

FORTUNE

ITALIA



Dossier Welfare '21

Enel • Eni • FinecoBank • Generali Italia • Servier • Terna

Aiwa • Anseb • ComeBack Welfare • eFM
Eudaimon • Welfare Come Te



A STRATEGY OF TRANSFORMATION

Eni's vision for the future lies in decarbonisation. Energy production plays a key role, requiring great responsibility and attention to climate protection. We have an opportunity to prove that transformation is possible, above all in the energy sector. On a daily basis, Eni is proving its commitment with projects that include increasing the installed capacity of renewable energy, supplying zero emission products, biorefineries to promote sustainable mobility, CO₂ capture and storage and much more. All to reach a destination that has never been closer, on a journey we will make together [...]



Read
more on
[eni.com](https://www.eni.com)

Indice

- 5** ▶ La ripresa passa dal welfare aziendale
- 7** ▶ Il lavoro cambia, cambia il welfare
- 9** ▶ Il nuovo spazio ufficio
- 10** ▶ Come si trasforma la ristorazione aziendale
- 11** ▶ Salute, prima di tutto
- 12** ▶ Dall'azienda al territorio
- 14** ▶ Un wellbeing inclusivo e innovativo - Enel
- 17** ▶ Una questione di cultura - Eni
- 20** ▶ Valorizzare il fattore umano - FinecoBank
- 22** ▶ Il valore dell'impatto sociale - Generali Italia
- 24** ▶ Il vero tema è l'engagement - Servier
- 26** ▶ Una sperimentazione continua - Terna
- 29** ▶ Il welfare aiuta l'intero Pnrr - Aiwa
- 30** ▶ Buoni pasto, il mercato che cresce - Anseb
- 31** ▶ Un connettore tra imprese e persone - ComeBack Welfare
- 32** ▶ Hubquarter, i nuovi luoghi di lavoro - eFM
- 33** ▶ Un vantaggio sociale per tutto il Paese - Eudaimon
- 34** ▶ Tutto sulla relazione - Welfare Come Te

Dietro l'energia che usi ogni giorno, ci siamo noi.



L'energia non dorme mai.

24 ore su 24, 365 giorni l'anno, noi di Terna garantiamo un servizio elettrico efficiente, sicuro e sostenibile.

Grazie alle competenze uniche e all'esperienza di circa 5.000 professionisti assicuriamo al Paese l'energia di cui ha bisogno e svolgiamo il nostro ruolo di regista della transizione energetica in Italia.

Perché l'energia è un diritto di tutti. E il nostro dovere ogni giorno.



CIRCA 5.000 PERSONE | 90 SEDI IN ITALIA | OLTRE 130.000 ORE DI FORMAZIONE ANNUA
2 CENTRI DI FORMAZIONE D'ECCELLENZA

 TERNA.IT

LA RIPRESA PASSA DAL WELFARE AZIENDALE

La centralità delle risorse umane tra salute, benessere e organizzazione del lavoro



PIÙ SALUTE, più benessere, nuove organizzazioni del lavoro, più attenzione al territorio, più consulenza. E un possibile aggancio al mitico Pnrr. Il nuovo welfare integrativo – aziendale e non solo – si sviluppa secondo queste direttrici. Durante l'emergenza Covid qualcuno avrebbe scommesso su una contrazione dei piani di welfare aziendale; ma è stato subito smentito, con il nuovo mantra della centralità delle risorse umane. Lo spiega bene una delle voci più autorevoli di questo mondo, Andrea Lecce, Responsabile direzione sales & marketing private e aziende retail di Intesa Sanpaolo: "Il welfare aziendale sta diventando sempre più "fattore chiave" di stimolo al sistema produttivo e può contribuire in maniera importante al miglioramento del clima aziendale, soprattutto in una fase come quella attuale, di robusta ripresa economica. Inoltre, non dimentichiamo che le strategie di welfare aziendale sono uno strumento importante per soddisfare quelle che sono le

priorità del Piano nazionale di ripresa e resilienza: dalla salute, alla conciliazione vita-lavoro, con particolare riferimento alle donne, all'attenzione per i giovani, le famiglie e la comunità stessa". C'è una nuova responsabilità sociale di cui si stanno facendo carico le imprese. Lo ha messo in luce l'ultimo rapporto Welfare Index Pmi di Generali Italia. Lo ha segnalato Tiziano Treu, presidente del Cnel, commentando un recente accordo aziendale sottoscritto in Atlantia: per dieci giorni all'anno i dipendenti del Gruppo potranno svolgere azioni di volontariato a spese del datore di lavoro. "Che l'azienda usi risorse proprie per metterle a disposizione, con la loro competenza e con il loro tempo pagato dall'azienda, per scopi altrui e a vantaggio della comunità territoriale è una novità assoluta" commenta Treu: anche questo è un nuovo orizzonte del welfare integrato. Il benefit è il tempo, ma un tempo non semplicemente "liberato"

dal lavoro e indirizzabile a scopi ricreativi e/o ludici, ma convertito in bisogni della comunità, del territorio, indirizzato dagli operatori sociali che li vivono e operano. "Vogliamo costruire ponti di connessione tra il mondo profit e il non profit" spiega Nicola Pelà, Direttore delle risorse umane di Atlantia. È un mix pubblico-privato (e privato sociale) che introduce una nuova area di integrazione. Non più solo la previdenza o la sanità, due dei pilastri tradizionali del welfare integrato, non più solo i flexible benefit frutto dei piani di welfare aziendale gestiti dalle piattaforme informatiche dei provider, e nemmeno soltanto le azioni promosse individualmente dai soggetti del Terzo settore, ma un percorso condiviso tra aziende, lavoratori e comunità territoriale, attraverso l'uso del tempo. La traccia delle banche del tempo, ma con un'evoluzione in più. Andrea Lecce lo focalizza: "Non bisogna dimenticare l'impatto sociale che il welfare aziendale genera migliorando il dialogo delle aziende con il proprio territorio di riferimento. Il welfare può avere un ruolo importante nell'accrescere quella che si definisce social reputation aziendale, coinvolgendo i dipendenti per favorire il benessere della persona e lo sviluppo delle comunità e dei territori locali".

"IL WELFARE PUÒ AVERE UN RUOLO IMPORTANTE NELL'ACCREScere QUELLA CHE SI DEFINISCE SOCIAL REPUTATION AZIENDALE, COINVOLGENDO I DIPENDENTI PER FAVORIRE IL BENESSERE DELLA PERSONA"

ANDREA LECCE RESPONSABILE DIREZIONE SALES & MARKETING PRIVATE & MARKETING RETAIL INTESA SAN PAOLO

SCEGLI OGGI IL 30% DI SCONTO E IL PREZZO BLOCCATO PER DUE ANNI.

Con SCEGLI OGGI di Enel Energia hai la comodità del 30% di sconto sul prezzo di listino della componente energia. E il prezzo è bloccato per 2 anni.

Prezzo componente energia 25 cent €/kWh bloccato.
Corrispettivo di commercializzazione 9 €/mese.

**VAI SU ENEL.IT
O VIENI NEI NOSTRI NEGOZI**



**OPEN POWER
FOR A BRIGHTER FUTURE.**

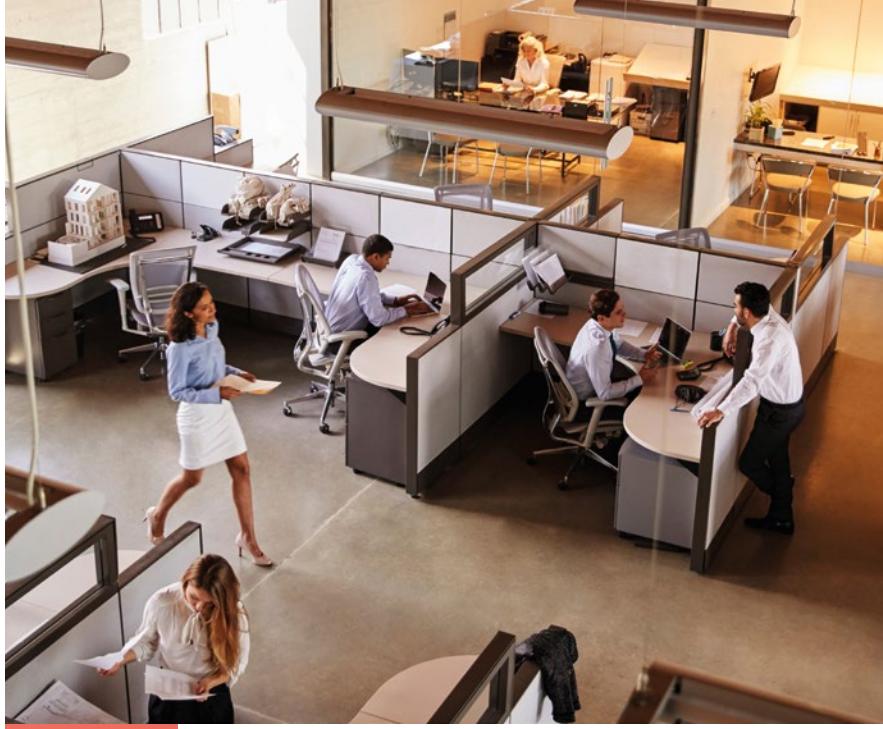
Segui @EnelEnergia su



enel.it

enel

SCEGLI OGGI È L'OFFERTA DI ENERGIA ELETTRICA PER I CLIENTI DOMESTICI. DISPONIBILE SE HAI GIÀ UNA FORNITURA ATTIVA E PASSI AD ENEL ENERGIA. IL PREZZO DI LISTINO DELLA COMPONENTE ENERGIA PARI A 25 CENTESIMI €/kWh È RIFERITO AL PIANO SENZA ORARI. CONSULTA IL SITO ENEL.IT PER I PREZZI RELATIVI AGLI ALTRI PIANI TARIFFARI DELL'OFFERTA. LA SOLA COMPONENTE ENERGIA COMPRESIVA DELLE PERDITE DI RETE RAPPRESENTA CIRCA IL 68% (MEDIA DEI 3 PIANI TARIFFARI DELL'OFFERTA SCEGLI OGGI) DELLA SPESA COMPLESSIVA PER L'ENERGIA ELETTRICA RIFERITA AD UN CLIENTE DOMESTICO TIPO ARERA. LE ALTRE COMPONENTI DI SPESA SONO APPLICATE SECONDO QUANTO DEFINITO E AGGIORNATO DA ARERA. TUTTI I PREZZI SONO IVA E IMPOSTE ESCLUSE. CONDIZIONI ECONOMICHE VALIDE FINO AL 31/01/2022. TUTTE LE OFFERTE DI ENEL ENERGIA PER LA CASA GARANTISCONO ENERGIA CERTIFICATA COME PROVENIENTE DA FONTI RINNOVABILI ATTRAVERSO IL SISTEMA DELLE GARANZIE DI ORIGINE (GSE). ENEL ENERGIA PER IL MERCATO LIBERO.



