

& SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE



UNA NUOVA BORGHESIA
PRODUTTIVA
LA VIA PER USCIRE DALLA CRISI
Patrizia Cappelletti
Luigi Serio

SELEZIONE DEL PERSONALE
COME CAMBIANO LE POLICY
Andrea Lanza
Giuseppina Simone

MODELLI STRATEGICI
E ORGANIZZATIVI
EVOLUZIONE NELL'ECOSISTEMA
DIGITALE
Donatella Padua

GOVERNARE L'INDUSTRIA 4.0
SVILUPPANDO LE COMPETENZE

ELITE ALLO SPECCHIO
Silvia Bolzoni
Founder e CEO di Zeta Service



Marilù Guglielmini
Communication Manager

Debora Moretti
Marketing Manager



Ascolto e attenzione alle persone La via per un management etico

Intervista a Silvia Bolzoni

Founder e CEO di Zeta Service

È una società di servizi orientata a soddisfare le richieste del cliente ascoltandone le necessità. Una strategia messa in atto anche con le proprie persone. È la formula del successo di Zeta Service, azienda nata per fornire servizi di payroll outsourcing e che è cresciuta fino a specializzarsi anche in Consulenza del lavoro e Sviluppo del capitale umano. Oggi è una delle organizzazioni che vanta “l’ambiente di lavoro eccellente”: merito dell’attenzione alle persone e al rispetto di ogni tipo di diversity. Tra le ultime iniziative c’è il Progetto Libellula, il cui obiettivo è trasformare le aziende in “incubatori” di valori per diffondere il rispetto delle identità di genere per combattere la violenza sulle donne. Abbiamo approfondito il progetto con Debora Moretti, Marketing Manager e Marilù Guglielmini, Communication Manager di Zeta Service

Un’azienda nata da un sogno. Che per trasformarsi in realtà ha avuto bisogno di un “rimprovero”:

“Mi veniva detto di essere troppo orientata al cliente, che non dovevo preoccuparmi dei suoi problemi, ma che dovevo solo limitarmi a vendere e per me era inconcepibile”, esor-

disce **Silvia Bolzoni, Founder e CEO di Zeta Service**, azienda da lei creata nel 2003 con l’obiettivo di offrire un servizio “diverso” di payroll outsourcing per le aziende medio-grandi del territorio italiano.

In effetti della ‘diversità’ di Zeta Service ce ne si accorge non appena var-

cata la soglia dell’edificio che ospita la nuova sede a Milano, inaugurata nel 2014 nella zona Sud della città, a pochi passi dalla Fondazione Prada e dalla Casa dell’accoglienza Enzo Jannacci che l’azienda sostiene con progetti di volontariato d’azienda.

Già nella hall che accoglie gli ospiti si

Silvia Bolzoni

Subito dopo gli studi, Silvia Bolzoni ha cominciato il suo percorso all’interno del mondo dell’Amministrazione del Personale entrando a far parte dello Studio di Consulenza Zucchetti (oggi prima software house italiana, ma allora ancora piccolo studio professionale). Dal confronto con numerose realtà aziendali, intuisce che l’outsourcing delle paghe stava diventando un’esigenza impellente per il mercato italiano. Così, alla fine degli Anni 90, Bolzoni lascia il Gruppo Zucchetti per dedicarsi allo sviluppo commerciale del Payroll Outsourcing presso una multinazionale del settore.

Con il bagaglio di questa importante esperienza, con la consapevolezza di aver compreso pregi e difetti dei competitor di questo mercato e soprattutto con il vissuto di decine di aziende divenute sue clienti, Bolzoni nel 2003 decide creare una nuova società specializzata in paghe e amministrazione del personale in outsourcing, con il preciso obiettivo di differenziarsi sensibilmente dal resto dei competitor per competenza, tecnologia ma soprattutto sensibilità verso il Cliente. Nasce così, dal nulla, quella che oggi è diventata Zeta Service: 200 collaboratori, sei sedi e oltre 400 clienti.





possono leggere alcuni dei (tanti) riconoscimenti assegnati a Zeta Service, tra cui l'attestato di benemerita civica firmato nel 2013 dal Comune di Milano (il ben noto Ambrogino d'oro) per "l'attenzione dei tempi casa-ufficio e la valorizzazione delle differenze, con azioni concrete all'avanguardia nel campo del welfare e delle pari opportunità". In azienda, infatti, le persone e la diversity sono al centro dell'attenzione: non può essere altrimenti in una realtà dove l'80% della popolazione è donna e il 60% è rappresentato da Under 35. Ma non è finita, perché Zeta Service, oltre ad "aver introdotto l'orario flessibile e la possibilità di lavorare da casa in caso di necessità", è stata la prima azienda in Italia a "offrire la licenza matrimoniale per le coppie etero e omosessuali iscritte al registro delle Unioni Civili del Comune": "Zeta Service è un esempio di management etico come formula vincente per il successo aziendale".



