



PHILIPS

Bilancio del Capitale
Umano di Philips SpA
2014-2015

La nostra
cultura
**Le nostre
persone**

“Crediamo che i grandi cambiamenti partano dalle piccole cose”

L'idea di redigere il Bilancio del Capitale Umano per Philips S.p.A. nasce dalla convinzione che i grandi cambiamenti si generino attraverso molteplici e continue azioni di miglioramento convergenti verso un obiettivo specifico. Ciò è particolarmente vero per il principale motore del cambiamento che è il Capitale Umano e cioè le nostre persone.

Riteniamo che essere attenti e rispondere alle esigenze espresse ed inesprese delle persone si traduca in migliore equilibrio e motivazione per le stesse creando valore grazie a creatività, qualità ed efficienza a beneficio dell'intera Azienda e dei suoi stakeholder.

Crediamo inoltre che la valorizzazione di ogni tipo di diversità sia una ricchezza di cui un'Azienda focalizzata alla creazione d'innovazione per le persone non possa fare a meno.

Affinchè tutto ciò non rimanga una semplice dichiarazione d'intenti ma si traduca in progettualità concreta è necessario partire da un'attenta osservazione, misurazione e condivisione dello stato di partenza, proseguire con un puntuale monitoraggio durante la fase di implementazione per giungere alla completa realizzazione dell'obiettivo.

Questo primo Bilancio del Capitale Umano di Philips S.p.A. vuole pertanto essere un'occasione per guardarci con oggettività così da acquisire consapevolezza di chi siamo e di quanto abbiamo fatto assieme fino ad ora ma soprattutto un'opportunità per tracciare nuove e interessanti strade condivise per il nostro domani.



Stefano Folli
CEO Philips Italy,
Israel and Greece

Che cos'è il **Bilancio del Capitale Umano**

Il dibattito sul valore del capitale intellettuale fu aperto da Thomas Stewart nel 1991 con un celebre articolo su Fortune. Karl Erik Sveiby è lo studioso svedese che per primo ha sviluppato l'idea di costruire un bilancio del capitale intellettuale (invisible balance sheet) ed infine Leif Edvinsson, un manager (ora accademico) è colui che ha fatto del cosiddetto intellectual capital report il fulcro della gestione strategica della multinazionale per la quale lavorava allora.

Conformemente alle più autorevoli fonti internazionali, le componenti fondamentali del capitale intellettuale che contribuiscono a creare il valore intangibile di un'Azienda sono:

- **capitale relazionale**, che rappresenta l'insieme di relazioni che l'Azienda ha instaurato con il mercato e di cui costituiscono parte integrante elementi quali i rapporti con i clienti, il grado di soddisfazione di questi

ultimi nei confronti dell'azienda, l'arricchimento dell'immagine aziendale, la conoscenza e la diffusione del brand;

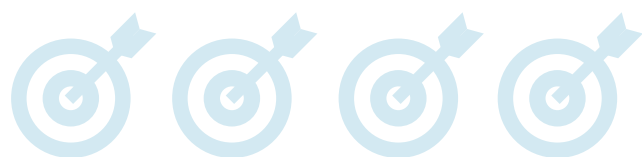
- **capitale strutturale**, che rappresenta la capacità di innovazione dell'azienda riferita allo sviluppo del know-how tecnico e delle relative metodologie di gestione, all'efficienza operativa dei suoi processi produttivi, alla sua struttura organizzativa, alla solidità e coerenza degli aspetti di cultura aziendale;

- **capitale umano**, che rappresenta l'insieme dei comportamenti, delle competenze e delle attitudini del management aziendale e di tutti i collaboratori, e si propone di analizzare i bisogni e le competenze delle risorse umane dell'Azienda per poterle valorizzare al meglio.

Ed è sul Bilancio del Capitale Umano che abbiamo deciso di focalizzare il nostro progetto.



Obiettivi



Gli obiettivi che stanno alla base di questo percorso sono:

1.