IL LAVORO CAMBIA, CAMBIA IL WELFARE

La nuova organizzazione, a partire dallo smart working, impone una nuova attenzione al benessere



CAMBIA IL LAVORO, cambia il welfare. È un dato di fatto. L'impatto prodotto dalla pandemia sulle organizzazioni del lavoro è stato poderoso e ancora lungi dall'aver prodotto tutti gli effetti attesi. Giovanni Scansani, consulente aziendale e osservatore da anni del welfare aziendale prova a darne una sintesi: "Il welfare aziendale attraversa una fase caratterizzata da effetti che sono stati accelerati dalla pandemia, ma che erano in atto da tempo: le forti spinte alla riorganizzazione del lavoro e dei processi produttivi, incentrati sull'evoluzione tecnologica, si presentano come sempre più associate alla ricerca di nuovi e in parte inediti equilibri tra aspirazioni professionali e necessità della vita. In questo quadro trasformativo il welfare aziendale ha avuto e avrà una funzione di sostegno al cambiamento che, per essere realmente tale, dev'essere incentrata sul ruolo e lo sviluppo delle capacità delle persone. Ecco perché le prassi di welfare aziendale hanno maggiori capacità di generare positivi

effetti, anche sul piano organizzativo, laddove questo sia caratterizzato da contesti partecipativi che presuppongono il coinvolgimento delle persone almeno nell'assunzione di decisioni e scelte di carattere operativo". Da un anno e mezzo siamo stati trascinati in infinite discussioni – filosofiche prima che organizzative – sulle magnifiche sorti e progressive del presunto smart working. Chi lo mitizzava, chi lo denunciava come finzione: remote working, house working; non lavoro agile o smart, che dir si voglia. E si sono creati – come piace tanto agli italiani – almeno due partiti: i tifosi dello smart working sempre e ovunque; i realistici osservatori della necessità di un ritorno in ufficio. Due verità. Che il sedicente smart working sia cosa da white collar, magari di imprese medio-grandi, è pacifico. Che molte Pmi tradizionali abbiano bisogno di recuperare lavoro in presenza (con esplicita richiesta dei propri dipendenti, stressati dal lavoro da

remoto, praticato in casa tra figli e metri quadri tiranni) è altrettanto scontato. Altrettanto certo è che si siano diffusi contratti di lavoro aziendale dove il 3 per 2 non è un'offerta promozionale ma una ripartizione settimanale del lavoro tra casa e ufficio (a volte anche 4 e 1). E tra due anni si prevede che solo il 42% dei dipendenti lavorerà in azienda, circa la metà del periodo pre-Covid (nel 2019 era l'82%) ma in aumento rispetto alla situazione attuale, dove a recarsi sul posto di lavoro è appena il 32%. Lo rivela la ricerca "Benefit Trends Survey 2021- 2022" condotta da Willis Towers Watson su un campione di aziende attive nel nostro Paese che rappresentano circa 155.000 lavoratori. La modalità ibrida, ovvero sia da remoto sia in presenza, tra due anni resterà comunque più diffusa di quella completamente a distanza, sebbene quest'ultima abbia registrato, l'anno scorso, una maggiore crescita proporzionale. Di certo questa trasformazione organizzativa impatterà e non poco sulla gestione degli spazi: l'ufficio non sarà più lo stesso. Resterà luogo di incontro e di riunione, ma non per forza "luogo di lavoro". Questo produrrà – sta producendo – novità sul layout, sull'architettura, sulla gestione (la scrivania si prenoterà) dell'ufficio. Anche questo è "nuovo welfare". Così come la fruizione dei pasti: mensa aziendale? Sempre meno. Food delivery? Sempre di più, verso l'ufficio, la casa o i luoghi di coworking.

SHUTTERSTOCK

11 NUMERI
EDIZIONE CARTACEA
A SOLI ~~53,90€~~ **38€**
+5€ DI SPESE DI SPEDIZIONE

11 NUMERI
CARTACEA + DIGITALE
A SOLI ~~58,20€~~ **52,20€**
+5€ DI SPESE DI SPEDIZIONE

11 NUMERI
EDIZIONE DIGITALE
A SOLI **20€**
DISPONIBILE SULLE PIATTAFORME ZINIO

ABBONATI O REGALA
L'ABBONAMENTO
A FORTUNE ITALIA

FORTUNE
ITALIA

PER ABBONARTI
VAI SU
abbonamentoriviste.it



abbonamenti@weinform.it
TEL 06/64007432

Offerta valida solo per l'Italia. Il costo totale dell'abbonamento è di 43,00 (IVA inclusa) invece di 53,90€. Lo sconto è computato sul prezzo di copertina al lordo di offerte promozionali. La presente offerta, in conformità con l'art. 45 e ss del codice del consumo, è formulata da WE INFORM SRL. Puoi recedere entro 14 giorni dalla ricezione del primo numero.

IL NUOVO SPAZIO UFFICIO

Dal workplace alla worksphere, un ecosistema tenuto insieme dalla tecnologia



PROVIAMO A USCIRE dal dibattito filosofico sullo smart working. Proviamo a sottrarci allo 'scontro ideologico' tra smartworkisti e ufficiisti, una cosa è certa, dopo la pandemia si continuerà a parlare almeno di ufficio diffuso. E l'ufficio che conoscevamo prima di Covid, sarà sempre di più un'altra cosa. Il 'benessere' in azienda dovrà fare i conti con questi nuovi spazi. Lo spazio e il luogo di lavoro sono cambiati, per sempre. Daniele Di Fausto, ceo di Efm (una delle società che si occupa della nuova progettazione degli spazi aziendali) si è intestato uno slogan spesso ripetuto in questi mesi: siamo passati dall'headquarter all'hubquarter: "Una delle caratteristiche più evidenti è la destrutturazione degli ambienti di lavoro tradizionali, basati sull'unità e la rigidità dei perimetri

di spazio-tempo-azione, che sembravano servire perfettamente la causa delle classiche organizzazioni tayloriste: luoghi di produzione definiti e controllati (gli headquarters); organizzazioni gerarchiche rigide che distribuiscono compiti pianificati al fine di minimizzare l'uso delle risorse e massimizzare il profitto. La pandemia ha rotto improvvisamente questi confini: ha separato definitivamente lo spazio dalla sua funzione; ha frammentato e sovrapposto il tempo in cui svolgere il lavoro (o in cui dedicarsi alla vita privata); ha indebolito la funzione diretta di controllo, autonomizzando forzatamente i lavoratori".

L'ufficio non potrà restare indenne da queste trasformazioni in atto. Secondo una indagine condotta da "Il Prisma", uno studio di architettura specializzato nell'analisi dei luoghi di lavoro, ci sarà bisogno di molte meno scrivanie (dal 30 al 50%) in meno, che non vuol dire una proporzionale diminuzione degli spazi di ufficio, ma una rigorosa ri-progettazione della "worksphere", intesa come ecosistema di touchpoint del lavoro (ufficio, casa, e altri luoghi come i bar, co-working, lounge di stazioni e aeroporti, etc.) tenuto insieme da una infrastruttura di dati e device tecnologici. Secondo Arianna Palano de Il Prisma, "la worksphere vedrà la prevalenza di due luoghi: le abitazioni e lo spazio ufficio, che tornerà a popolarsi, ma

con regole nuove. Questa sarà una fase in cui le aziende dovranno fare "hacking" dello spazio di lavoro: adattare ciò che esiste alle mutate esigenze e necessità". In questa fase di "space hacking" per il futuro prossimo, possiamo aspettarci che solo chi avrà necessità si recherà in ufficio, la maggior parte della forza lavoro sarà invitata a lavorare da casa. "Il rapporto tra fisico e digitale sarà ancora a favore del secondo in un rapporto 30/70" commenta Palano. Tra i fenomeni più interessanti di questo periodo ci sono i primi esperimenti di space sharing, cioè l'apertura degli spazi della propria azienda a gruppi diversi dai dipendenti. "Un esempio è rappresentato dall'Hub Quarter Ecosystem Initiative lanciata recentemente da alcune grandi corporate italiane - racconta Di Fausto - L'obiettivo è quello di indirizzare la nuova grande disponibilità di spazi e la libertà di scegliere tempi e modi del lavoro verso dinamiche ecosistemiche generative guidate dall'identificazione del particolare "potenziale relazionale" (conoscenze, competenze, interessi, comunità, ecc.) disponibile nei diversi luoghi. L'apertura, la capacità di dialogo inter-organizzativo, l'attitudine a costruire relazioni ecosistemiche, sono proprio i tratti più importanti per guidare le persone ad abitare efficacemente i nuovi relational workplaces, gli ambienti di lavoro 'post-topici' che la pandemia ci lascerà".



COME SI TRASFORMA LA RISTORAZIONE AZIENDALE

Lo smart working ha messo in crisi il business dei pasti. Il food delivery



LA MENSA AZIENDALE, così come il buono pasto, ha rappresentato uno dei primi gradini del welfare in

azienda. La rivoluzione imposta dalla pandemia – e dalla post-pandemia – nei luoghi di lavoro ha trasformato uno dei servizi essenziali di cui godevano molti dei lavoratori del privato, come della Pubblica Amministrazione. In uno studio condotto a fine 2019 da Euromedia Research sui primi lavoratori in smart working, “l’80% degli intervistati evidenzia l’importanza di avere una mensa aziendale. Per il 27% il pasto in mensa ha la funzione di consentire la socializzazione con i colleghi, condividere pensieri, momenti di leggerezza e di confronto. Tutti aspetti che contribuiscono, nel complesso, a migliorare il clima aziendale e il benessere dei lavoratori” sostiene Carlo Scarsciotti, presidente Oricon, l’Osservatorio ristorazione collettiva e nutrizione. “Il massiccio ricorso allo smart working ha ridotto fortemente i volumi di pasti distribuiti nella ristorazione collettiva aziendale” commenta. Nel 2019 mediamente venivano distribuiti dalla risto-

razione collettiva aziendale 200.589.000 pasti all’anno, mentre nel 2020 sono stati 118.374.000, segnando un -41%. Nel 2021 (stime Oricon provvisorie) si è assistito a una ripresa del numero dei pasti distribuiti che, sullo stesso arco temporale è risalito a 109 milioni (+26,9% sul 2020) mantenendosi tuttavia ancora distante dal livello registrato nel 2019 prima della pandemia. Il fatturato 2020 è sceso a 720 milioni contro 1,2 mld del 2019. “In questi mesi stiamo assistendo a un lento seppur graduale ritorno al lavoro in presenza, ma sappiamo anche che saranno molte le organizzazioni che decideranno di rendere strutturale lo smart working almeno 1 o 2 giorni a settimana – commenta Rosario Ambrosino, amministratore delegato di Elixir, l’azienda leader del mercato della ristorazione collettiva in Italia - Per questo motivo riteniamo fondamentale l’attuazione di strumenti contrattuali che, associati a un’evoluzione culturale della concezione del welfare aziendale, permettano di rendere tutti i servizi a

supporto del lavoratore una realtà quotidiana, a prescindere dalla sede in cui egli si trova”. La tecnologia in questo senso offre strumenti innovativi per rispondere a questo nuovo contesto, “sia attraverso soluzioni flessibili come gli smart locker, che assicurano il servizio anche alle realtà piccole e medie per cui la presenza di un ristorante aziendale non sarebbe sostenibile, che attraverso sistemi che consentano il delivery del pasto a domicilio per il lavoratore in remoto” aggiunge Ambrosino. Sul fronte della tecnologia e della distribuzione dei pasti fuori dalle aziende (per raggiungere i lavoratori dove lavorano) si sta accendendo una forte competizione, che si combatte anche sulla qualità del cibo. “Vogliamo coltivare una nicchia di qualità, per assicurare ai consumatori dei pasti sani e saporiti. Anche questo è wellbeing”. Federico Isenburg, ceo di Nutribees conosce bene il welfare aziendale (nel 2007 ha creato Easy Welfare, ceduta nel 2017 al colosso francese Edenred). Acquisendo Nutribees ha scelto di rinnovare una sua scommessa imprenditoriale trasformando una startup di successo nel food delivery B2C in una scommessa B2B, sfidando le nuove frontiere della ristorazione collettiva. La produzione dei pasti in atmosfera modificata li rende utilizzabili per 15 giorni; e la logistica integrata consente di assemblare la produzione di sei cucine industriali, distribuite nel Paese.