L'attenzione ai dipendenti e ai clienti ci rimanda all'inizio della storia dell'impresa, che Bolzoni ci racconta nel suo ufficio con vista su Milano: è una giornata tersa come se ne vedono di rado nel capoluogo lombardo quella in cui siamo accolti da Zeta Service; davanti a noi si stende la città operosa e sullo sfondo le Alpi ancora innevate.

Servizio orientato alle richieste del cliente

"Lavorando a stretto contatto con i clienti ho imparato ad ascoltare le loro necessità e le loro difficoltà", dice la Founder e CEO di Zeta Service. "Il cliente ha bisogno di attenzione e di un servizio che sia orientato verso le sue reali richieste". E questa vocazione di soddisfare la clientela, l'ha portata a seguire la sua passione, nonostante all'inizio compiere il passo decisivo non sia stato facile. "Ho sempre avuto dentro di me il desiderio di creare qualcosa di mio, ma non avevo mai trovato il momento giusto e quando ho avuto la possibilità di creare Zeta Service non ho esitato, sebbene sapessi che non sarebbe stato facile".

Certo, è stato un lungo percorso, ma ricco di soddisfazioni, perché dal 2003 l'azienda ha compiuto straordinari passi in avanti: l'inaugurazione della sede di Bologna (2007), di Lodi (2011), di Torino e Treviso (2012) e Roma (2013). Nel mezzo la forte crescita per merito dei "servizi personalizzati per i clienti": "In soli tre anni siamo stati protagonisti di una crescita media superiore al 55% per anno". Un risultato eccezionale, se si pensa che nel mercato esistevano già dei player, anche multinazionali, specializzati nel payroll: "Quando sono partita, ho pensato solo a cercare clienti, a come ascoltarli e soddisfarli; non avevo fatto alcun calcolo, perché sentivo che in questo modo i risultati sarebbero arrivati, ricorda

Bolzoni. "In tutte le attività di servizio servono attenzione e cura verso il cliente e queste sono state fin dall'inizio le caratteristiche che ci hanno permesso di differenziarci".

Attenzione alle persone dell'organizzazione

Il tema della "attenzione" in azienda lo si ritrova non solo verso l'esterno: è presente anche verso l'interno. Che nel caso di Zeta Service si traduce con la necessità di dare risposte a oltre 200 persone che a loro volta sono chiamate a gestire più di 400 clienti. È forse questo il vero 'segreto' di Zeta Service che per l'ottavo anno consecutivo è stata inserita nel Great Place to Work, la classifica delle aziende con un ambiente di lavoro eccellente. La società di Bolzoni occupa la settima posizione della graduatoria delle Medium Companies (fino a 500 collaboratori): è però la prima azienda del settore "Servizi professionali" e la prima italiana della classifica (le altre società sono sedi di multinazionali nel nostro Paese). Un risultato che non è arrivato per caso.

E basta dare un'occhiata alla libreria alle spalle della scrivania di Bolzoni per capirlo: Daniel Goleman, psicologo e giornalista americano specializzato in neurologia e in scienze comportamentali (l'opera più conosciuta è *Intelligenza emotiva* del 1995) è tra i suoi autori preferiti per questo ha seminato i libri dell'esperto statunitense un po' per tutta l'azienda.

Partiamo dall'ambiente di lavoro, che non vuol dire solo spazi confortevoli: come ha creato un luogo dove è 'bello' lavorare?

Sin da subito ho capito che gestire le persone è forse la sfida più complicata. Per questo, con le opere di Goleman sotto braccio, ho iniziato a diffondere una nuova cultura basata sull'empatia e sulla capacità di met-



tersi sempre nei panni degli altri e comprendere le loro emozioni. Credo molto nella formazione e nei servizi di welfare. E questi aspetti confermano le 'critiche' che mi avevano fatto 14 anni fa quando iniziai questa avventura: in fondo volevo solo essere più attenta alle necessità del cliente; per farlo ho dovuto ritagliarmi il mio spazio.

