accompagna i propri clienti nell'ideazione, realizzazione, sfruttamento e manutenzione di impianti energeticamente efficienti e rispettosi dell'ambiente. Con 16 stabilimenti in Belgio e un altro in Lussemburgo, SPIE Belgium impiega circa 1.850 lavoratori.

VO Event (Belgio)

VO Event è un'agenzia di organizzazione eventi, membro del gruppo VO dedicato alla comunicazione. È attiva in tre aree: organizzazione di eventi professionali; organizzazione di eventi "incentive", all'aperto e per il tempo libero; e l'organizzazione di eventi per le istituzioni europee. L'agenzia impiega circa 30 persone.



CIRCULAR HRM

MORE INFO ON OUR WEBSITE:

www.circular-hrm.eu

 **Circular HRM**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.