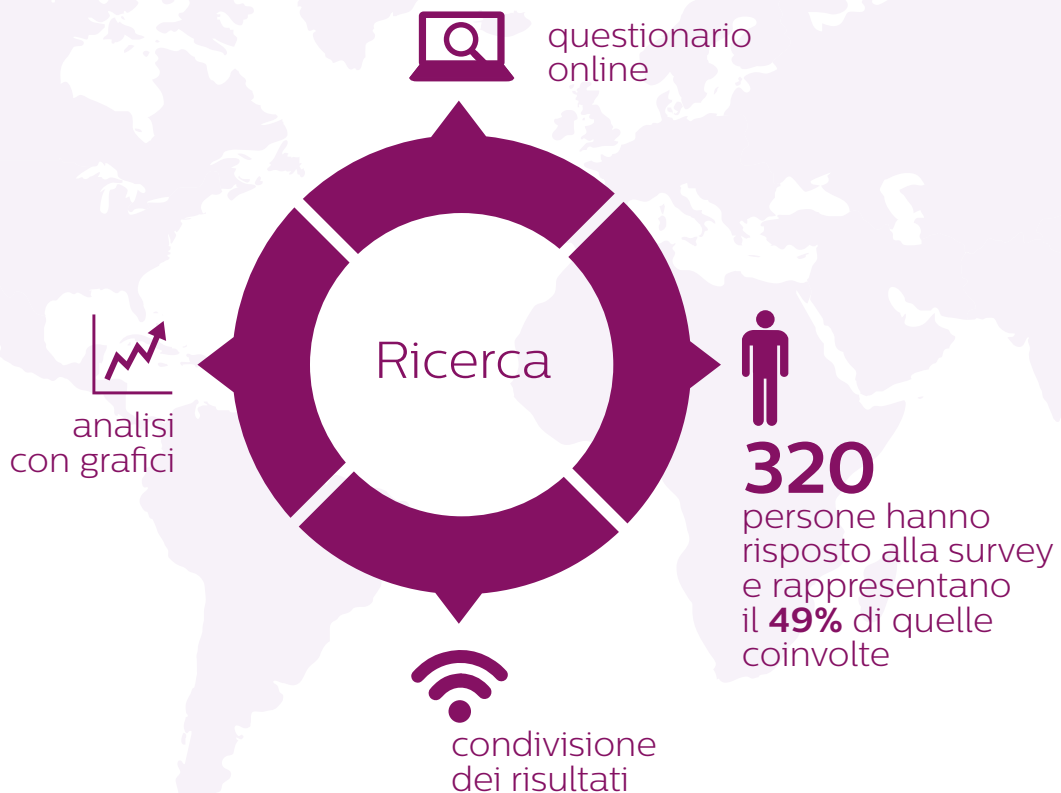
Fotografare l'attuale situazione della nostra popolazione aziendale ed in particolare come viviamo in Azienda, quali esigenze abbiamo, che capacità mettiamo in campo.

2.

Mappare gli strumenti e i servizi che come Azienda offriamo e capirne l'adeguatezza rispetto alle esigenze delle persone.

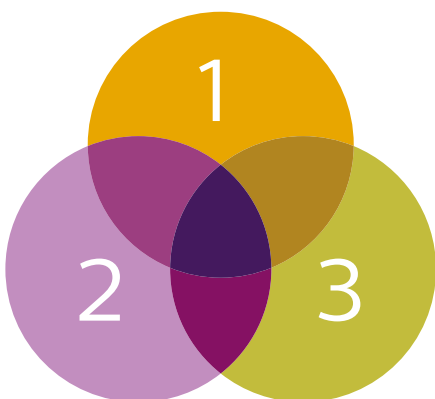
3.

Avvicinare e coinvolgere le persone nelle decisioni prese in merito al benessere, alla conciliazione e alle politiche dei personale.