Com'è riuscita a trasformare l'azienda che nel 2003 contava un collaboratore e che oggi è arrivata ad averne oltre 200?

Curando il nostro servizio e mettendo al centro dell'azienda le persone cosicché loro potessero mettere al centro i nostri clienti. Un grande aiuto inoltre arriva dal confronto con i nostri clienti, oltre alla relazione quotidiana, ogni due anni svolgiamo un'indagine per comprendere a livello macro la soddisfazione del cliente: questo ci aiuta a trovare conferme e a scoprire quegli aspetti su cui possiamo migliorare. Vuol dire mettersi continuamente in discussione per perfezionare il servizio comprendendo ciò che non ha funzionato. L'obiettivo è sempre rendere i clienti soddisfatti non solo del nostro servizio in senso stretto ma anche del nostro modo di relazionarci a loro. Così facendo siamo riusciti a crescere velocemente e stiamo ancora crescendo.

Per soddisfare le esigenze dei clienti serve anche avere persone motivate: come riesce a far star bene i suoi collaboratori?

Questo è il mio più grande obiettivo: far star bene le persone. Quindi continuerò a lavorare in questa direzione. I riconoscimenti confermano che stiamo facendo un buon lavoro, ma non lavoriamo per ottenere i premi: questi arrivano se si punta sull'attenzione e sul rispetto per le persone. Prendiamo il caso dell'Ambrogino d'oro: ci è stato as-



segnato per le scelte fatte sul tema del benessere interno. E offrire il congedo matrimoniale alle coppie omosessuali per noi è stata una scelta naturale perché i diritti appartengono a tutti. Il lavoro sulle persone è costante e sempre prioritario: ogni anno per esempio pensiamo a un tema da sviluppare in azienda attraverso momenti di riflessione e attività; quest'anno per esempio sarà l'anno della bellezza intesa come equilibrio dentro se stessi, rispetto

verso gli altri e attenzione alle piccole cose. Anche il cliente finale risente di un buon clima: solo un gruppo sereno e ben organizzato può rispondere in modo puntuale e preciso alle sue necessità.

Quali sono i 'benefit' per le persone in Zeta Service?

Abbiamo benefit per tutte le sedi come per esempio il maggiordomo aziendale, il lavaggio auto, cambio gomme, visite mediche in azienda,



la lavanderia che ritira e consegna in ufficio, yoga in azienda, il pagamento del trasporto della spesa fatta online a casa, Smart working, ecc. Insomma, in Zeta Service non c'è il cartellino da timbrare perché cerchiamo di offrire sempre più flessibilità per conciliare vita privata e lavoro venendo incontro alle esigenze delle persone.

Significa però dare tanta fiducia alle persone...

Certo, le regole ci sono, ma non sono asfissianti. Preferisco puntare sull'esempio e non sul 'richiamo': i giovani hanno bisogno di esempi e noi, con una popolazione che ha un'età media di 33 anni, dobbiamo offrire loro le indicazioni su comportamenti e atteggiamenti da assumere.

Abbiamo parlato dell'ascolto delle persone: una strategia che serve anche per generare business?

Ascoltare le persone significa poter dare loro ciò di cui hanno bisogno, anche creando nuovi servizi. Ed è infatti grazie all'ascolto dei nostri clienti e delle loro richieste che pur essendo partiti dalla 'semplice' elaborazione dei cedolini oggi assistiamo le aziende su tutto quello che riguarda il mondo delle risorse umane: payroll, gestione presenze, consulenza del lavoro, note spese, assistenza ai dipendenti, budget del personale, con-



Debora Moretti

Laureata in Marketing e Comunicazione all'Università degli Studi di Pavia, Debora Moretti è in Zeta Service dal 2010, dove, dopo un percorso all'interno dell'azienda, ricopre il ruolo di Marketing Manager gestendo in linea con la direzione aziendale il marketing interno ed esterno e le attività mirate all'acquisizione di nuovi clienti.

sulenza contabile dei dati paga, ecc., fino ad arrivare – nel 2014 – a creare la business unit Eleva specializzata in sviluppo del potenziale e formazione delle risorse umane. Ascoltare ci ha davvero aiutato a crescere!

Quali sono le attuali richieste dei Direttori del Personale?