SALUTE, PRIMA DI TUTTO

La mutualità è la nuova dimensione della protezione sanitaria



UN NUOVO SISTEMA di welfare parte da un nuovo sguardo da un nuovo sguardo sulla salute. E in azienda è lecito aspettarsi che si manifestino i primi segni di cambiamento, non foss'altro perché la mutualità – parola chiave per declinare la nuova protezione sociale – ha bisogno di una comunità; e il luogo di lavoro, anche da remoto, disegna un gruppo, un team, una comunità appunto. La mutualità è la nuova dimensione della protezione sanitaria. Da soli non si resiste. La resilienza richiede una comunità che condivida rischi e opportunità. Maria Bianca Farina, presidente di Ania (l'associazione delle compagnie di assicurazione) nel recente 'Insurance Summit' ha ribadito il ruolo dell'industria assicurativa per lo sviluppo integrato del nuovo welfare: "La crisi pandemica ha indotto infatti i governi e l'Unione europea ad assumere un ruolo molto più ampio nella protezione dei cittadini, con conseguenze significative sui bilanci pubblici e sulla loro sostenibilità. Oggi dobbiamo chiederci se e come le misure di risposta all'emergenza coronavirus possano diventare, come auspicio, parte integrante dei sistemi di

sicurezza sociale. Una risposta positiva in questo senso richiederebbe naturalmente più risorse pubbliche, il cui reperimento può trovare vincoli significativi a seguito del forte aumento del debito pressoché in tutti i Paesi. Ecco perché sono convinta che il tema del finanziamento di un sistema di protezione più ampio e inclusivo possa essere efficientemente affrontato nell'ambito di una più stretta integrazione tra sicurezza sociale e assicurazioni private".

Salute per tutti, solo se pubblico e privato sapranno integrare la propria offerta di prestazioni. Il concetto è semplice: "Occorre, dunque, un nuovo sistema di welfare – continua Farina – basato sulla complementarità tra pubblico e privato. Un sistema che garantisca in modo integrato la copertura dei bisogni di protezione della popolazione contro un'ampia gamma di rischi". Il nuovo welfare alla voce salute richiede un impatto tecnologico fortissimo: telemedicina, teleconsulto, teleradiologia. Sono tutte prestazioni che ormai stanno prendendo piede nelle offerte di polizze sanitarie integrative delle compagnie assicurative

e dei fondi sanitari. Ma salute vuol dire anche l'orizzonte del malessere psicologico. La pandemia ha cambiato anche questo: ha evidenziato la fragilità delle persone, nei luoghi di lavoro, in famiglia, nel tempo libero. Secondo i dati emersi dall'ultima indagine Bva Doxa per conto di Mindwork (società italiana di consulenza psicologica online interamente specializzata in ambito aziendale), quasi l'85% delle persone intervistate considera il proprio benessere psicologico generale correlato al proprio benessere sul lavoro e viceversa. La quota di persone che dichiara di soffrire di frequenti problemi di ansia e insonnia per motivi legati al lavoro, sfiora il 50%. Una persona su 3 dichiara di essersi assentata a causa di malessere emotivo mentre il 42% del campione intervistato ritiene inefficaci le iniziative promosse dalla propria azienda per incentivare il benessere e ridurre lo stress legato al lavoro. "È importante sottolineare che in caso di ricerca di una nuova posizione lavorativa, il 73% delle persone dichiara di preferire un'azienda attenta al benessere psicologico delle sue persone – sostiene Biancamaria Cavallini, Customer success manager di Mindwork e psicologa del lavoro – anche laddove il livello di stress attualmente percepito dalla persona sul proprio lavoro sia basso. Questo dimostra una crescente sensibilità alla necessità di un ambiente di lavoro sano". ■

"OCCORRE UN NUOVO SISTEMA DI WELFARE BASATO SULLA COMPLEMENTARITÀ TRA PUBBLICO E PRIVATO"

MARIA BIANCA FARINA PRESIDENTE ANIA

DALL'AZIENDA AL TERRITORIO

Un Paese che insegue l'inclusione ma che non riesce a integrarsi al proprio interno



IL WELFARE non è uguale per tutti. L'universalismo è un obiettivo irrinunciabile, ma la realtà deve essere conosciuta, per provare a modificarla. Da un paio d'anni il think tank promosso da Unipol e The European House Ambrosetti, 'Welfare Italia', ha elaborato un originale 'Welfare Italia Index'. A fine novembre verrà diffuso il nuovo rapporto annuale, che confermerà purtroppo la forte differenza di efficacia dei sistemi di welfare nelle Regioni italiane.



Il Welfare Italia Index evidenzia una elevata eterogeneità territoriale. In una scala da uno a cento l'indice di welfare vale 83,4 punti nella Provincia autonoma di Trento e 55,2 punti in Calabria. In questa forbice clamorosa, che conferma l'Italia divisa in due (e forse anche più) parti, sono quantificate le politiche sociali, la sanità, la previdenza, l'educazione e la formazione.

Una fotografia crudele, che fissa le differenze di un Paese che insegue l'inclusione, ma che non riesce ancora a integrarsi al proprio interno. Una conferma di quanto sia importante il welfare di territorio. Una volta poteva essere solo una variante del welfare state a livello locale (fondandosi per lo più sulle prestazioni convenzionate dal pubblico, dai Comuni alle Regioni), oggi è sempre più un'evoluzione del welfare aziendale.

Sì, anche i più timidi sostenitori del welfare aziendale oggi devono fare i conti con quello che l'indagine annuale condotta da Generali Italia, 'Welfare Index Pmi' ha sintetizzato con la formula: "Il welfare aziendale genera impatto sociale". Il nuovo ruolo sociale dell'impresa – che una volta veniva etichettato con l'acronimo Csr, Corporate social responsibility – passa attraverso l'estensione dei benefici erogati ai propri collaboratori verso le famiglie e quindi verso tutta la comunità. Anche in questo caso la novità è stata più evidente durante e dopo

la pandemia. Le iniziative adottate nei due anni di emergenza sanitaria danno un'idea dell'ampiezza e della qualità dello sforzo sostenuto dalle imprese sul territorio. Il 43,8% delle aziende hanno offerto presidi di prevenzione e servizi diagnostici. È stato rilevante anche il cambiamento organizzativo del lavoro, che ha impattato sulla mobilità sociale; ma anche i processi formativi sono stati modificati a favore dei lavoratori e delle loro famiglie (alcuni costi indiretti della Dad sono diventati oggetto di una copertura di welfare aziendale). Anche per questa nuova vocazione sociale dell'impresa, stiamo assistendo a una lenta ma progressiva integrazione dei servizi alla persona, erogati dalle imprese cooperative sociali, nel bouquet di prestazioni offerte dalle aziende e non solo dall'ente pubblico locale. Il terzo settore sta diventando protagonista di una evoluzione che contamina le imprese (e ne viene contaminato). Il welfare sussidiato sul territorio rivela che dall'integrazione pubblico-privato si rischia di dimenticare il ruolo sempre più centrale del privato sociale, cioè le imprese sociali che dopo essere vissute per anni nell'orizzonte della Pa, oggi si avvicinano sempre più ai programmi e ai piani di welfare promossi dalle imprese profit. Il welfare integrato, sul territorio diventa tripolare: pubblico-privato-privato sociale.

ComeBack Welfare

è la piattaforma online
che ti aiuta a creare
nuovo budget per il tuo
Welfare Aziendale



Invita tutti i tuoi fornitori a partecipare a questa iniziativa. Con la restituzione di una piccola percentuale - il **ComeBack**, pari all'1,5% - sul valore degli ordini potrai realizzare più progetti di Welfare e i tuoi fornitori potranno fare lo stesso.

Inoltre potrai scegliere di aiutare **ComeBack Welfare Società Benefit** a finanziare associazioni e fondazioni sul territorio tramite la donazione della **Sharing Fee!**



www.comebackwelfare.com

Soci di  **assobenefit**

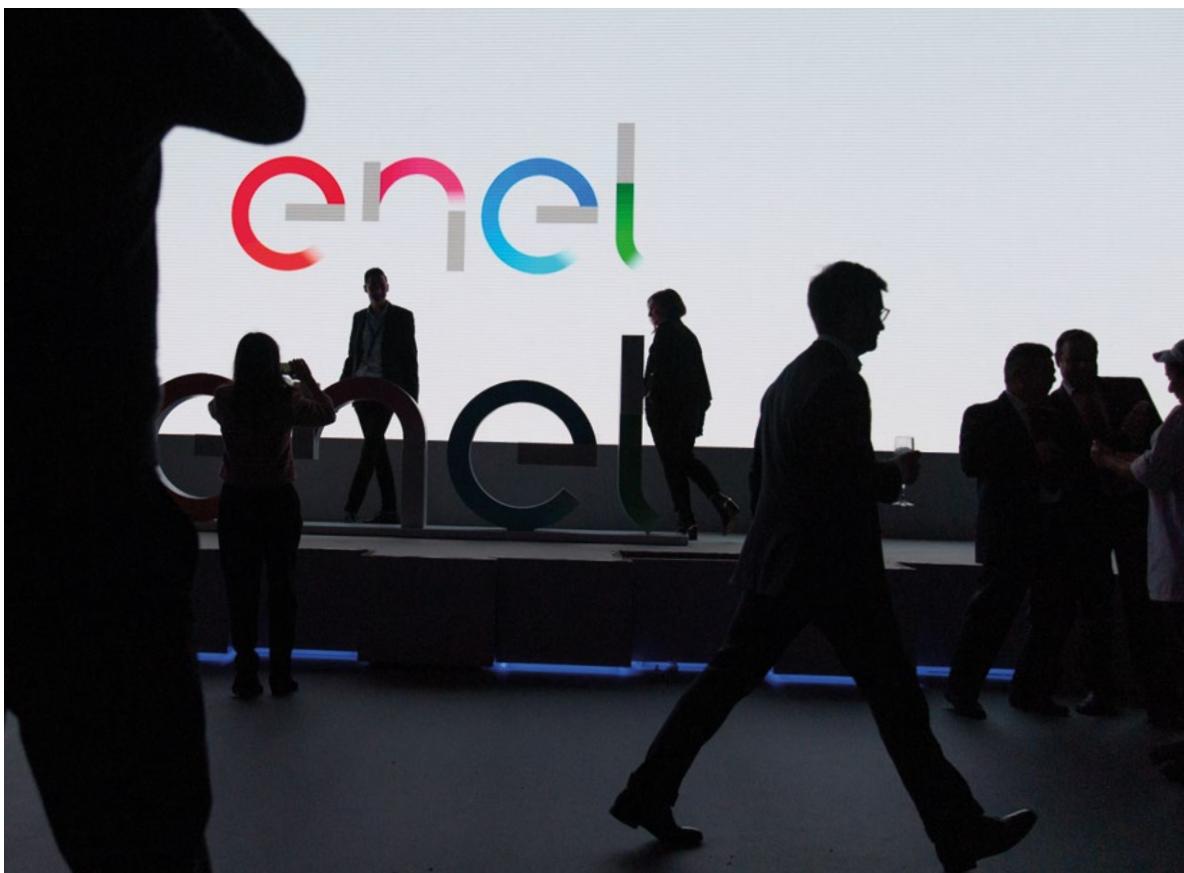


money return for your corporate welfare



UN WELLBEING INCLUSIVO E INNOVATIVO

Francesca Valente, Responsabile people&organization di Enel Italia, parla del circolo virtuoso innescato



DAL WELFARE AL WELLBEING con un approccio olistico. Il benessere come cultura pervasiva che diventa fattore abilitante di una leadership veramente inclusiva. Francesca Valente, responsabile People&Organization Italia dal 1 ottobre 2021, descrive così, come una sorta di “circolo virtuoso”, l’evoluzione dei piani di welfare di Enel.

Come sta cambiando il welfare?

Per noi non è mai stato un concetto riduttivo, non ci siamo mai limitati a progetti di sostegno al reddito delle persone. Il welfare di Enel è inclusivo e molto innovativo. Ho letto un articolo in cui si diceva che ‘inclusion non è invita-

re qualcuno a una festa ma invitarlo a ballare’. Ecco, per Enel è proprio così: coinvolgere tutte le persone e valorizzare le loro differenze crea un valore sostenibile, quindi è benessere che genera altro benessere.

Quali sono i fattori che

FRANCESCA VALENTE

Responsabile people&organization Enel Italia



Laureata in Giurisprudenza, ha cominciato a lavorare in Enel nel 1994. Dal 2000 è stata responsabile Regolamentazione e antitrust della società in Italia. Dal 1 ottobre 2021 il nuovo incarico come Responsabile people & organization Enel Italia. Il suo motto è 'Nihil difficile Valenti'.

stanno determinando questa evoluzione?