Metodologia

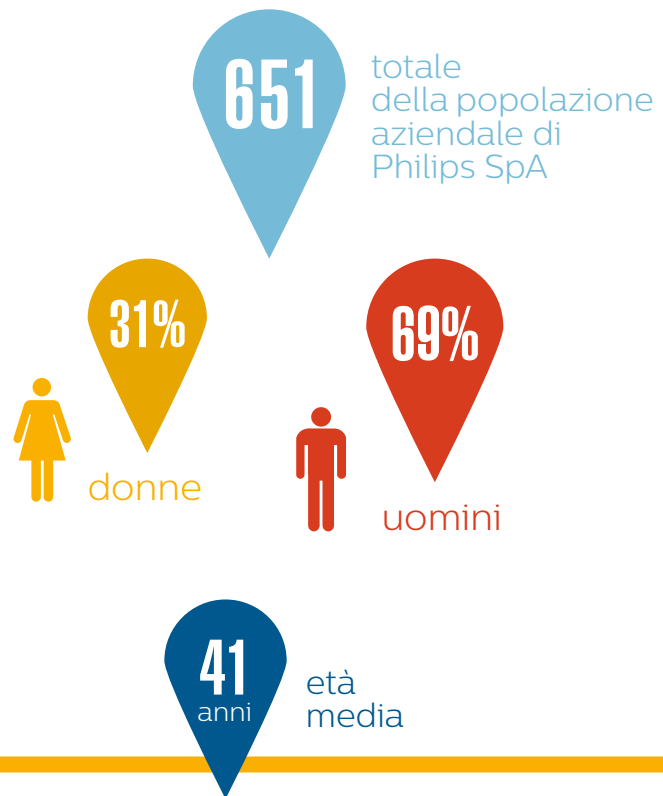
Focus groups



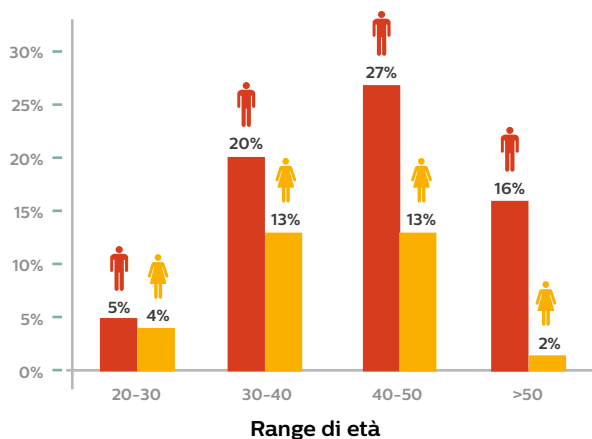
- Abbiamo **raccolto i dati** che già erano presenti in Azienda (numero di persone, genere, età, sede lavorativa, ecc) per avere un'idea della popolazione cui ci saremmo rivolti;
- Abbiamo creato un **questionario anonimo** ad hoc;
- Abbiamo **somministrato la survey**:
 - Si componeva di 40 domande;
 - Il questionario è rimasto online per 10 giorni;
 - È stato inviato a tutte le persone di Philips SpA.
- Abbiamo organizzato **tre focus groups**, ai quali hanno partecipato in totale 29 persone (impiegati/e, quadri, commerciali, tecnici);
- Abbiamo **analizzato i numerosi dati raccolti** creando grafici che riassumessero le risposte ottenute tramite il questionario;
- Abbiamo **riassunto il lavoro** fatto in questo report per condividerlo con tutte le persone.

Analisi

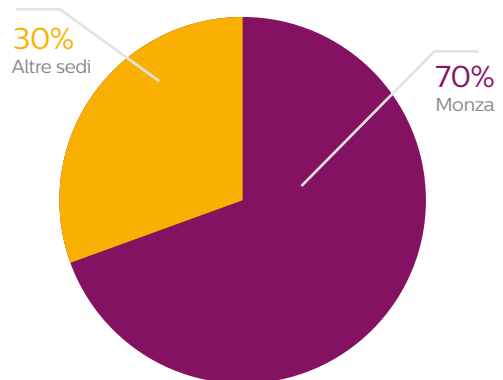
Fotografia dell'organizzazione al momento della somministrazione del questionario.



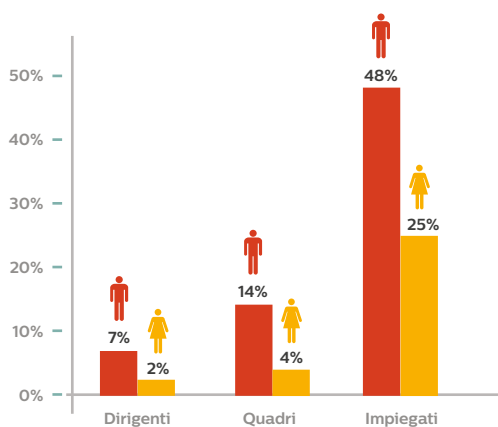
Distribuzione della popolazione aziendale per genere e fasce d'età



Distribuzione della popolazione per sede



Distribuzione della popolazione aziendale qualifica e genere



In questa ricerca abbiamo approfondito 5 tematiche principali:

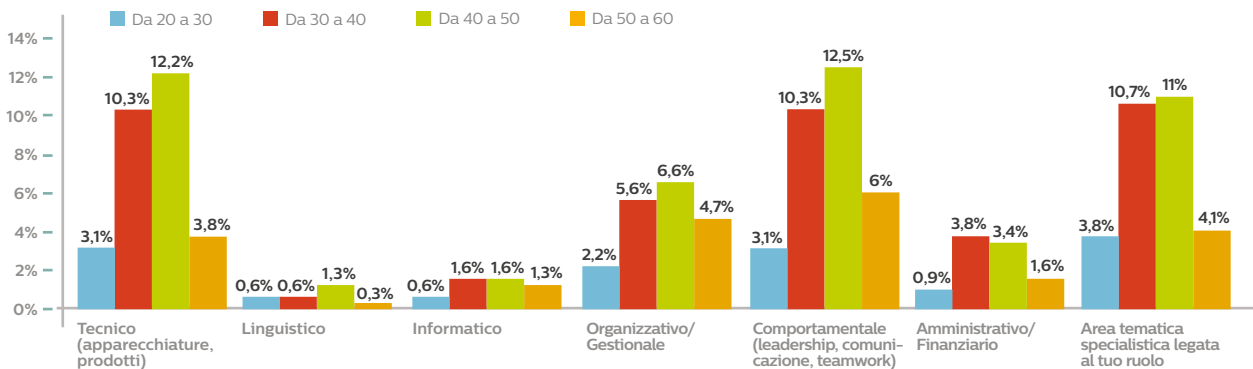
- Diversity Age
- Diversity Gender
- Conciliazione (work life balance)
- Welfare
- Competenze e crescita professionale

Il **diversity management** è una pratica di gestione delle risorse umane che si concretizza in strumenti e azioni finalizzati a gestire e valorizzare le diversità individuali (genere, età, etnia...) ed il potenziale di ognuno così da tradurlo in valore gestionale ed etico per l'Azienda e in maggior soddisfazione per le persone all'interno dell'Organizzazione.

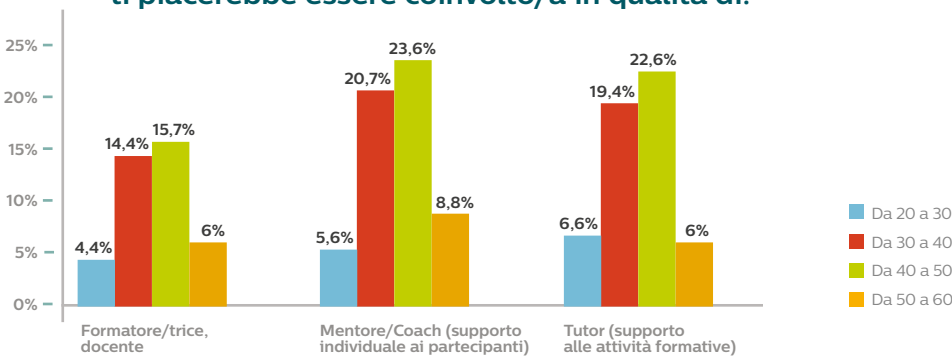


Diversity age

In quali ambiti tematici ti è capitato di partecipare ad iniziative formative?



Nell'ambito di uno scambio intergenerazionale di conoscenze, ti piacerebbe essere coinvolto/a in qualità di:



Summary dell'analisi

Da un'analisi sui corsi di formazione con maggiore affluenza, considerando le fasce d'età estreme, emerge che quelli comportamentali (leadership, teamwork e comunicazione) sono più apprezzati nella fascia d'età 50-60. Per la fascia d'età 20-30 risultano invece determinanti quelli legati a contenuti specifici sul proprio job. Nell'ambito di uno scambio intergenerazionale di conoscenze, le persone tra 20-30 anni apprezzeranno un coinvolgimento diretto nelle attività di tutoring a supporto di attività formative; le persone tra i 50-60 anni si renderebbero disponibili come mentor/coach, per un supporto individuale ai partecipanti. Un'altra area in cui l'age genera impatti diversi è quella del welfare, a cui rimandiamo nella sezione dedicata.



Azioni in essere/pianificate

In azienda esistono attività volte a favorire un proficuo scambio di esperienze e competenze tra le varie generazioni di lavoratori. La consuetudine di creare team per progetti di lavoro che coinvolgano senior e junior rappresenta un momento di apprendimento e di scambio di conoscenze importante. Molto spesso ci avvaliamo di trainer interni, la cui responsabilità è, da un lato, per i senior quella di trasferire ai giovani professionalità, metodo di lavoro e visione organizzativa. Dall'altro, per i giovani con meno esperienza lavorativa ma con una maggior padronanza delle nuove tecnologie, rappresenta l'opportunità di affiancare i senior per familiarizzare con i nuovi linguaggi e le innovazioni digitali. Altre azioni legate alla age diversity hanno impatto sui servizi welfare, approfonditi nella sezione dedicata.