Chiedono ascolto e servizi volti all'innovazione: la necessità principale è quella di poter lavorare senza pensieri e in Italia non è facile a fronte delle numerose leggi e delle continue modifiche. Il nostro aiuto si concretizza proprio in questo: ci affianchiamo al cliente per lasciare che si possa occupare del suo core business. Inoltre, c'è una forte richiesta di sostegno nello sviluppo delle persone e per questo credo molto nel progetto Eleva: in tre anni c'è stata una forte crescita della consulenza strategica per offrire ser-

vizi personalizzati e per la creazione di progetti ad hoc. È anche accaduto che dei progetti realizzati all'interno di Zeta Service siano poi stati apprezzati da clienti che li hanno voluti replicare al loro interno.

Come vede l'azienda tra 10 anni?

Non è facile pensare a progetti di così lunga durata: spesso succede che anche gli obiettivi annuali siano cambiati in corso d'opera per rispondere alle esigenze del mercato. Ma se guardo al passato, vedo un'azienda in crescita e quindi, pensando al futuro, immagino che Zeta Service possa diventare leader del mercato in Italia e in Europa. Anche se in realtà possiamo già considerarci dei leader: perché, secondo me, non serve avere più clienti dei competitor e fatturati più alti per essere i numeri uno. Il vero leader è chi ha il maggior numero di clienti soddisfatti.

Marilù Guglielmini



Laureata in Filosofia all'Università degli Studi di Milano, Marilù Guglielmini si sta attualmente specializzando in consulenza filosofica per gli individui e le organizzazioni. È in Zeta Service dal 2008 dove, dopo un percorso all'interno dell'azienda, oggi ricopre il ruolo di Communication Manager e, in sinergia con la direzione aziendale, si occupa della comunicazione interna ed esterna.

Stop alla violenza sulle donne

In tema di iniziative e attenzione alle persone, è recente un progetto che vede Zeta Service in prima linea nella lotta alla violenza sulle donne. L'azienda ha creato il *Progetto Libellula: entra la cultura, esce la violenza* e lo ha fatto partendo da una riflessione: le organizzazioni sono il luogo ideale per diffondere una nuova cultura nella gestione della diversità e



per diventare “incubatori” di valori che possano trasformare le persone in “ambasciatori” del rispetto delle identità di genere e delle differenze. Il progetto è stato ufficializzato a febbraio 2017 e prevede la creazione di un network di aziende unite contro la violenza sulle donne: dopo appena un mese sono circa 20 le organizzazioni, tra cui Este, che hanno preso parte alla ricerca lanciata in questa prima fase. La ricerca ha l’obiettivo di comprendere come le aziende e i loro collaboratori siano posizionati rispetto al concetto di violenza.

A raccontare del Progetto Libellula sono **Debora Moretti (Marketing Manager)** e **Marilù Guglielmini (Communication Manager)**, che partono dal simbolo scelto per l’iniziativa: la libellula. “Si tratta di un simbolo che rappresenta la rinascita e il costante processo di cambiamento nella vita”, spiegano le due manager. “Pur trascorrendo parte della sua esistenza in fondo a uno stagno come larva, poi emerge dal fango e impara a volare. È quindi un simbolo di libertà, pace, consapevolezza ed equilibrio, in più un aneddoto carino è che in quel periodo abbiamo iniziato a vedere libellule ovunque!”.

Il progetto punta sulla diffusione del concetto di ‘bellezza’, alla bellezza intesa come equilibrio della vita, come rispetto dell’essere umano, come attenzione alle piccole cose: per lanciare il messaggio è anche stato girato un cortometraggio con Ambra Angiolini nei panni di una candidata che sostiene un colloquio di lavoro, e Gianmarco Tognazzi nel ruolo di Direttore del Personale. È nel dialogo tra i due attori che emerge forte e chiaro il messaggio su cui punta Zeta Service, ovvero l’idea che l’educazione alla bellezza possa arginare l’insorgere della violenza. Si tratta un lavoro da fare attraverso strumenti culturali



e di formazione e ovviamente non si vedranno subito i risultati, come tutte le trasformazioni culturali sarà un processo lento di cui le aziende potranno essere parte attiva.

Perché Zeta Service si è fatta promotrice di questo progetto?

Marilù Guglielmini: È iniziato tutto con una riflessione sul tema della violenza sulle donne; come azienda da sempre siamo impegnati nel sociale e quindi ci siamo interrogati sul perché non dare il nostro contributo anche su questi aspetti, pur essendo molto lontani dalla nostra realtà. Con Debora ci siamo concesse due giorni di riflessione e qui abbiamo lavorato per strutturare il progetto con il quale coinvolgere altre aziende per dare una risposta concreta alla violenza sulle donne e per far sì che non resti solo un fenomeno che leggiamo sui giornali. Inoltre facendo delle ricerche abbiamo scoperto che non esiste nessun network di aziende impegnate su questo fronte.