Siamo partiti innanzitutto da un ascolto attivo dei bisogni e dei disagi delle persone, per capire come disegnare dei progetti allineati a questi stessi bisogni e disagi. Abbiamo sempre avuto un forte orientamento al benessere della persona a 360 gradi. Io mi curo di te non solo quando vieni in ufficio ma sempre, perché il tuo benessere è una ricchezza. La persona che si sente curata apprezza il valore della cura e questo rafforza l'engagement, la motivazione, l'inclusione.

La pandemia per forza di cose ha avuto un ruolo nello sviluppo di un nuovo concetto di benessere del lavoratore. In che modo ha cambiato o sta cambiando i piani welfare di Enel?

Dal 15 settembre scorso abbiamo inaugurato il nostro new way of working 'next to office', in cui su base volontaria alterniamo momenti di lavoro da casa a momenti di lavoro in ufficio. Questa modalità di lavoro ibrido, la flessibilità e la scelta insite in questo sistema, sono già un

elemento di welfare perché consentono di conciliare vita personale e vita professionale e costituiscono anche un fattore abilitante della nostra nuova leadership inclusiva e gentile su cui in Enel stiamo lavorando molto.

In che modo questa leadership inclusiva incide sul wellbeing dei dipendenti?

È una leadership tesa a valorizzare le persone. Attraverso l'ascolto, la fiducia, la responsabilità di ognuno si rinnova la relazione con le persone e quindi si supera il paradigma della necessità di essere presenti in ufficio come unica soluzione per ottenere risultati, ci si focalizza soltanto sugli obiettivi. Questo non riduce minimamente la produttività o la mia crescita professionale. Pur lavorando a casa mi sento completamente inclusa, parte di una grande squadra.

Questo come cambia il modo di stare in ufficio?

L'azienda diventa uno spazio relazionale, un luogo in cui andiamo per generare valore, per scambiare competenze. Tutto ciò è espressione di un'azienda che dice 'io ho cura di te', che valorizza la diversità delle persone, che permette a ciascuno di sviluppare i propri talenti consentendo di collegarli sia agli obiettivi personali che a quelli del gruppo.

In che modo, in concreto, si sviluppa questo concetto di wellbeing a 360 gradi?

In questi mesi abbiamo fatto una sistematizzazione dell'ampio parterre di servizi che offriamo ai nostri colleghi. Con un click possono scegliere tra quelli a disposizione e personalizzarli secondo le loro esigenze. Per esempio durante la pandemia abbiamo sviluppato un progetto destinato agli over 50 con dei corsi universitari online, o ancora nel giugno-luglio di quest'anno abbiamo esteso la fruizione dei permessi e congedi parentali anche alle coppie omogenitoriali. O ancora, durante la pandemia è stata avviata un'attività di supporto psicologico che manterremo anche nel futuro. L'ultima inizia-

tiva in ordine di tempo è quella a favore della mobilità sostenibile, attraverso cui coniughiamo gli obiettivi aziendali con le esigenze espresse dalle persone di essere ambasciatori di una mobilità più green.

Qual è il prossimo step?

Stiamo per lanciare un modello globale di wellbeing. Siamo un gruppo presente in oltre 35 Paesi nel mondo e puntiamo a un sistema di welfare globale. Per questo, nell'ottica dell'ascolto attivo, abbiamo lanciato una survey indirizzata a tutti i dipendenti del gruppo finalizzata ad ascoltare le esigenze e i disagi personali e professionali. Questo modello globale di wellbeing poi si tradurrà in azioni concrete che saranno declinate in ciascun Paese in cui opera Enel. C'è anche una parte del questionario che chiede ai dipendenti proprio quali sono le iniziative che, considerando la propria situazione psico-fisica, ritengono più importanti. Per esempio: formazione universitaria, babysitting, supporto psicologico, o coaching. La diversità delle persone di Enel produce ricchezza e ci consente di sviluppare questo welfare in continua evoluzione.

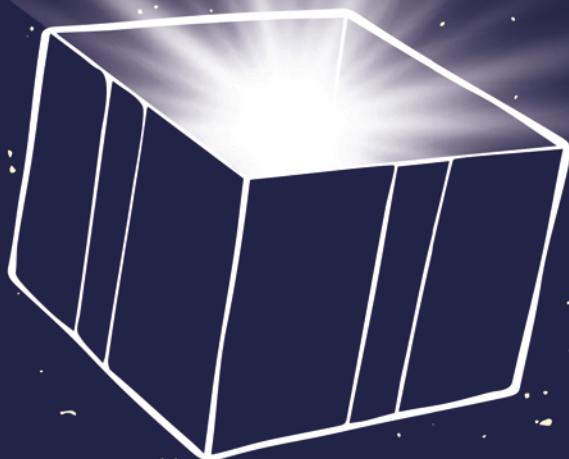
“IL WELFARE PER NOI NON È MAI STATO UN CONCETTO RIDUTTIVO LIMITATO AL SOSTEGNO AL REDDITO”

FRANCESCA VALENTE RESPONSABILE PEOPLE&ORGANIZATION DI ENEL ITALIA

LA VERA ESSENZA DEL WELFARE AZIENDALE È OFFRIRE SERENITÀ



ATTENZIONE
BENESSERE
SOSTEGNO
ASCOLTO



eudaimon[®]





le modalità con cui recepiamo le norme, gli standard e gli obiettivi che ci vogliamo porre su questi temi”. Il ruolo di garanzia invece “assicura l’applicazione corretta di tutti gli standard e leggi applicabili sui temi di competenza all’interno di Eni, con la presentazione dei risultati raggiunti ma anche delle criticità rilevate durante l’anno, e quali sono stati i progetti per risolverle. Con la definizione, di conseguenza, degli obiettivi sia di breve sia di medio termine”. Anche dal punto di vista operativo, dice Milani, l’approccio deve essere duplice. “Lavoriamo con i nostri centri di competenza, che forniscono un supporto tecnico. Sulla base della mia esperienza è indispensabile anche un approccio proattivo, avere un’elevata sensibilità su questi temi. Il rapporto con il ‘campo’, con i siti operativi, rappresenta un momento fondamentale per avere il polso della situazione, per avere feedback e anche per spiegare la strategia Hseq a tutte le persone che lavorano nei nostri siti”. Un rapporto, quindi, che la pandemia ha inevitabilmente intralciato. Milani lo sa bene: “L’unità di crisi ricade nell’ambito delle mie responsabilità, e quindi abbiamo lavorato costantemente con tutti i colleghi e le funzioni competenti di Eni per definire le modalità con cui affrontare una situazione di emergenza sanitaria assolutamente inaspettata come è stata quella della pandemia. Sia all’interno dei siti operativi, sia all’interno delle strutture direzionali. L’aspetto della

UNA QUESTIONE DI CULTURA

Per Giovanni Milani, Head of health, safety, environment & quality di Eni, la cultura della sostenibilità ambientale e sociale è fondamentale, al lavoro come a casa



CHI FA PARTE della direzione Hseq di Eni deve occuparsi della sicurezza del personale e della tutela degli impianti e dei processi operativi. Ma anche degli aspetti ambientali: bonifiche, rifiuti, utilizzo delle acque, rispetto dei limiti di emissioni posti da Eni stessa. Un lavoro “sul campo” che va però oltre una semplice funzione di controllo, spiega Giovanni Milani, che guida l’Hseq di Eni dal 2016, dopo essere stato Ceo di Enipower e di

Syndial, tra le altre. Il responsabile dell’Health, safety, environment & quality di Eni spiega che l’Hseq “ha una duplice funzione. Da un lato una più tecnica, di definizione, indirizzo e controllo. Dall’altro un ruolo di garanzia verso il vertice della società”. L’aspetto tecnico riguarda le policy di comportamento per tutta l’azienda. Quindi “stabilire

presenza fisica è diventato ovviamente quello più delicato da gestire, ma abbiamo affrontato l'emergenza sanitaria con un comune senso di responsabilità, dimostrando che i comportamenti di tutti noi fanno la differenza". È stato però anche un momento in cui si sono potuti elaborare "nuovi progetti che adesso stiamo cercando di portare nei siti. Vogliamo ripartire, come sempre all'insegna della sicurezza, guidati dal consueto rispetto delle regole che fino a oggi ha garantito di salvaguardare la nostra salute". Il cuore della funzione Hseq è naturalmente il controllo e monitoraggio e la creazione di procedure di sicurezza. Nel caso di Eni, con la messa a punto di sistemi certificati in tutti i siti dell'azienda. Da diversi anni, però, "lavoriamo molto per andare oltre le procedure, per interve-

"L'IDEA È QUELLA DI PORTARE TUTTA A INTERIORIZZARE L'ATTENZIONE ALLA SICUREZZA E ALL'AMBIENTE ANCHE NEGLI STILI DI VITA"

GIOVANNI MILANI HEAD OF HEALTH, SAFETY, ENVIROMENT & QUALITY ENI

nire sulla cultura delle persone", spiega Milani. L'idea è quella di portare tutti a "interiorizzare l'attenzione alla sicurezza e all'ambiente non solo nei comportamenti all'interno dell'azienda, ma negli stili di vita. Non dobbiamo avere sensibilità diverse a casa e al lavoro, non possiamo pensare a un dipendente che quando è in azienda si sente obbligato a seguire certe regole, ma quando è a casa se ne libera. Si può affermare che l'attenzione ai temi Hseq è un atto di amore verso la nostra famiglia e verso noi stessi: un modo di lavorare sicuro ci consente di tornare a casa tutte le sere nelle stesse condizioni in cui ne siamo usciti e dall'altro di far crescere i nostri figli in un ambiente sano".

I progetti messi a punto dall'Hseq di Eni seguono due direttrici principali: dimostrare che è possibile non avere infortuni pur gestendo attività complesse e ottenere da tutti i lavoratori (anche dai contractor che lavorano con Eni) una maggiore attenzione verso gli eventuali impatti ambientali del lavoro. Un progetto, ad esempio, utilizza algoritmi complessi per analizzare la massa enorme di dati sugli infortuni e sui 'quasi infortuni', cioè gli "eventi che avrebbero potuto

causarli", spiega Milani. "Questo permette di individuare preventivamente situazioni di rischio ricorrenti sui nostri siti e consentire quindi di intervenire prima che accadano incidenti". Un altro progetto riguarda il tema delle "Human barrier". Con l'Università di Bologna Eni ha sviluppato la metodologia 'Theme', cioè "The human error model for Eni": si uniscono gli approcci teorici sui comportamenti umani con l'analisi empirica del contesto e l'osservazione, dei comportamenti effettivi delle persone nei siti Eni. Il risultato? Arrivare con precisione a quali strategie adottare per migliorare sia i comportamenti sia le capacità di intervento delle persone, spiega Milani. L'approccio culturale e

l'attenzione alla prevenzione riguardano anche le attività ambientali: "Stiamo facendo un lavoro di sensibilizzazione delle nostre persone per innalzarne la cultura ambientale e creare attenzione ai segnali deboli. Imparare a riconoscere questi segnali ci consentirà di anticiparne sempre più la soluzione e ridurre gli eventuali impatti ambientali". Alla fine, spiega Milani, il concetto che collega lavoro sul campo e cultura aziendale è semplice, per quanto complesso da applicare: "Un'azienda che raggiunge buoni risultati è un'azienda in cui lavorano persone motivate che conoscono i comportamenti virtuosi e li hanno interiorizzati nel loro comportamento naturale".

0,35

**I RISULTATI ENI
NELL'INDICE TRIR**

Trir sta per total recordable injury rate: è il numero di infortuni, medicazioni e cambio mansione per milione di ore lavorate da dipendenti e contrattisti. Eni registra da 5 anni uno 0,35, il valore più basso dell'Oil&Gas, spiega Milani, ricordando che "l'obiettivo è comunque arrivare a zero infortuni".

