

si può sperare di formarsi solo individualmente per raggiungere determinati risultati favorevoli: il successo della tua rivendita dipende dalla crescita di tutti.

La formazione continua è dunque correlata sia ai processi di trasformazione ed evoluzione dell'azienda, sia al miglioramento e allo sviluppo di ognuno di noi in termini personali e di competenza tecnica. Non è mai un costo per la tua azienda, ma un vero e proprio investimento per non fermarsi mai.

Come cappello a questo capitolo, sono molto felice di ospitare un contributo di Veronica Squinzi.

## **Formazione, meritocrazia e ambiente di lavoro**

*di Veronica Squinzi*

Quella in cui sono cresciuta, e che oggi dirigo insieme a mio fratello, è annoverata tra le aziende italiane in cui si lavora meglio: vanta un turnover che rasenta lo zero, oltre a un altissimo indice di soddisfazione del personale.

Creare un ambiente lavorativo accogliente e stimolante, dove le persone si sentono valorizzate, è un impegno che va rinnovato nel quotidiano e negli anni: deve entrare a far parte del DNA aziendale. Sì, perché l'azienda è a suo modo un organismo vivente, che cresce e si rafforza con il tempo, ma solo se si dedicano le giuste attenzioni.

Lo so, quasi tutti gli imprenditori sostengono che la realtà che hanno creato sia quanto di più simile a una famiglia allargata. C'è famiglia e famiglia, però.

Nella nostra famiglia condividiamo la stessa visione e remiamo insieme verso lo stesso obiettivo.

È uno spirito condiviso a tutti i livelli quello con cui portiamo avanti il nostro lavoro, lo stesso che guidava prima mio nonno e poi mio padre.

Perché sentirsi parte di un progetto è molto stimolante a livello personale.

Nella nostra famiglia non manca mai il sorriso.

Trascuriamo gran parte della giornata al lavoro: se non vivessimo con serenità il tempo che dedichiamo alla nostra attività, la qualità della nostra vita ne risentirebbe pesantemente.

Nella nostra famiglia l'obiettivo primario non è produrre profitto (cosa comunque necessaria, per essere un'impresa sana che continua a investire per la crescita), ma svilupparsi insieme alle persone e al territorio.

Per questo reinvestiamo gli utili in azienda.

Qui tutti hanno l'opportunità di crescere, fare nuove esperienze e si viene continuamente stimolati a dare valore.

Proponiamo progetti di formazione continua (professionale, tecnica, manageriale), ma anche corsi di lingue straniere, di public speaking, corsi per il miglioramento delle competenze come strumento per la gestione delle Risorse Umane, perché non si finisce mai di imparare.

In quest'ottica, abbiamo sviluppato un nostro "*Modello delle Competenze*" che ci permette di:

- sostenere il cambiamento attraverso l'identificazione chiara dello stato delle competenze dell'organizzazione e i gap formativi;
- identificare le risorse "*giuste*" al posto "*giusto*";
- sviluppare le competenze critiche erogando formazione continua necessaria e congruente ai bisogni del singolo e dell'organizzazione stessa;
- fare una gestione pianificata delle Risorse nel corso del tempo, anche grazie a Job Rotation, e dare opportunità di crescita in posizioni all'estero.

Una filosofia che viene portata avanti da tutte le nostre consociate nel mondo.

Nella nostra famiglia regna l'informalità.

Chi prende le decisioni non è un essere mitologico che nessuno ha mai visto, ma una persona reale, presente, sempre a disposizione.

La porta della direzione è sempre aperta e tutti sanno di poter contare su di noi per dubbi o problemi, opportunità e percorsi di crescita.

Essere una impresa familiare ci permette di affrontare in modo flessibile e responsabile processi decisionali anche in situazioni contingenti e drammatiche come la crisi sanitaria, energetica ed economica che hanno contraddistinto questi ultimi anni.