Perché avete scelto la popolazione aziendale come target per il vostro progetto?

Debora Moretti: L’azienda è il luogo dove tutti noi passiamo la maggior parte della nostra giornata ed è un ambiente nel quale vengono veicolati dei messaggi e vengono trasmessi dei valori. In questo abbiamo visto una grande occasione: finora l’organizzazione non è mai stata un punto di riferimento per combattere la violenza sulle donne, perché in qualche modo non si è mai sentita responsabile di un fenomeno che non la riguarda direttamente; secondo noi può invece diventare un luogo per fare cultura e diffondere un messaggio forte a tutte le sue persone, uomini compresi, così come alle famiglie e quindi ai bambini.

Perché avete puntato sul concetto di bellezza?

M.G.: Perché vogliamo trattare il tema attraverso un messaggio positivo, vogliamo mettere l’accento su ciò che va valorizzato per evitare che la



violenza trovi spazio, vogliamo combattere la violenza senza che questa diventi l'oggetto principale della nostra comunicazione. Al suo posto abbiamo scelto la bellezza, parlando di bellezza tutti si sentono immediatamente più coinvolti.

Il progetto è partito a febbraio, quali sono i successivi step?

D.M.: Fino a fine aprile 2017 svolgiamo una ricerca su quelle aziende che abbiamo classificato come 'pioniere' e che stanno rispondendo a un questionario e partecipando a dei focus group; per queste organizzazioni abbiamo previsto anche delle interviste one-to-one fra il Direttore del Personale-Amministratore e la psicologa che sta conducendo la ricerca. Poi il 16 maggio 2017 ci sarà un evento presso il Magna Pars di Milano e presenteremo i risultati della ricerca e il programma delle attività che le aziende che aderiranno al progetto si impegneranno a svolgere all'interno della propria

azienda. Da lì in poi avverrà il lancio ufficiale del Progetto Libellula con la raccolta delle adesioni.

Quali obiettivi avete rispetto al questionario che le prime aziende stanno compilando?

D.M.: Di solito i dati che emergono sul tema della violenza sulle donne sono quelli delle denunce, ma sappiamo che esistono tanti casi di cui non si parla. Noi vogliamo indagare il sommerso e raccogliere le riflessioni sulla violenza da parte delle persone. Per esempio ci sono interessanti considerazioni da fare su cosa viene considerata violenza e cosa no e a volte questo cambia in base all'età di chi risponde... racconteremo meglio durante l'evento di presentazione.

Avete anche raccolto il pensiero dei Direttori del Personale e anche in questo caso ci sono aspetti interessanti...

D.M.: Si sono tutti dimostra-

ti molto attivi, interessati al tema e al voler essere parte attiva nella diffusione dei messaggi del Progetto Libellula. Sono consapevoli che purtroppo spesso non conoscono le storie personali di tutti i collaboratori e per questo vogliono impegnarsi a dare formazione e strumenti a tutta l'azienda.

Il progetto ha già ricevuto numerose richieste di partecipazione: è già un primo traguardo...

D.M.: Siamo stupite della partecipazione e delle richieste di adesione spontanee. Ci siamo interrogate sul motivo e crediamo che sia merito del fatto che si tratti di un tema che finora non è mai stato trattato dalle aziende. È un progetto di responsabilità sociale che prevede l'attivazione di tutta l'organizzazione e quindi di tutte le persone che la compongono.

Qual è il vero scopo di questo progetto?

M.G.: Tutte le nostre attività sociali sono momenti di formazione, perché servono per sviluppare l'empatia che poi si utilizza anche nella relazione del cliente. L'obiettivo centrale resta però quello di contribuire a 'migliorare' le persone. In modo particolare chiediamo alle aziende di impegnarsi a svolgere al loro interno delle attività di formazione, di comunicazione, di condivisione mirate a sviluppare una nuova cultura della bellezza che possa dare alle persone gli strumenti per arginare l'insorgere di fenomeni di violenza nella loro vita.

D.M.: Sembrerà 'strano' che un'azienda di servizi ha scelto di fare investimenti in queste attività: eppure siamo consci che oltre ad avere acquisito autorevolezza nell'ambito HR e payroll, siamo una voce autorevole anche in campo sociale