GIOVANNI MILANI

Head of Hseq di Eni



La carriera di Milani inizia nel 1989 in Enel. Negli anni 2000 passa in Endesa Italia (branch italiana della multinazionale spagnola) diventando direttore di produzione. Quando Endesa viene acquistata da Enel, Milani passa in Eni come Ceo di

Enipower, società di produzione elettrica di Eni, e poi di Syndial (ora Eni Rewind), società di Eni dedicata ai servizi integrati nel campo ambientale. Dal 2016 è direttore Hseq di Eni. È anche Ceo e Chairman di Servizi Aerei, la società di Eni che gestisce la flotta aerea.

aiwa

Associazione Italiana Welfare Aziendale





VALORIZZARE IL FATTORE UMANO

Le strategie di welfare di FinecoBank



INNOVAZIONE, nuova organizzazione del lavoro e welfare. Le strategie di FinecoBank spiegate da Marco Longobardi, responsabile risorse umane.

L'innovazione consente di garantire e migliorare i servizi attraverso il digitale. Qual è l'esperienza di FinecoBank in questa fase di profonda trasformazione?

Innovazione, trasparenza e semplicità fanno parte del nostro Dna e sono i pilastri su cui la nostra azienda ha fondato da sempre la propria strategia, i valori che l'hanno resa nel tempo una delle banche fintech più apprezzate in Europa. L'esperienza ci ha insegnato che è necessario diventare sempre più digitali

per supportare tutti i processi di business che stanno evolvendo in modo sempre più dinamico. Ed è proprio in questa fase di profonda trasformazione che investire in nuove tecnologie può aiutare l'azienda a muoversi più velocemente e a rispondere ai bisogni dei dipendenti e dei clienti in maniera più immediata e puntuale. Tutto questo, tuttavia, non può prescindere dal fattore umano che rimane alla base dei concetti di innovazione ed evoluzione. È dal confronto e dalla relazione con i colleghi che nascono nuove idee. Con riferimento all'innovazione dei processi Hr, nel corso del 2020 abbiamo lanciato una nuova piattaforma, HrNext, che consente di semplificare e velocizzare tante attività legate alla gestione delle

risorse umane, risparmiando tempo e garantendo un migliore servizio ai colleghi. Nel corso dei prossimi mesi lanceremo anche una nuova piattaforma di recruiting, che oltre a offrire un'ottima candidate experience, renderà più efficiente tutto il processo di selezione.

Una nuova organizzazione del lavoro. Come pensa si possa trovare un corretto equilibrio tra lavoro in presenza e home working?

Fineco aveva iniziato da diversi anni a integrare il lavoro in presenza con quello da remoto: Covid ha ulteriormente accelerato questa tendenza, portandoci durante la pandemia a un ampio e strategico ricorso all'home working e mettendoci nella condizione di lavorare in sicurezza, con strumen-

ti adeguati mantenendo un livello di operatività elevato e costante. A tal proposito è stato reso disponibile ai dipendenti un kit home working composto da sedia ergonomica, monitor, tastiera e mouse per facilitare il lavoro da casa. È stato particolarmente importante aver consentito a tutte le aree della banca di offrire ai nostri clienti livelli di servizio molto elevati anche da casa, con l'efficienza di sempre. Si pensi per esempio al nostro customer care, interamente remotizzato sin dall'inizio della pandemia. L'esperienza molto positiva maturata in questi mesi è stata confermata anche dagli ottimi feedback ricevuti dai colleghi attraverso una survey interna. Il confronto ci ha confermato che stiamo andando nella giusta direzione per rafforzare il concetto di Fineco come 'the place to be': un ambiente lavorativo all'interno del quale tutti possano approcciare una nuova mentalità, più moderna, e sperimentare relazioni più fluide in cui

la persona e la sicurezza siano al centro. Il tutto per riuscire a valorizzare allo stesso modo la vita privata e il lavoro. Per il futuro stiamo valutando una modalità di lavoro ibrida con un'alternanza tra il lavoro da casa e quello in ufficio.

Il welfare aziendale di Fineco. Come si declina l'impegno nei confronti dei dipendenti?

Le persone rappresentano il vero asset strategico di Fineco. Il trend volto alla valorizzazione di questo importante key success factor era già chiaro da tempo, la pandemia l'ha ulteriormente accelerato. L'impegno che l'azienda si è assunta nei confronti di tutti i colleghi è di investire costantemente sul loro sviluppo e la loro crescita professionale, supportandoli, creando un ambiente di lavoro inclusivo e sostenibile. Sono stati attivati diversi progetti attraverso un sistema di welfare aziendale, in continua evoluzione e arricchimento, che è ormai parte integrante

della strategia aziendale e abbraccia 4 aree fondamentali: salute – famiglia – risparmio – worklife balance. L'azienda ha sviluppato, ampliandolo di anno in anno con nuove garanzie, un piano sanitario in grado di rispondere alle esigenze manifestate dai dipendenti in tema di assistenza sanitaria integrativa. La polizza sanitaria è stata pensata per essere modulabile a seconda delle necessità: si sviluppa da un'offerta base comprensiva di cure odontoiatriche fino a prevedere campagne annuali di prevenzione e pacchetti di cure aggiuntivi per esigenze specifiche, come il "pacchetto maternità" per visite, analisi e accertamenti durante il periodo di gravidanza. Sono inoltre previste polizze vita, infortuni e invalidità permanente. È stata inoltre offerta la possibilità ai colleghi e ai propri familiari di sottoscrivere una polizza assicurativa long term care che garantisce una rendita vitalizia in caso di perdita di autosufficienza. Nel corso dell'emergenza sono state inoltre introdotte nuove iniziative in grado di fornire un aiuto concreto per quei colleghi che si fossero trovati in particolare difficoltà. Penso per esempio al servizio telefonico di supporto psicologico, uno spazio di ascolto gestito da psicologi professionisti che ha offerto la possibilità di aiutare a gestire l'impatto della quarantena sulla vita quotidiana. Diverse sono anche le

iniziative inerenti la genitorialità, l'inclusione, la flessibilità, la conciliazione vita-lavoro e il welfare aziendale che costituiscono il piano di innovazione di FinecoBank. Strumenti che vanno dai permessi in caso di quarantena scolastica o sospensione della didattica in presenza a quelli per l'assistenza a figli affetti da disturbi specifici dell'apprendimento (Dsa), fino a contributi economici per figli e familiari disabili. Per favorire la flessibilità in termini di gestione del tempo e di work-life balance vengono inoltre riconosciuti permessi retribuiti per eventi chiave della vita (matrimonio figli, laurea figli, trasloco, stipula mutuo prima casa), per volontariato e per l'assistenza a familiari disabili che non beneficiano della legge 104. Anche in tema di risparmio molte sono le iniziative volte a dare una sempre maggiore attenzione alle esigenze dei colleghi, con interventi che spaziano da forme di previdenza integrativa con riconoscimento di un contributo a carico del datore di lavoro a condizioni di miglior favore relativamente ad alcuni prodotti quali mutui, fidi e prestiti personali. L'ultima novità che arricchisce il sistema di welfare aziendale è l'introduzione per la prima volta di buoni acquisto ticket compliments spendibili in diversi ambiti merceologici, ampliando ulteriormente la possibilità di spesa tramite Conto welfare.

MARCO LONGOBARDI

Responsabile risorse umane FinecoBank



È responsabile delle risorse umane di FinecoBank, dove è entrato nel 2014. Ha alle spalle una

lunga esperienza nel gruppo Unicredit, dove ha operato prevalentemente nel settore delle risorse umane.

IL VALORE DELL'IMPATTO SOCIALE

Il contributo di Generali Italia al welfare aziendale passa anche dal Welfare Index Pmi



IL NOME DI GENERALI ITALIA è strettamente associato al welfare aziendale. Il Welfare Index Pmi,

ormai da sei anni, è considerato un riferimento per tutto il settore. È utile per capire come sta cambiando l'approccio delle imprese e anche come la filosofia del Gruppo sia veicolata all'esterno. Ne parla Lucia Sciacca, Direttore comunica-

zione e sostenibilità di Generali Italia e global business lines.

Come è nato e come è cresciuto il Welfare Index Pmi?

Il contributo di Generali Italia al welfare aziendale passa anche dal Welfare Index Pmi. Nasce sei anni

fa in collaborazione con le più grandi Associazioni in Italia, con l'obiettivo di promuovere il welfare nelle imprese, mettendo a disposizione la nostra esperienza, perché facciamo welfare e produciamo welfare. Abbiamo avuto la possibilità di capirne i vantaggi: per il clima aziendale, per il benessere dei nostri dipendenti, per la produttività, per la crescita aziendale e per l'impatto che si ha direttamente e indirettamente sulla comunità. Siamo partiti volendo capire quale fosse lo stato dell'arte: il nostro target principale erano e sono le Pmi, che impiegano l'80% dei lavoratori italiani. In questi sei anni è cresciuta sempre di più la partecipazione delle imprese: siamo partiti con 2.000 e quest'anno siamo andati oltre 6.000 imprese. In tutto abbiamo coinvolto oltre 20.000 piccole e medie imprese italiane.

Quale valore ha misurare l'impatto sociale del welfare aziendale?

Come nella fisica, se non possiamo misurare non possiamo migliorare. Questo vale per tutto ed ecco perché abbiamo voluto misurare l'impatto che le azioni di welfare producono. Ed è stata una evoluzione, già nell'edizione precedente avevamo misurato la correlazione del welfare aziendale con la produttività e con la capacità di attrarre persone. Abbiamo collaborato con il Cerved, procedendo con un'analisi dei bilanci. Quest'anno

abbiamo compiuto un passo ulteriore andando a verificare l'impatto sociale delle azioni delle imprese. La misurazione è infatti un elemento essenziale. Abbiamo iniziato a lavorare in questo senso e siamo arrivati ad avere evidenze sulla base di metriche precise. I risultati sono significativi. Il welfare aziendale ha un impatto soprattutto sul lavoro dei giovani e delle donne. Le imprese con un elevato livello di welfare aziendale hanno un personale più giovane e il 42% del totale ha oltre la metà del personale femminile e con donne in posizioni di vertice. Non solo. Le imprese con il livello di welfare più alto sono quelle che hanno fatto più assunzioni.

Si è riscoperto il ruolo sociale delle imprese. Come sta cambiando l'interazione con la società?

L'impresa ha una consapevolezza sempre più forte del ruolo sociale che svolge, per le famiglie dei lavoratori e, più in

“CREDIAMO CHE IN UNA COMUNITÀ SANA UN'IMPRESA CRESCA MEGLIO. NON SI TRATTA DI FILANTROPIA MA DI ADEGUARE IL PROPRIO BUSINESS”

LUCIA SCIACCA DIRETTORE COMUNICAZIONE E SOCIAL RESPONSIBILITY GENERALI ITALIA

generale, per la comunità in cui opera. L'attenzione delle imprese alle politiche di welfare è cresciuta negli anni e con la pandemia Covid si è intensificata e le iniziative si sono orientate soprattutto verso il bisogno primario, la salute. Questo perché le attività di welfare di successo si modellano sui bisogni che emergono e così producono un impatto positivo.

Quale deve essere il rapporto tra attività economica e l'impatto sociale e ambientale?

Crediamo che in una comunità sana un'impresa cresca meglio. Non si tratta di filantropia ma di attivare il proprio busi-

ness e le proprie azioni in maniera più idonea. Deve essere un'operazione 'win-win'. Oggi più che mai, in una fase di profonde trasformazioni, va affiancato l'impatto economico a quello sociale, ambientale e di governance. Vanno fatte scelte in equilibrio e tutto questo deve essere misurato per migliorarsi.

Come si declina tutto questo in Generali Italia?

Abbiamo una cultura di welfare molto importante, che si concretizza nell'offerta di oltre 70 benefit per i dipendenti, andando a toccare ambiti diversi: formazione, crescita professionale, copertura sanitaria, bilanciamento vita-lavoro fino all'energia delle persone. Uno sforzo importante lo facciamo sull'educazione, con borse di studio e open day per orientare le scelte dei figli dei nostri dipendenti. Guardando all'esterno, la stessa attenzione si traduce in un progetto ambizioso per la scuola, 'Ora di futuro', il progetto di educazione promosso con The human safety net, rivolto ai bambini e alle famiglie con il coinvolgimento delle scuole primarie e delle reti non profit in tutta Italia.