Diversity gender



I vantaggi lavorativi che gli **uomini** attribuiscono al fatto di appartenere al genere maschile sono:

- 19% veder riconosciuta la propria competenza
- 15% poter garantire flessibilità
- 12% la relazione con il management



I vantaggi lavorativi che le **donne** attribuiscono al fatto di appartenere al genere femminile sono:

- 13% poter mostrare sensibilità
- 11% veder riconosciuta la propria competenza
- 10% poter garantire flessibilità



Le maggiori difficoltà lavorative che gli **uomini** attribuiscono al fatto di appartenere al genere maschile sono:

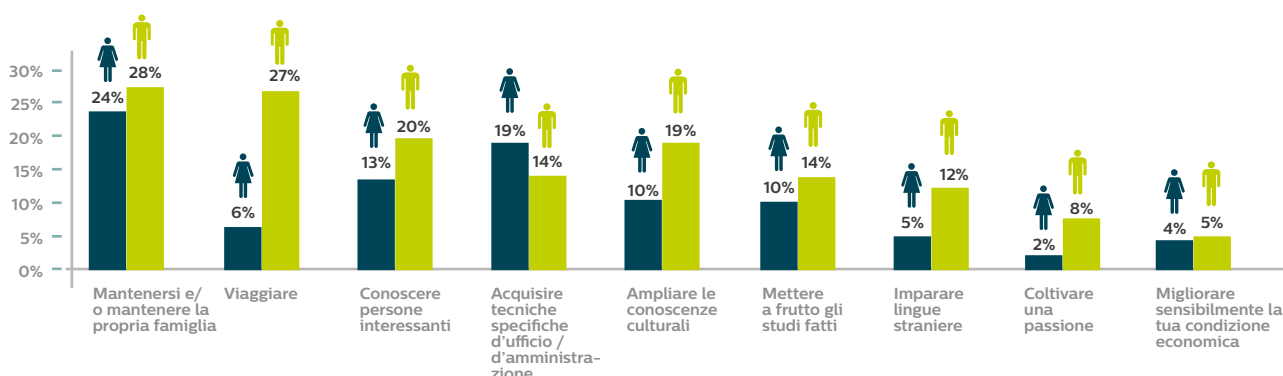
- 24% conciliare vita privata e lavoro
- 17% veder riconosciuto un avanzamento di carriera
- 13% veder riconosciuta la propria competenza



Le maggiori difficoltà lavorative che le **donne** attribuiscono al fatto di appartenere al genere femminile sono:

- 18% conciliare vita privata e lavoro
- 16% veder riconosciuto un avanzamento di carriera
- 13% veder riconosciuta la propria autorevolezza

Quali opportunità ti ha offerto nel corso degli anni il tuo percorso lavorativo in Philips?



Summary dell'analisi

I dati evidenziano una chiara difficoltà di conciliazione, diffusa in maniera tendenzialmente omogenea tra uomini e donne. Se per le donne mostrare sensibilità è ancora un valore ancorato al proprio genere, per gli uomini non è un valore degno di nota. Grazie al proprio lavoro in Azienda, la maggior parte degli uomini rileva come opportunità offerta la componente economica, sottolineando l'importanza negli anni di aver potuto mantenere la propria famiglia, e al contempo di viaggiare. Le donne che segnalano come un'opportunità il viaggiare sono poche. Danno molta importanza al fattore economico, e all'aver acquisito tecniche specifiche d'ufficio e d'amministrazione.



Azioni in essere/pianificate

Con la volontà di contenere il gap relativo alla diversità di genere, il trend del numero di donne nella nostra azienda, anche in ruoli manageriali, sta aumentando. Dai dati raccolti emerge anche come la conciliazione sia un tema critico tanto per gli uomini quanto per le donne; per questo, stiamo svolgendo un ruolo attivo per introdurre soluzioni di flessibilità nell'orario di lavoro che di smart working.

Conciliazione

Hai difficoltà nel conciliare la tua vita privata con quella lavorativa?

