

La gestione delle risorse umane in Cirfood punta su formazione continua e welfare

# La comunicazione per crescere

## Il dialogo aperto e costante aumenta la motivazione

DI FRANCA FLORIS

Il successo di un'azienda passa anche dalla comunicazione. Esterna, per attrarre nuovi talenti, e interna, per motivare e rendere le risorse umane ancora più protagoniste. Avere un dialogo aperto e costante con le persone, ognuna con le proprie caratteristiche e individualità, può infatti contribuire a fare la differenza. Così la pensano in Cirfood, impresa cooperativa italiana leader nel campo della ristorazione organizzata, presente sul territorio nazionale, con sedi gestionali e commerciali in 17 regioni e 72 province, e all'estero, in Belgio e in Olanda. Con oltre 100 milioni di pasti all'anno serviti grazie al lavoro di 12 mila persone, Cirfood è fra i primi operatori nella ristorazione collettiva in Italia, con capacità di servizio sia nella ristorazione collettiva che in quella commerciale. «Le persone sono il cuore pulsante della nostra organizzazione», dice Stefania Monini, direttore Hr e organizzazione di Cirfood, «per questo tuteliamo e valorizziamo tutte le nostre risorse, sviluppiamo le competenze e attivandone la motivazione per dare ai clienti un servizio di eccellenza». Uno degli strumenti è proprio la comunicazione: «dobbiamo fornire ai colleghi tutte le informazioni dell'impresa, da quelle più motivanti a quelle meno positive, perché anche queste aiutano a migliorarsi. Abbiamo un piano di comunicazione interna per l'ingaggio e un gruppo di ambasciatori che visiteranno le strutture per raccontare i nostri valori. In Cirfood, per esempio», sottolinea il direttore Hr, «non facciamo pagare il pasto ai dipendenti, offriamo servizi di welfare avanzati, percorsi formativi di livello. Non tutti i lavoratori però ne sono consapevoli, dobbiamo raccontare di più le nostre distintività».

Punto di forza delle politiche di gestione e crescita del personale è poi la formazione: nel 2018 sono stati investiti 1,6 milioni di euro per 75 mila ore di formazione erogate. A beneficiarne tutti i livelli dell'organizzazione, dal personale operativo (gli addetti alla ristorazione che lavorano nelle strutture produttive) al middle management, dagli amministrativi agli executive. «Abbiamo un'accademia che risponde a tutte le esigenze formative», spiega Monini. «La suddivisione dei corsi è fatta per categorie ma

alcuni programmi sono trasversali». La formazione tecnica è affidata alla Scuola dei mestieri, il cui obiettivo è fornire gli strumenti adeguati per poter svolgere il proprio ruolo con l'adeguata preparazione professionale. I progetti formativi sono strutturati coinvolgendo «formatori senior», selezionati tra i dipendenti che nel tempo si sono dimostrati validi ambasciatori dei valori e dei comportamenti professionali di Cirfood. Oltre ai corsi più strettamente professionali sono previsti percorsi legati sia a competenze tecniche che relazionali. L'accademia punta infatti anche a potenziare le competenze cosiddette di efficacia personale, dal problem solving all'orientamento al cambiamento allo sviluppo di relazioni efficaci.

Il modello formativo adottato da Cirfood presenta un mix di metodologie per rispondere alle diverse esigenze di apprendimento: ai momenti in aula si alternano così esperienze in outdoor (attività all'aperto), nonché fasi strutturate di approfondimento successive alla formazione tradizionale per sedimentare quanto imparato. «Realizziamo percorsi di sviluppo con obiettivi precisi», spiega il direttore Hr, «definiamo gli strumenti da utilizzare, individuamo piani molto concreti al termine dei quali c'è la fase di follow-up, di verifica dei risultati rag-



Stefania Monini

giunti». La scelta dei temi e delle competenze da approfondire e potenziare viene fatta alla fine dell'anno raccogliendo le esigenze formative dei territori, sulla base delle quali viene definita la programmazione annuale. La formazione in Cirfood per l'85% è finanziata dal fondo professionale Foncoop e la programmazione è condivisa a inizio anno con i sindacati. Le esigenze contingenti portano poi alla progettazione di corsi specifici. «Il progetto Making our movies ne è un esempio», spiega Monini. «Facciamo un po' fatica a trovare delle figure di coordinamento delle strutture operative, che devono avere conoscenze tecniche, economiche, di people management. Abbiamo quindi pensato di formarle noi. Abbiamo fatto una selezione molto dura

tra neo-laureati e i prescelti sono stati avviati a un percorso di formazione di un anno e mezzo, fatto di alternanza tra aula e lavoro, con l'intervento di una coach esterna, che ha fatto acquisire competenze a 360°. I junior sono stati poi affiancati da personale senior che ha trasferito le proprie competenze e ha rappresentato un esempio da seguire anche sul versante dei comportamenti».