La spinta sull'innovazione, la capacità di adattarsi a nuove realtà, l'essere internazionali, l'aver dei valori condivisi anche nella salvaguardia dei livelli occupazionali e la voglia di crescere sono stati fondamentali per diventare anche più forti, sapendo di essere parte di un progetto condiviso non nell'oggi, ma che guarda al futuro come primo obiettivo.

Nella nostra famiglia, e quindi nella nostra azienda, vige la meritocrazia.

Tutti sono consapevoli che il loro impegno verrà sempre apprezzato e premiato.

Il criterio di valutazione è sempre il merito, si investe sulle competenze personali e tecniche di ognuno.

Meritocrazia significa per noi pari opportunità a prescindere da genere, cittadinanza, religione, cosa che in tutto il mondo oggi dovrebbe essere un dato di fatto, qualcosa di assolutamente scontato, ma purtroppo in tanti casi così non è.

Io e mio fratello siamo co-amministratori delegati e tra noi non c'è alcuna differenza, ma anzi una bellissima intesa dove ciascuno

contribuisce in modo sinergico secondo le proprie competenze e caratteristiche personali.

Qui uomini e donne hanno le stesse identiche opportunità di crescita anche in posizioni apicali e in Paesi dove non è affatto usuale che succeda.

Sono semplicemente le persone giuste al posto giusto.

La formazione, sia tecnica, sia per sviluppare le skill appropriate, diventa un punto di forza anche per l'organizzazione.

La leadership è sicuramente una cosa innata, che da una parte deve essere coltivata e accresciuta, ma dall'altra, tante volte deve essere stimolata a prendere corpo.

La leadership è sempre anche emozionale ovvero è la capacità di far accadere le cose, di stimolare e gestire i propri collaboratori affinché possano dare il loro meglio, accogliere e veicolare l'incertezza in cambiamento e rendere tutta l'organizzazione più performante perché coinvolta in una visione e una strategia condivisa.

Io e mio fratello siamo cresciuti in una famiglia in cui il rispetto, il merito e le competenze erano le cose più importanti. Molti membri della mia famiglia hanno avuto ruoli apicali in Mapei e sono stati per tutti figure centrali e portanti, ma ovviamente la chiave vera del successo è stata quella di circondarsi sempre di persone straordinarie, di altissimo profilo, pronte a investire sui giovani talenti.

La nostra azienda è una grande squadra in cui si condividono le decisioni, i successi e le responsabilità, ben consapevoli che queste ultime sono soprattutto sulle spalle dell'imprenditore.

D'altra parte, il lavoro non è solo una scienza, ma un'arte: per quanto si possa ambire alla perfezione e si possa fare tutto "per bene", l'errore a volte è inevitabile.

L'importante è cercare di sbagliare sempre meno e di non lasciarsi abbattere dagli errori, ma imparare da essi con lo sguardo sempre proiettato al futuro.

### **Veronica Squinzi**

*Amministratore delegato e direttore dello sviluppo globale del Gruppo Mapei, uno tra i maggiori produttori mondiali di prodotti chimici per l'edilizia.*

*Con 100 consociate distribuite in 57 Paesi e 86 stabilimenti produttivi operanti in 35 nazioni, il Gruppo Mapei occupa oltre 11.000 dipendenti in tutto il mondo e ha contribuito alla realizzazione delle più importanti opere architettoniche e infrastrutturali a livello globale.*

*Nel 2020 e nel 2021 l'azienda si è aggiudicata il primo posto nella categoria Produzione e Trasformazione di Materiali di Fabbricazione e da Costruzione come miglior datore di lavoro nella classifica Italy's Best Employers stilata da Statista.*

*L'azienda ha anche ottenuto il primo posto nella classifica Top Job - Best Employers 2021 dell'Istituto Tedesco Qualità e Finanza ITQF.*

*Nel 2022, in occasione della trentaquattresima edizione del Premio Marisa Bellisario, Veronica Squinzi ha ricevuto la Mela d'Oro per l'imprenditoria, onorificenza che ha voluto condividere con tutti i dipendenti del gruppo.*