

60

EXPERIENCES

Fater

IL CORAGGIO DELLA FELICITÀ

È il ruolo ambizioso che – con la strategia *People First* – si è ritagliata l'azienda che vanta nel suo portafoglio i brand **Ace, Pampers e Lines**.

Il General Manager, **Antonio Fazzari**, racconta quanto è già stato fatto e gli obiettivi ancora da raggiungere

Testo di Cecilia Lulli

Joint Venture paritetica tra P&G e Angelini Industries, Fater sin dai suoi esordi si è basata sulla valorizzazione dell'iniziativa personale e dello spirito di gruppo. Ma è stato durante la pandemia che ha definito la strategia primaria di crescita dell'azienda *People First*, che si pone un obiettivo ambizioso: far sì che ogni giorno le persone tornino in ufficio un po' più felici e che diventino ripetitori e amplificatori di questa stato verso le comunità e i consumatori. «In un momento di paura e di potenziale crisi, abbiamo avuto il coraggio di parlare di felicità in azienda e di trasformare il modo in cui lavoriamo», racconta il General Manager, Antonio Fazzari. «Tutto è partito da un programma di ascolto che ha dato un segnale a tutta l'organizzazione: non era il solito slogan accattivante, ma una vera scelta di campo. Abbiamo cancellato tante riunioni inutili e deciso di dare priorità al dialogo informale. È ovvio che, come tutte le aziende, abbiamo le survey e i focus group», continua Fazzari, «ma non c'è niente di più potente che fermarsi a guardare negli occhi

i nostri colleghi e riflettere insieme su come trasformare l'azienda. È proprio questo processo che ci ha dato la forza di fare scelte coraggiose, che hanno portato a risultati concreti e incoraggianti: l'azienda sta chiudendo il suo quinto anno di crescita consecutiva di fatturato e di profitto per la prima volta nella nostra storia».

Come si concretizza questa strategia?

People First significa mettere le persone al centro, significa credere che la responsabilità di un'azienda sia quella di creare valore per tutte le persone "che tocca", collaborando come forza positiva all'interno del proprio ecosistema. In questo contesto, i risultati di fatturato e profitto sono una condizione necessaria ma non sufficiente per il successo. Sentiamo innanzitutto una responsabilità verso i nostri colleghi, che ci impegniamo ad ascoltare e a mettere in condizione di liberare il proprio talento. Pensiamo che non esista una ricetta "standard" per la felicità al lavoro e per questo ci impegniamo in modo che ognuno possa identificare il proprio percorso che incroci benessere psicologico, fisico ed economico.

Fater



A

ANTONIO FAZZARI

Dal 2020 General Manager e Coo di Fater, in cui in precedenza ha ricoperto il ruolo di Marketing and Digital Director, vanta anche una lunga esperienza in Procter & Gamble. È, inoltre, professore associato di Marketing presso la Lumsa (Roma) e, nel 2021, ha pubblicato il libro *In viaggio con il tuo talento* (Franco Angeli).

L'attrattività nei confronti dei talenti e la retention sono problematiche molto sentite dalle imprese, come lavorate su questo fronte?

Vogliamo creare una cultura che sia basata sulla valorizzazione del talento. Tutti noi siamo cresciuti in una cultura dove a scuola, in famiglia e anche sul lavoro ci è stato suggerito di migliorare lavorando sulle nostre aree di debolezza. In Fater, invece, pensiamo che individuare il proprio talento e nutrirlo sia non solo la più grande

opportunità per essere felici, ma anche una responsabilità da mettere a servizio del gruppo. È per questo che abbiamo cercato di focalizzare l'80% del nostro tempo e del nostro impegno nell'identificare i talenti di ognuno di noi e nel rinforzarli. Mentre aggiustiamo cosa non ci viene bene, vogliamo centrare le persone su quelle qualità straordinarie che le fanno brillare. Abbiamo fissato un appuntamento annuale, distinto da quella di valutazione della performance, chiamato *Talent Develop-* →

ment Review: un momento istituzionale per sedersi con il proprio manager e riflettere sulle proprie aree di eccellenza, le leve motivazionali e disegnare insieme possibili percorsi di sviluppo. Attraverso questi dialoghi, in due anni il 50% di chi ha espresso il desiderio di un cambio organizzativo ha realizzato questo piano.

Queste attività si affiancano a un programma di welfare variegato. Quali sono le misure più apprezzate?