LUCIA SCIACCA

Direttore comunicazione e social responsibility di Generali Italia



Direttore Comunicazione e social responsibility di Generali Italia, e membro del Comitato guida welfare index Pmi. Coordina da sei anni le attività che Generali Italia ha messo in campo per promuovere la cultura del welfare aziendale, soprattutto con l'indagine che produce l'annuale Welfare Index Pmi. Entra in Generali nel 2002, come Responsabile media relation di Gruppo, dove gestisce i rapporti con i media italiani ed internazionali. Negli anni assume ruoli di crescente responsabilità e nel 2012 le viene affidata la direzione della comunicazione con il ruolo di Head of group Communications. Da giugno 2014 assume il suo attuale ruolo.

6 MILA

LE IMPRESE COINVOLTE NEL WELFARE INDEX PMI

Dal 2016 a quest'anno, il mondo del welfare aziendale è cambiato anche grazie alle sollecitazioni della ricerca che interessa ormai oltre 6000 aziende in Italia. Anche grazie a questo tipo di iniziative è possibile estendere la cultura del welfare dall'azienda al territorio e alla comunità in cui l'impresa è insediata: il welfare genera impatto sociale

IL VERO TEMA È L'ENGAGEMENT

Insieme a leadership e digital experience, le parole chiave per la gestione delle Hr di Servier



L'IMPATTO DELLA PANDEMIA

Covid, le nuove esigenze e, soprattutto, un nuovo approccio: non più 'dare a' ma 'fare con' e 'fare per'. Elisa Napolitano, Hr&training director, descrive l'impegno del Gruppo Servier in Italia, accostando il welfare aziendale alla responsabilità sociale.

Come sono cambiate le priorità nella gestione HR nell'ultimo anno e mezzo?

In seguito alla pandemia, sono sicuramente cambiati i punti di attenzione nella gestione delle risorse umane: è fondamentale, infatti, la quotidiana messa in campo di azioni finalizzate

a salvaguardare la salute delle persone e nello stesso tempo la riorganizzazione del lavoro, che deve essere svolto in totale sicurezza. Dall'inizio dell'emergenza queste sono state e continuano a essere le nostre priorità assolute alle quali si aggiunge il tema importantissimo dell'engagement e della motivazione dei dipendenti. La riflessione che stiamo portando avanti ora si concentra su come gestire questa new normality e come prepararci al futuro.

Qual è l'approccio delle Hr in Servier?

Lo sintetizzo con l'espressione 'People-In': l'attenzione nei confronti delle persone è un aspetto cruciale in Servier. In azienda siamo in più di 400 e per me è un piacere conoscere tutti e condividere con loro le decisioni: è la normalità, ed è parte del Dna dell'azienda. Ci ispiriamo a valori molto forti, che mettono le persone davvero al centro. Il tutto si concretizza in investimenti importanti per l'implementazione di progetti di sviluppo dei talenti sia nazionali che internazionali, di percorsi formativi a 360 gradi che prevedono anche grande mobilità, sia in Italia che nelle nostre filiali all'estero, e di progetti innovativi che vengono proposti direttamente dalle nostre persone. Uno dei nostri obiettivi è passare dal 'dare a' - tipicamente atteso dalla funzione Hr - al 'fare con, fare per' - sicuramente più sfidante ma senz'altro più gratificante.

Quali sono le iniziative più significative che avete messo in campo durante la pandemia?

Sono davvero molte e sono state rese possibili grazie al supporto tecnico, che ci ha consentito di portare avanti percorsi formativi a tutti i livelli usando piattaforme digitali. Per la nostra rete di informatori scientifici sul territorio è stata lanciata una piattaforma che ha consentito di mantenere i contatti con i medici anche durante le fasi più delicate della

pandemia: si tratta di MyServier, un'applicazione di proprietà che ha dato il via a un'evoluzione importante in questa attività di informazione scientifica e che sono sicura aprirà nel futuro nuove opportunità. Abbiamo lavorato, inoltre, sugli aspetti più personali, proponendo un servizio di 'palestra online' ma anche un'iniziativa culturale, 'Il mondo alla finestra', per scoprire l'arte delle nostre bellissime città e ancora attività di coinvolgimento per i bambini delle nostre famiglie. Insomma abbiamo dato la precedenza a tutto ciò che potesse mantenerci sani, uniti e ingaggiati.

Come state vivendo la ripartenza di questi mesi?

Nel periodo più recente, con la graduale ripresa e anche in linea con alcuni percorsi di formazione, le tematiche più rilevanti sono state sicuramente quelle della leadership, con un programma di sviluppo dedicato a tutto il personale, dell'engagement e tutto quel che riguarda la digital experience, quindi l'integrazione costante della componente digitale nelle

"CI ISPIRIAMO A VALORI MOLTO FORTI, CHE METTONO LE PERSONE DAVVERO AL CENTRO. IL TUTTO SI CONCRETIZZA IN INVESTIMENTI IMPORTANTI PER L'IMPLEMENTAZIONE DI PROGETTI DI SVILUPPO DEI TALENTI"

ELISA NAPOLITANO HR&TRAINING DIRECTOR SERVIER

nostre pratiche Hr. Vogliamo costruire un cambiamento intorno alle persone fondato sulla diffusione, a tutti i livelli, di una cultura dell'innovazione come opportunità per gestire la complessità del mercato farmaceutico.

Si guarda giustamente ai giovani, ma c'è anche un tema legato ai percorsi di uscita dalle aziende. In questo senso come vi state muovendo?

Di recente ci siamo occupati della sostenibilità nel cambio generazionale, mettendo a disposizione delle nostre persone uno strumento particolarmente importante a supporto del sistema previdenziale: il contratto di espansione.

È un nuovo progetto che aggiunge un importante tassello nella concreta attuazione del 'prender-si cura', uno dei nostri valori. Accompiamo e valorizziamo le professionalità più mature, con uno sguardo attento al futuro del nostro Gruppo, dove anche le nuove competenze delle generazioni più giovani daranno continuità e nuovo impulso al nostro business e alla nostra mission. Il contratto di espansione è uno strumento, attualmente in vigore fino al 30 novembre 2021, che il governo ha messo a disposizione per le persone più prossime alla pensione, di vecchiaia o contributiva, dando loro la possibilità di anticipare la pensione stessa. In questo senso l'azienda ha ulteriormente integrato questo istituto con altre iniziative per valorizzare e supportare le persone che decidono di intraprendere questo percorso.

Quando si parla di responsabilità sociale, si guarda anche alla diversity e all'ambiente...

Integrata pienamente nella strategia del Gruppo,

la responsabilità sociale include sicuramente la diversity&inclusion, un tema centrale per noi, per promuovere l'equilibrio di genere e generazionale e coltivare al nostro interno una cultura inclusiva. Anche quando è complessa, la diversità crea un valore nel lungo termine e alimenta il progresso: crediamo fortemente che la pluralità arricchisca l'azienda e ognuno di noi. In tema ambientale, abbiamo promosso di recente il progetto 'Forest4Life', realizzato in collaborazione con Treedom, una benefit corporation che ha realizzato la prima piattaforma online che permette di piantare alberi a distanza e seguirne la storia. Cosa ci proponiamo con questa iniziativa? Contribuire a portare benefici al nostro Pianeta e allo stesso tempo rinnovare l'impegno verso le 'nostre persone' offrendogli un dono speciale in occasione del loro compleanno. Infatti, quest'anno celebreremo ogni compleanno dei dipendenti piantando un albero, e albero dopo albero costruiremo la nostra foresta Servier.

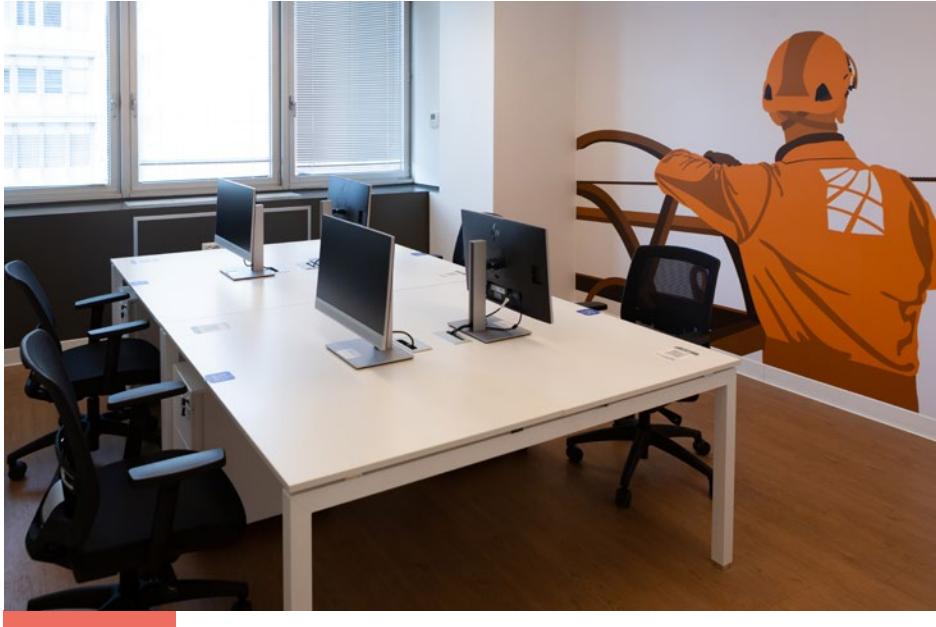
ELISA NAPOLITANO

Hr & Training director Servier



Elisa Napolitano è Hr Director di Servier in Italia, primo gruppo farmaceutico francese indipendente. In precedenza ha maturato

esperienze sempre nell'ambito delle risorse umane, ricoprendo ruoli di crescente responsabilità in Serono, oggi parte del gruppo Merck.



UNA SPERIMENTAZIONE CONTINUA

Emilia Rio, Direttrice people organization and change di Terna, spiega come la rivoluzione dettata dalla pandemia sia stata l'occasione per migliorare il welfare in maniera ancora più efficiente



PRESENTANDO IL SUO PIANO industriale 2021-2025 (da 8,9 mld di euro) Terna ha dichiarato che se l'obiettivo cardine dell'azienda che gestisce la rete elettrica è la transizione energetica, il suo asset più importante sono le persone. Vale a dire, cinquemila professionisti. A loro è stato dedicato un capitolo importante del piano, un capitolo che definisce "una nuova modalità di lavoro attraverso il coinvolgimento attivo e consapevole delle persone". Un progetto "culturale", chiamato NexTerna, che nelle intenzioni coinvolgerà ogni ambito aziendale. Lo ha già fatto, in realtà, perché è stato concepito durante il lockdown del 2020. Nato per mettere in sicurezza i lavoratori e organizzare il lavoro da remoto, spiega Emilia Rio, direttrice People organization and change di Terna, il progetto è

stato perfezionato per rendere più efficiente il lavoro e migliorare il benessere dei colleghi. "Ci siamo chiesti cosa avremmo potuto apprendere dall'emergenza", dice Rio. "È stato un acceleratore del cambiamento, abbiamo verificato che certe cose le potevamo comunque fare bene. Il paradigma del luogo di lavoro è definitivamente cambiato, e questo ha portato a qualcosa di nuovo. Un modo nuovo di fare le cose, che è più amico dell'ambiente e che riduce gli spostamenti delle persone, migliorandone anche la vita privata