L'investimento sulle risorse umane si declina anche in nuove assunzioni: nel 2018 sono state circa 2 mila, il 70% delle quali per posizioni operative. Per le figure executive e middle, Cirfood sceglie la strada degli head hunter, con assessment e colloqui finali con i responsabili di linea e personale delle risorse umane. Per le figure invece operative la selezione avviene tramite colloquio a partire dalle candidature presentate via web. Molte segnalazioni arrivano anche da scuole e università con cui l'impresa ha stretto rapporti di collaborazione. L'ingresso in azienda avviene con diverse tipologie contrattuali. Nel caso di subentro in appalti, il contratto prosegue con la forma in essere nella precedente società. Ampio spazio viene dato all'apprendistato e numerosi sono gli stage attivati («i giovani sono una fonte straordinaria di idee», commenta Monini, «e averli con noi è una grandissima

valore»).

Per entrare in Cirfood conta «l'approccio mentale. La preparazione tecnica è importante», spiega il direttore Hr e organizzazione, «ma ci interessa soprattutto come una persona pensa di lavorare in azienda, che sia flessibile, che sappia lavorare in gruppo, che non si abbatta di fronte alle difficoltà. Ecco, la scuola deve insegnare questo: a non fermarsi, a non mollare. Nel nostro settore, poi, non si può lavorare se non c'è passione».

Una volta entrati, difficile che se ne vadano. Esclusa l'area degli appalti, il turnover si ferma all'1%. Grazie anche al programma di welfare NoixNoi, composto da azioni e strumenti basati sulle esigenze dei lavoratori, e diretto a favorire il benessere dei dipendenti. Attraverso lo Sportello sociale, il personale può accedere alle diverse aree di intervento previste da NoixNoi: si va dalle misure di flessibilità per conciliare lavoro e vita privata (permessi per l'inserimento dei figli al nido o alla scuola materna, ferie prolungate per il rientro nel paese di origine o per partecipare ad attività di volontariato, orario flessibile per il personale impiegatizio) alle misure di sostegno economico in caso di necessità, fino all'assistenza sanitaria integrativa. Fiore all'occhiello del programma è il Buono cultura, coupon distribuiti da Cirfood ai soci dipendenti per acquisti in libreria, cinema, mostre, teatri e concerti. Nel 2018 sono stati stanziati con questa finalità 350 mila euro.

—© Riproduzione riservata—

### STRATEGIE DI LAVORO

## Benefit immateriali

Per un imprenditore è importantissimo conoscere le risorse sulle quali può contare, i collaboratori che portano soluzioni ai problemi, che sanno instaurare ottime relazioni con colleghi e clienti, che creano un clima di entusiasmo. Soprattutto nei confronti di tali membri della squadra si dovranno approntare strumenti in grado di aumentare la coscienza del proprio ruolo cruciale in azienda, potenziandone il senso di responsabilità. Per rendere partecipi i dipendenti del progetto comune e rimanere competitivi sul mercato, infatti, non sarà sufficiente concentrarsi solamente su possibili benefit materiali, ma si dovrà, in primo luogo, creare un ambiente nel quale i lavoratori si sentano parte di un «tutto» e legati all'organizzazione. Per far ciò sarà necessario

che essi percepiscano l'esperienza professionale quale parte appagante della loro vita. La trasparenza relativamente alle linee di azione da seguire sarà un altro elemento indispensabile: non andranno comunicati solamente i successi e gli obiettivi, ma anche le aree sulle quali vi siano possibilità di miglioramento. Si dovranno, poi, migliorare i sistemi di comunicazione tra le persone che lavorino insieme, in modo che possano facilmente trasmettere informazioni e idee. Anche la pianificazione dei percorsi di carriera motiverà i collaboratori a crescere e a essere costruttivi. Essi dovranno essere messi a conoscenza delle opportunità e degli sbocchi a cui possono accedere a partire dal ruolo ricoperto. Un compito essenziale dell'imprenditore sarà, inoltre,

quello di promuovere un clima positivo, ad esempio, creando occasioni di incontro, anche fuori ufficio, promuovendo corsi di formazione che solidifichino le competenze o facendo in modo che i collaboratori approfondiscano la conoscenza della società, ad esempio, mediante viaggi aziendali. Anche il saper ringraziare pubblicamente le persone di valore per lo sforzo particolare di un periodo difficile o per un progetto portato a termine con successo avrà un effetto positivo sulla motivazione. Il riconoscimento e la riconoscenza sono, infatti, potenti «monete sociali» in grado di compensare i dipendenti meritevoli in modo sincero ed efficace.

Angelo Boccato  
info@angeloboccatoinfo.it