Sicuramente la scelta più coraggiosa, ma anche quella più apprezzata, è l'*hybrid working*. Già dal 2013 avevamo eliminato le timbrature, ma nel 2021 abbiamo fatto un passo in avanti e abbiamo introdotto la possibilità, per tutte le mansioni che lo consentono, di lavorare in modalità ibrida cinque giorni su cinque. Questa scelta ha affermato in modo tangibile che il successo in Fater non si misura sulla base di dove e quanto si lavora, ma dell'impatto positivo che si ha sull'organizzazione e sul business. Il lavoro ibrido è stato anche una scelta di inclusione, perché ha consentito a tante persone di scegliere come integrare al meglio la vita professionale e quella familiare. Inoltre, siamo l'azienda di Pampers, quindi non potevamo non avere un focus particolare sul benessere dei colleghi genitori. Per questo abbiamo introdotto il bonus asilo nido, un rimborso fino a 250 euro netti al mese per un anno per tutti i nostri dipendenti con figli in età da nido, al fine di contribuire alle

spese per l'asilo. Un'altra scelta fondamentale, rivolta ovviamente a tutte le tipologie di famiglie, è stata quella di estendere il congedo di paternità a tre mesi. Da quando è stato introdotto, il 100% dei neopapà ha usufruito dell'intero periodo, tornando al lavoro con un'energia nuova e grande riconoscenza per questa opportunità.

Quali aspetti desiderate ancora migliorare?

Quando crei un processo che parte dall'ascolto delle persone e dalla sincera ambizione di renderle felici, per definizione devi accettare che non arriverai mai a un traguardo finale. Sappiamo che abbiamo tantissime cose da migliorare, perché questo percorso è in continuo divenire. Un esempio? Vogliamo incrementare il numero di donne in posizioni manageriali rispettando il criterio di meritocrazia, ma anche ponendo una particolare attenzione alla crescita della leadership al femminile, con programmi di coaching e un percorso di mentoring specifico.

L'impegno dell'azienda per la felicità delle persone si concretizza anche in diverse iniziative "esterne"...

I nostri marchi, presenti in tre case italiane su quattro, rappresentano un'opportunità straordinaria per far viaggiare il programma *People First* al di fuori dei confini aziendali. Per questo motivo tutti i nostri brand si sono dati un purpose che prescinde dal risultato economico. Lines vuole contribuire a rimuovere gli stereotipi di ge-

In queste pagine, due scatti del Fater Business Campus a Spoltore (Pe)



N. 7/8 LUGLIO-AGOSTO 2024

businesspeople.it



Ci impegniamo affinché ognuno trovi il proprio percorso che unisca benessere psicologico, fisico ed economico

nere che ancora oggi condizionano la vita delle donne in Italia. Dal 2020 collaboriamo con WeWorld Onlus per combattere la violenza di genere, inoltre abbiamo contribuito a creare un programma educativo che si chiama *Domande Scomode @School*, che a oggi ha raggiunto oltre 150 mila studenti. Con Ace, invece, ci impegniamo a sensibilizzare i giovani e le famiglie a prendersi cura degli spazi comuni, perché le piazze e i giardini del nostro quartiere meritano la cura che dedichiamo alla nostra casa. Il programma Il pulito che unisce dal 2022 a oggi, a fianco dell'Associazione Retake, ha toccato 15 città. Nel 2023 abbiamo poi lanciato la campagna *Formula Anti-Odio*, per impegnarci contro ogni forma di discriminazione e cancellare le tante frasi d'odio che sporcano i muri delle città. Con Pampers, infine, vogliamo essere al fianco di tutte le famiglie nel loro percorso di genitorialità. Anche questa volta siamo partiti dall'ascolto, istituendo con l'istituto di ricerca Eumetra un Osservatorio sulla genitorialità in Italia. Gli intervistati hanno espresso il desiderio di poter contare su un ecosistema positivo che attraversi aziende e comunità, e noi di Fater vogliamo contribuire dando vita al Pampers Village per connette-

re i genitori e i loro bimbi con esperti, associazioni del terzo settore e comunità locale.

Un altro aspetto, decisivo per tutte le imprese, è quello della digitalizzazione. Come state utilizzando le nuove tecnologie in azienda?

Qualche mese fa abbiamo disegnato le strategie che ci guideranno da qui al 2030 e, mentre *People First* rimarrà il nostro faro, abbiamo dichiarato sostenibilità e digitalizzazione le due direttrici fondamentali di trasformazione. Per noi investire nel digitale è innanzitutto un'occasione di semplificazione di tutte le operazioni in azienda. Per esempio, da un paio di anni abbiamo lanciato un'app attraverso la quale possiamo usare lo smartphone per l'ingresso in azienda, la richiesta di assistenza, la partecipazione a survey interne e i pagamenti al bar aziendale. In questo senso l'AI rappresenta un'opportunità di accelerazione, per questo abbiamo avviato un percorso per sviluppare una piattaforma proprietaria che si fonda su Chat GPT: al momento è in fase di "addestramento" e vorremmo che diventasse l'assistente virtuale di ogni collega. Insomma, l'AI sarà uno strumento per rafforzare il programma *People First*. ▲