e il benessere". NexTerna, dice Rio, è un "programma olistico. Coinvolge la digitalizzazione rivisitando i processi principali, semplificandoli. E coinvolge le persone che quei processi li eseguono: a loro abbiamo dedicato un cantiere con numerosi progetti, che abbiamo chiamato 'People care e competenze'". Tutte le iniziative passano dall'ascolto dei colleghi, continua Rio. L'offerta welfare di Terna è stata recentemente valutata attraverso una survey interna. Tra i desideri dei lavoratori, è emersa la necessità di ampliare l'offerta welfare con servizi di supporto alla famiglia e alla conciliazione vita-lavoro. Terna, spiega l'azienda, sta rispondendo alle esigenze emerse con iniziative specifiche. "Abbiamo chiesto alle nostre persone quali servizi welfare avrebbero voluto, e da qui sono arrivate le indicazioni per le iniziative come il nuovo asilo aziendale realizzato a Roma nella nostra sede centrale". Nei 7 'cantieri' che compongono NexTerna, ogni aspetto della vita delle persone di Terna viene ponderato. Gli spazi di lavoro sono stati ripensati per il nuovo equilibrio casa-lavoro, e a Roma sono stati creati due spazi di smart hub-working aziendale; studiati per facilitare il lavoro da remoto di chi per un motivo o per un altro, è impossibilitato a svolgere le attività in smart working nella

propria abitazione, non sono stati posizionati in zone casuali. Prima di sceglierle sono stati analizzati i luoghi dove si concentravano i domicili dei lavoratori, in modo che siano raggiungibili con i principali mezzi di trasporto, facilitando gli spostamenti. In quelle due zone (Ostiense e stazione Termini) sono stati stretti accordi con due spazi di coworking. Di tutti i punti del piano di Terna, quelli riguardanti lo smart working testimoniano come il welfare aziendale sia ancora in una fase di evoluzione post pandemia. Una fase di "sperimentazioni", dice Rio, "per definire la ricetta perfetta". Il personale di Terna, tranne i lavoratori sul campo, ha usufruito dello smart working anche fino al 100% durante la fase di lockdown. Con la riapertura degli uffici, si è arrivati a ospitare fino al 50% delle persone contemporaneamente, rispetto a prima della pandemia. Questo durerà fino al 31 dicembre 2021. Successivamente, in forza di un accordo siglato con le organizzazioni sindacali a novembre 2020, i lavoratori potranno continuare a lavorare in smart working 1 o 2 giorni alla settimana. "Abbiamo deciso che anche dopo l'emergenza non torneremo più a lavorare 5 giorni in ufficio", dice Rio. L'evoluzione culturale però non si ferma al lavoro da remoto, ma anche a chi lo deve organizzare,

gestire e guidare. "Stiamo ripensando al modello di stare insieme, e abbiamo ridisegnato la nostra leadership, in sintonia con le nuove forme del lavoro, in modo che integri creativamente inclusione e sostenibilità con lo stile e il carattere distintivi dell'azienda. Per questo, uno dei 7 cantieri di Nex-Terna è dedicato proprio alla 'leadership inclusiva'. La sfida dei responsabili è quella di mantenere l'engagement delle persone che non sono sempre in ufficio. Come si fa a mantenere le motivazioni e a garantire le prestazioni? E come si può anche favorire il benessere dei lavoratori? Ora va pianificato e compreso cosa è efficace fare in presenza, cosa svolgere da remoto e cosa in maniera ibrida. Il lavoro come era prima non c'è più. Per questo sperimentiamo anche dei rituali nuovi", dice Rio. Tra i rituali ci sono i meet up mensili virtuali tra direttore e team. I coffee break virtuali per chiacchiere tra colleghi. Il ciclo di incontri con esperti di vari settori, Tips for the future, per affrontare temi di attualità e parlare di possibili sviluppi futuri dell'argomento del giorno. Tra gli appuntamenti, ricorda Rio, ci sono anche quelli chiamati 'EmpowHer', dedicati alle storie al femminile. La presenza delle donne all'interno della società va migliorata, riconosce la direttrice. E Terna "sta accelerando per farlo, perché inclusività

e diversità creano valore. Attualmente se togliamo i tecnici che operano sul campo, la percentuale di donne in Terna è del 19%. Le assunzioni che abbiamo fatto nel 2021, che ormai sono già arrivate a circa 300 laureati, hanno una quota femminile del 25%. Una quota da migliorare, che dipende però anche dalla quantità di laureate Stem in Italia, storicamente molto bassa. Per questo Terna lavora anche sulla formazione insieme a diverse università italiane. E l'azienda ha anche creato "un consorzio, con il quale lavoriamo su più di 100 scuole in Italia per l'orientamento di ragazze e ragazzi sugli indirizzi tecnici, anche attraverso role model femminili, affinché anche le ragazze si avvicinino alle materie Stem nel loro ciclo di studi". Smart working, nuovi spazi confortevoli, flessibili e digitalizzati di smart hub-working per i lavoratori, iniziative per il benessere (è al via un nuovo programma

dedicato al wellbeing e all'esercizio fisico) e per il sostegno alla vita privata. Sorge spontanea una domanda: questa grande trasformazione del welfare è sostenibile economicamente? "Assolutamente", dice Rio. "Anzi, secondo me stiamo ottimizzando. I costi che c'erano prima ci sono anche ora. Più o meno con lo stesso peso economico del welfare aziendale rispetto al pre-pandemia, abbiamo migliorato l'offerta per i colleghi. Abbiamo aggiunto dei nuovi costi, che però hanno un ritorno per l'azienda, e lo misuriamo con un cruscotto di kpi apposite". Senza contare che i cambiamenti del welfare sono parte integrante di una trasformazione più ampia, che riguarda tutta l'azienda, coinvolgendone direttamente la produttività: sull'innovazione e sulla digitalizzazione, Terna ha infatti programmato 900 mln di investimenti all'interno del piano industriale 2021-2025 'Driving Energy'. ■

EMILIA RIO

Direttrice people organization and change di Terna



È Direttrice people organization and change del Gruppo Terna, dove è entrata il 1 ottobre 2020. Dal 2011 è stata Direttore risorse umane, Hse, organizzazione e change management di A2A. Dal 2013 al 2019 è stata Presidente di Amsa Spa, dal 2012 al 2015 Consigliere di amministrazione di Epcg (Electroprivreda Cme Gore), e dal 2016 al 2020 consigliere di amministrazione di Linea Group Holding S.p.A. Emilia Rio è laureata in Giurisprudenza presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

CI SONO DUE MODI DI FARE WELFARE AZIENDALE.

Uno reattivo, prestazionale, standardizzato, sinallagmatico.

Della serie: *"tu mi dai, io ti do"*.

Inizia e finisce con uno scambio.

Un altro, invece, che è proattivo, personalizzato, orientato all'ascolto e alla comprensione dei bisogni. Teso alla ricerca di soluzioni nuove, caratterizzato dalla vicinanza e dalla cura.

Improntato alla cooperazione.

Più adatto al far fronte alle esigenze della società dinamica, accelerata e fluida che abitiamo e che siamo.

Il nostro modo di fare welfare aziendale crea, stratifica e consolida relazioni di fiducia.

Della serie: *"il tuo bisogno è un mio problema: insieme lo risolviamo"*.

CI SONO DUE MODI DI FARE WELFARE AZIENDALE. IL NOSTRO E' COME TE.

WELFARE.
COMETE

The logo for Welfare Comete features the word "WELFARE." in a serif font above the word "COMETE" in a similar serif font. Below the text is a white, curved line that resembles a smile or a stylized arc.

IL WELFARE AIUTA L'INTERO PNRR

Il lavoro di Aiwa, per far crescere la cultura del comparto



CON I SUOI 22 SOCI Aiwa (Associazione italiana welfare aziendale)

rappresenta ormai tutte le modalità con cui le aziende hanno dato risposta alla nuova stagione del welfare in azienda, quella nata dopo la legge di Stabilità del 2016. “Dopo nemmeno cinque anni di vita – spiega il presidente Aiwa, Emanuele Massagli – l’associazione ha compiuto una prima parte della sua missione istituzionale: ‘fare cultura’ sul tema del welfare aziendale, informare le imprese e tutti gli altri soggetti interessati in una tematica complessa, che negli ultimi anni ha conosciuto una forte espansione. Per compiere questa opera di diffusione, che viene prima di ogni competizione commerciale, i maggiori operatori del campo si sono uniti e parlano con una voce unica. Siamo convinti che solo dal confronto costante, basato sulle idee di chi quotidiana-

mente opera nel settore, possano nascere spunti e proposte funzionali a continuare ad ammodernare tanto la legislazione, quanto la prassi e le esperienze su tutto il territorio nazionale”.

Dopo Covid e soprattutto dopo il varo del Pnrr, si può aprire una nuova stagione di impegno per Aiwa e per il comparto del welfare aziendale. “Da subito, nel Tuir, il welfare aziendale si è sviluppato come istituto attraverso il quale il legislatore incentiva nei datori di lavoro pratiche non obbligatorie e rivolte a rispondere ai bisogni sociali dei dipendenti” spiega Massagli. Oggi questa intuizione si può articolare meglio con gli obiettivi di innovazione tecnologica e di sostenibilità indicati come contenuto essenziale del Pnrr. “L’innovazione tecnologica è innata nella proposta iniziale dei cosiddetti provider – spiega Massagli – realizzata mediante l’offerta di piattaforme online che hanno consentito la gestione semplice di un processo complesso, quello di integrazione nella gestione delle relazioni umane di tutte le componenti dei piani di welfare. Oggi i vecchi provider si sono evoluti, non sono più definibili così: sono veri e propri consulenti delle aziende, degli hub di tutte le componenti sociali del rapporto di lavoro, dei progettisti di welfare”. I bisogni sociali si rinnovano nel tempo:

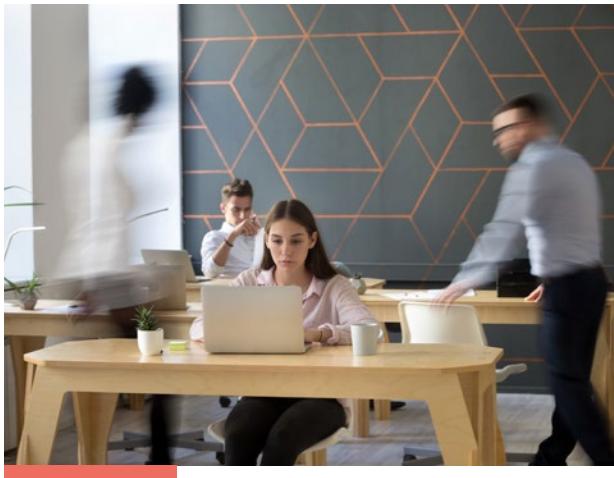
all’interno dei vincoli di spesa defiscalizzati e decontribuiti si devono poter prevedere nuovi servizi, nuove prestazioni. “Ad esempio, in coerenza con il Pnrr, sul fronte della mobilità – continua il presidente Aiwa – dopo aver acquisito la possibilità di inserire gli abbonamenti per i mezzi pubblici tra le voci di utilità sociale, è tempo di ammettere anche tutto lo sharing, tutta la mobilità verde, dalle biciclette ai monopattini elettrici. Ma ci può essere molto di più. Anche alcune spese che i lavoratori sostengono per sé e per i propri figli possono rientrare negli obiettivi di sostenibilità: il costo delle postazioni di lavoro fuori dall’azienda per gli smartworker (nei coworking), il concorso nelle spese di affitto fuori sede per il dipendente stesso (per incentivo a tornare in presenza) e per i figli per motivi di studio. Tutto il mondo della conciliazione vita-lavoro deve poter fruire dei vantaggi del Tuir nella logica dell’interesse sociale favorito dall’azienda”. Il welfare aziendale è ormai un canale collaudato, che può essere utilizzato per perseguire gli obiettivi indicati dal Pnrr. Si tratta, in sintesi, di mettere a disposizione del grande piano di ripresa e resilienza dell’economia italiana i fondi e il know how delle aziende, dei lavoratori e dei sindacati.

AIWA

L’associazione dei provider del welfare aziendale

Promuove la cultura del welfare, del wellness e del wellbeing delle persone in azienda, accompagnando il corretto sviluppo di una delle più moderne leve di valorizzazione dei dipendenti e, di conseguenza, di incremento della competitività aziendale. Lo scopo principale

è quello di diffondere la cultura del welfare aziendale e informare per far comprendere alle aziende e a tutti gli altri soggetti interessati che fare welfare vuol dire maggiore produttività per le imprese e maggiore soddisfazione del lavoratore.