Sì

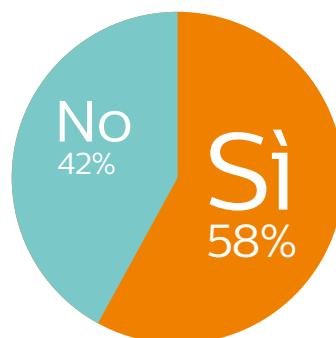
👩👩👩 25,1%

👨👨👨👨 32,6%

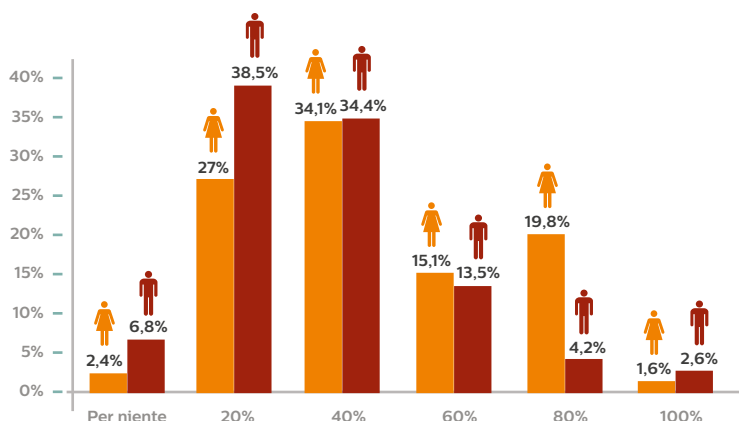
No

👩👩 14,4%

👨👨👨👨 27,6%



Se parte del tuo carico lavorativo potesse svolgersi da casa, in quale percentuale sarebbe?



Se potessi modificare il tuo orario lavorativo, in cosa lo cambieresti?

45%

Smart working (possibilità di alternare la presenza in ufficio a momenti di lavoro remoto).

18%

Possibilità di articolare l'orario settimanale in modo diverso.

16%

Possibilità di articolare l'orario mensile in modo diverso.

10%

Maggior flessibilità in uscita.



Summary dell'analisi

Il 58% delle persone, con un'incidenza più elevata per gli uomini, segnala di aver difficoltà nel conciliare la propria vita privata con il lavoro. Nell'ipotesi di poter svolgere parte del proprio lavoro da casa, gli uomini giudicano ragionevole svolgerne il 20%. Sul tema, invece, le donne si sono espresse alzando la soglia del carico di lavoro attuabile da casa al 40%. Infine, è lo smart working che raccoglie il 45% dei consensi tra le possibili misure conciliative proposte.



Azioni in essere/pianificate

La difficoltà nel conciliare le attività extra-lavorative è dichiarata in maniera indistinta per genere e per età. Sul tema, nell'arco dell'anno, siamo già intervenuti, istituendo un percorso specifico di Energy Management, per riconoscere le situazioni di stress nell'ambiente lavorativo e per affrontare le sfide nella quotidianità. Per favorire il benessere delle nostre persone, inoltre abbiamo attivato il servizio di Counseling, supportato da uno specialista per affrontare in maniera individuale e riservata bisogni specifici. Relativamente al tema della flessibilità, sostenuta da tempo attraverso diverse policies, attualmente stiamo intervenendo per implementare un nuovo modo di lavorare, attraverso:

- la valorizzazione dei contributi individuali sulla base dei risultati conseguiti, svincolata dalla rilevazione e dal controllo dell'orario di lavoro;
- il sostegno allo smart working, con la possibilità di svolgere parte delle attività lavorative anche da remoto.

Welfare

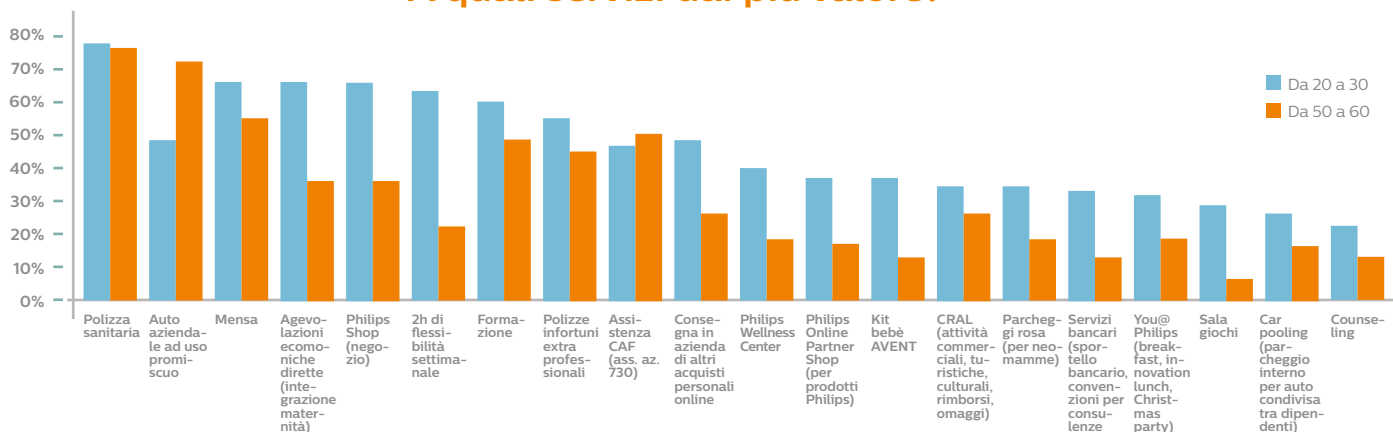
Philips offre ai propri dipendenti servizi, benefit, agevolazioni, strumenti di lavoro.



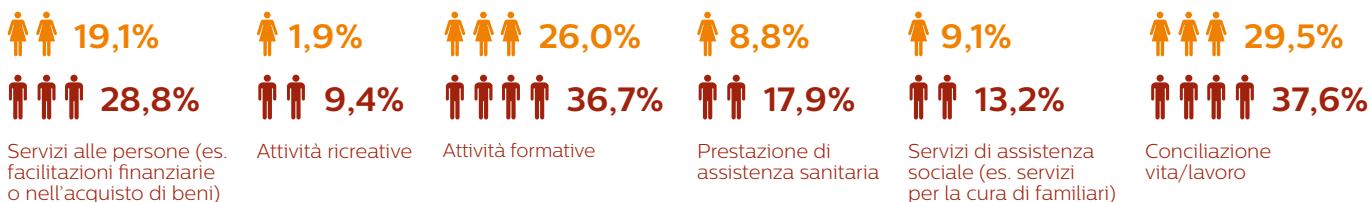
Ecco quali sono i più apprezzati dalle nostre persone.

- 1 Polizza sanitaria
- 2 Auto aziendale ad uso promiscuo
- 3 Mensa
- 4 Cellulare aziendale
- 5 Agevolazioni economiche dirette (integrazione maternità facoltativa, rimborsi studio, TFR)
- 6 Formazione
- 7 Assistenza CAF (ass aziendale 730)
- 8 Philips shop (negoziato)
- 9 2 h di flessibilità settimanale

A quali servizi dai più valore?



In quale delle seguenti “tipologie di servizio” trovi che l’Azienda possa ancora migliorare/potenziare attività?



Summary dell’analisi

La polizza sanitaria è il benefit che per eccellenza è ritenuto più importante in qualsiasi fascia d’età e per entrambi i generi. Al contrario, agevolazioni economiche dirette acquisiscono più importanza nelle fasce giovani, così come la formazione e la flessibilità d’orario. Più del 70% della fascia senior dà grande importanza alla possibilità di utilizzare l’auto aziendale per gli spostamenti, e alla fruizione di una mensa per i pasti giornalieri.



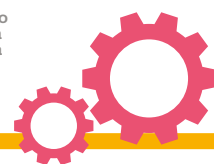
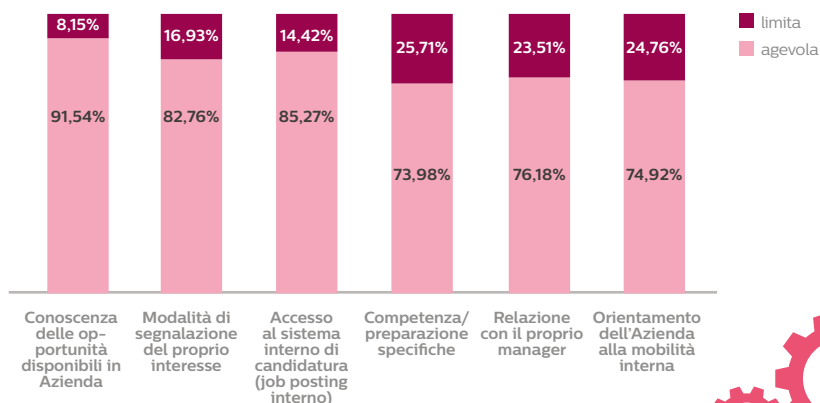
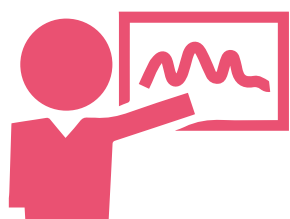
Azioni in essere/pianificate

La survey conferma quanti servizi ed agevolazioni sono già in atto in azienda, e quanto siano graditi alle nostre persone. La nostra area di investimento sarà orientata a rendere i servizi di welfare sempre più flessibili e personalizzati, per rispondere ad esigenze che variano in funzione dell’età, del genere, della composizione familiare e dello stile di vita.

Competenze

e crescita professionale

Nella nostra organizzazione di oggi, indica se le voci in elenco agevolano o limitano un eventuale cambio di lavoro.



In quali aree riterresti di maggior valore ulteriore formazione?

23%

Organizzative/
Gestionali

21%

Aree tematiche specialistiche legate al tuo ruolo

15%

Linguistiche

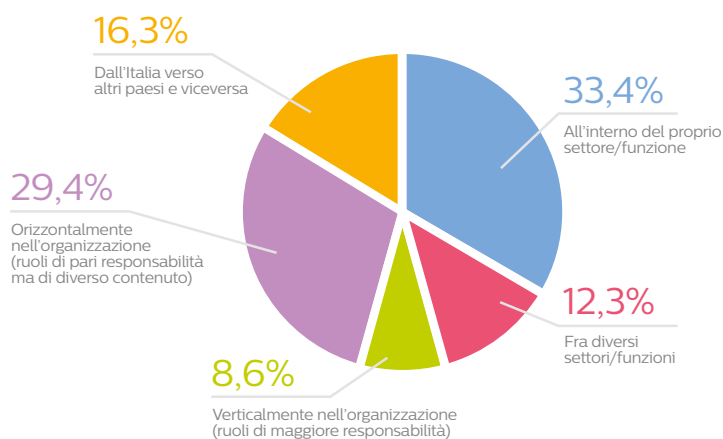
12%

Comportamentali

12%

Tecniche (apparecchiature, prodotti)

In quali contesti ritieni che esista la possibilità di cambiare ruolo con facilità?



6,5 giorni

medi di formazione erogati nel 2013 per ciascuna persona

400.000€

investimento complessivo in formazione nel 2013



Summary dell'analisi

Dai risultati si evince che il sistema di candidatura interno è riconosciuto come uno strumento "facilitatore" rispetto alla crescita professionale di ogni individuo. Questo permette infatti di conoscere quali sono le opportunità disponibili in Azienda e segnalare il proprio interesse. I dati evidenziano alcune difficoltà derivanti invece dalle competenze che i candidati si riconoscono, e dalla relazione che si instaura con il/la proprio/a manager. I cambiamenti di ruolo sono in generale visti come una possibilità più accessibile per opportunità all'interno del proprio ruolo e orizzontalmente nell'Organizzazione; punto critico resta la possibilità di acquisire ruoli di maggior responsabilità.



Azioni in essere/pianificate

Per abbattere le barriere interne ai cambiamenti di ruolo, ci impegniamo a mantenere trasparenza nelle opportunità di sviluppo disponibili, ad investire nel rafforzamento delle competenze delle persone ed a lavorare con i manager per sviluppare piani di crescita e formazione per i propri collaboratori. A tal proposito abbiamo creato un portale di formazione che sarà accessibile entro la fine del 2014. Philips University fornirà un ricco catalogo di corsi di formazione, alimentato da ben 9 Academies, che suggeriranno esperienze in linea con il percorso di apprendimento personale.

La nostra cultura, **le nostre persone**

La partecipazione delle persone alla costruzione del nostro primo Bilancio del Capitale Umano è stato un primo elemento di riflessione e di soddisfazione rispetto al progetto.

Il nostro vivere l'organizzazione, il lavoro, la sua conciliabilità con tutti gli altri impegni così come la formazione e la possibilità di prendersi nuove responsabilità sono stati temi di grande interesse per la maggior parte della popolazione.

Emergono chiaramente, come dettagliato del report, alcuni aspetti su cui stiamo e ancor di più in futuro lavoreremo insieme:

- La crescita in Azienda va sempre più equilibrata fra donne e uomini, e supportata da percorsi e da strumenti che permettano l'incontro fra opportunità e aspettative
- La conciliazione dei diversi impegni, da raggiungere anche attraverso il passaggio dal controllo dell'orario di presenza alla responsabilizzazione sui risultati, e con l'introduzione dello smart working
- Il welfare aziendale, inteso come insieme di strumenti e servizi a supporto del singolo e della famiglia, che sempre più richiede flessibilità nell'investimento, per garantire che bisogni molto diversi per età, interessi, situazioni personali, possano essere soddisfatti al meglio.

Questi come gli altri elementi emersi dall'analisi, richiedono, oltre che azioni concrete a supporto, il proseguimento del percorso di trasformazione culturale intrapreso con il programma Accelerate!. La responsabilizzazione, la fiducia, il lavoro di squadra, l'impegno personale e l'integrità diventano i valori fondamentali su cui sviluppare la nostra organizzazione.

Un ringraziamento a tutti per la partecipazione. Continuiamo nel percorso di miglioramento, con l'idea, fra un po' di tempo, di tornare a misuraci per vedere cosa abbiamo saputo fare!



Livio Zingarelli
Head of HR Philips Italy,
Israel and Greece