BUONI PASTO, IL MERCATO CHE CRESCE

Più cooperazione che competizione nel mondo del lavoro che cambia

DI MATTEO ORLANDINI **Presidente Anseb**



GLI ULTIMI DUE ANNI hanno fatto salire il mercato del buono pasto sulle montagne russe: prima importanti contrazioni di mercato (sino al 30%), poi recuperi poderosi (a fine 2021 il mercato dei servizi sostitutivi di mensa aziendale tornerà ai livelli pre-crisi) e oggi la sfida di un mondo del lavoro in grande cambiamento. La flessibilità e l'agilità, il consenso e la collaborazione, il lavoro per obiettivi e senza sedi troppo definite sono tra i lemmi più utilizzati per descrivere gli stravolgimenti in atto durante e dopo la pandemia. Accanto e per facilitare questi processi, in un

percorso di rafforzamento reciproco, vengono posti i potenti costrutti della digitalizzazione, della svolta sostenibile e green. Sinora il mercato dei buoni pasto si è modellato sullo scheletro del lavoro dipendente tradizionale, articolato con orari stabili e stabiliti, in luoghi aggregativi e centralizzati, attorno ai quali si sono sviluppati servizi di trasporto, di tempo libero, di ristorazione complementari. Così, il buono pasto è stato pensato e agito come un titolo di legittimazione al portatore-avente diritto (il lavoratore) da spendere in esercizi convenzionati nelle vicinanze del luogo di lavoro, per poter passare una pausa pranzo sana. Oggi, la flessibilità oraria e organizzativa pone e porrà la sfida del riconoscimento dei benefit aziendali non più calcolati sulla presenza fisica, bensì su indicatori di risultato e di benessere lavorativo. Lo smartworking è il caso più classico; eppure, svincolando l'obiettivo lavorativo dall'orario in presenza, il tema si allargherà. Le soluzioni digital-first – anche attraverso lo sviluppo delle tecnologie blockchain – permettono già oggi e sempre più nel futuro prossimo una semplificazione nell'organizzazione dei servizi, anche in quelli sostitutivi di mensa aziendale, con il possibile ingresso di nuovi operatori tecnologici (soprattutto big) in qualsiasi mercato. La gestione dei buoni spesa solidali è stato un primo banco di prova, così come

la repentina crescita nell'utilizzo dei buoni pasto elettronici, che oggi si assestano sull'80% del mercato. Il ridisegno dei luoghi di lavoro, con uffici diffusi, co-working e spazi abitativi misti casa-lavoro, mette sul piatto, oltre al riassetto della città, anche il tema della socialità e della ristorazione collettiva. Il ripensamento delle mense aziendale può risultare in un'opportunità, così come lo sviluppo di servizi di vicinato per la pausa pranzo organizzata o tutto il mondo delle prestazioni relative alla consegna a domicilio. La sfida per affrontare il cambiamento organizzativo del lavoro si potrà giocare o sul fronte dell'integrazione verticale (con macro-società che internalizzano più servizi) o orizzontale (filieri e partenariati che sviluppano un servizio coordinato): soluzioni efficientiste contro soluzioni win-win. Un'altra grande partita riguarderà l'allargamento dei lavoratori, sia dipendenti che autonomi, raggiunti dal buono pasto (oggi siamo a più di 3 milioni, il mercato potenziale si aggira sui 17 milioni): questo ampliamento ha bisogno di alleanze e di interconnessioni, soprattutto coi sindacati e con le associazioni datoriali. Il futuro del mercato sta proprio in questi snodi: data l'elevata incertezza, occorre il sapere di tutti i portatori di interesse per avere una crescita equilibrata.

ANSEB

Associazione nazionale società emittitrici di buoni pasto

È la principale associazione di rappresentanza delle aziende che esercitano attività di emissione dei buoni pasto. I soci dell'associazione rappresentano il

75% del mercato dei servizi sostitutivi di mensa. Aderisce a Fipe, Federazione italiana pubblici esercizi, socia di Confcommercio – Imprese per l'Italia.

UN CONNETTORE TRA IMPRESE E PERSONE

ComeBack Welfare ha creato un network di aziende socialmente responsabili che si sostengono a vicenda



“NEGLI ANNI HO SEMPRE partecipato in modo attivo a raccolte fondi per cercare di finanziare meravigliose idee di sostegno sociale, in particolare fondazioni di ragazzi con disabilità. Ho trovato un totale distacco tra la sfera professionale – provengo dal campo della metalmeccanica, come

“DI CERTO CI SONO AZIENDE ILLUMINATE CHE NUTRONO IL TERRITORIO E CHE CREANO UNA CERTA INTEGRAZIONE TRA I DUE MONDI, MA SONO POCHE, TROPPO POCHE”

DOMENICO DE LISO FONDATORE COMEBACK WELFARE

dipendente prima e come imprenditore poi - e la sfera personale. Di certo ci sono aziende illuminate che nutrono il territorio e che creano una certa integrazione tra i due mondi, ma sono poche, troppo poche”. Le parole del fondatore Domenico De Liso spiegano i presupposti dai quali ha preso corpo l’idea di ComeBack Welfare SB, che vuole essere un connettore tra le due realtà. Come fare a riversare parte delle risorse dalle imprese alle persone, ma non attraverso un aumento della retribuzione? ComeBack Welfare SB accende questa scintilla, creando un network di aziende socialmente responsabili che si sostengono a vicenda permet-

COMEBACK WELFARE

Una piattaforma per fare interagire realtà diverse

ComeBack Welfare è una piattaforma online concepita per essere un motore che genera risorse a favore di persone, associazioni, fondazioni e più in generale del territorio. In un anno e mezzo di attività ComeBack Welfare SB ha avuto contatti con oltre 1500 aziende, di cui circa un centinaio sono ora giunte a una fase avanzata di valutazione del progetto.

tendo di strutturare e finanziare progetti di welfare aziendale e generando la sharing fee, una donazione (prevista dallo statuto sociale) a cui può unirsi anche il cliente. Il funzionamento è semplice: un’azienda iscritta coinvolge la propria filiera di fornitori attraverso la piattaforma, recuperando così in modo sistematico dai fornitori che aderiscono una piccola percentuale del valore di ogni ordine che è stato emesso a loro favore; il ComeBack, pari all’1,5%. Questo importo potrà dare vita a nuovi progetti di welfare aziendale a favore dei dipendenti. Il fornitore naturalmente potrà fare la stessa cosa; iscrivendosi potrà coinvolgere a sua volta la propria filiera e recuperare anche lui un budget da investire in progetti di welfare e in temi sociali. Gli aspetti positivi per chi utilizza la piattaforma in modo attivo sono molti: aumentare i fondi da dedicare a iniziative di welfare e quindi accrescere il livello di produttività, aumentare il proprio ranking in termini di responsabilità sociale d’impresa, migliorare la

brand reputation. Parallelamente il fornitore ha un nuovo strumento per fidelizzare in modo trasparente ed etico il proprio cliente, condividendo oltre alla collaborazione professionale, anche una partnership sociale, realizzando progetti di welfare comuni (il famoso welfare per ciclo produttivo). Inoltre, il fornitore potrà portare la fattura del ComeBack in deduzione fiscale al 100%, in quanto è una spesa che può configurarsi come sponsorizzazione di un progetto di welfare aziendale. Partecipare a ComeBack Welfare SB è gratuito; non ci sono costi di iscrizione o di settaggio della piattaforma. È previsto il pagamento di una commissione (pari allo 0,3 dell’1,5% recuperato) solo dopo la restituzione del ComeBack dai propri fornitori, restituzione che può avvenire a ciclo dell’ordine concluso, quando cioè il cliente ha saldato la fattura al fornitore. “Ci auguriamo che sempre più imprese si iscrivano e decidano di aiutarci a creare la più grande rete di aziende a sostegno del territorio” conclude De Liso.

HUBQUARTER, IL NUOVO LUOGO DI LAVORO

eFM sta immaginando soluzioni ibride e distribuite sul territorio



INSIEME all'organizzazione del lavoro, cambiano e cambieranno anche i luoghi di lavoro. Ecco come, secondo Daniele Di Fausto, Ceo di eFM.

Come è cambiato il luogo di lavoro?

Il luogo di lavoro, in senso tradizionale, non esiste più. Esistono potenzialmente tanti luoghi di lavoro, in risposta alle diverse esigenze di chi li vive. Il punto è abilitarli e renderli davvero accessibili ed è questa la sfida che, come eFM, abbiamo deciso di raccogliere. Oggi, dopo quasi due anni di lavoro da remoto, sappiamo che il luogo di lavoro deve essere un'esperienza che dialoga con noi e genera relazioni. Per questo la formula del vecchio headquarter non funziona più. Siamo chiamati a immaginare soluzioni innovative che

siano ibride, distribuite sul territorio e che consentano alle persone una duttilità organizzativa sostenibile.

Cos'è e qual è il valore di Hubquarter?

Hubquarter è un progetto di condivisione degli spazi, basato sulla sharing economy che già oggi caratterizza mercati di massa, come quello della mobilità. Immaginiamo che ogni azienda e ogni ente pubblico decida di mettere in condivisione una parte dei propri spazi, aprendoli all'esterno con una chiave digitale e un protocollo di sicurezza. In questo modo, ciascuno di noi potrebbe scegliere il workplace che preferisce in base alle persone che lo frequentano, in base alle caratteristiche del luogo, in base ai servizi collegati. L'infrastruttura degli edifici esiste già, non va creata. La sfida di eFM è mettere in rete gli immobili disponibili e animarli, creando poli di attrazione diversi per caratteristiche.

Siamo italiani, la nostra cultura deriva dalla cultura classica romana e greca. E lì abbiamo trovato tre concetti chiave: il genius loci, ossia la vocazione specifica che ogni luogo ha, la sua impronta, che lo rende appetibile; il numen, ossia il bagaglio personale che rende ognuno di noi unico e che è un patrimonio arricchente per gli altri; la civitas, ossia l'idea di una community che si sviluppa proprio in relazione alle caratteristiche dei luoghi e delle persone. Su questi stessi temi abbiamo curato pubblicazioni scientifiche con Hbr e Iese e attivato un dottorato industriale con l'Università Campus Bio-Medico di Roma.

Qual è il ruolo della tecnologia a supporto della nuova concezione dello spazio?

Per abilitare l'Hubquarter abbiamo messo a punto una piattaforma tecnologica - Myspot - dichiarata Cool Vendor da Gartner nel 2018 - che è in grado di fare matching tra la grande disponibilità di spazi esistente e la domanda di lavoro distribuito ed esperienziale che le persone pongono alle proprie aziende. Inoltre, Myspot consente di monitorare i flussi e orientare le scelte, con tre metriche capaci di misurare l'engagement: resonance, entanglement e knowledge. A oggi gestisce circa 100 milioni di metri quadrati di spazi in tutto il mondo, rendendoli accessibili a oltre un milione e mezzo di persone.



UN VANTAGGIO SOCIALE PER TUTTO IL PAESE

Serve una spinta, sia dalla politica economica sia dalle imprese

DI ALBERTO PERFUMO **Fondatore e Ceo di Eudaimon**



C'È UNA PARTE di welfare aziendale ormai consolidata e acquisita da molte aziende italiane: la

possibilità di dare un contributo economico aggiuntivo ai lavoratori, per lo più sotto forma di voucher, in una modalità che sia la più vantaggiosa possibile, e che quindi non determini aggravii fiscali e contributivi per l'impresa. È uno degli effetti della normativa del Tuir modificata dalla legge di stabilità del 2016. Ma se ci fermassimo a questo – e non è poco – saremmo nel solco delle “Riforme dimezzate” come li definisce Marco Leonardi nel titolo del suo libro (edizioni Università Bocconi) di qualche anno fa. Il welfare aziendale deve essere di più. È di più. Ci deve essere la possibilità di dare spazio all'obiettivo di utilità sociale che è connaturato alla parola welfare, anche nella sua declinazione aziendale. Il tema su cui riflettere nell'orizzonte del welfare post-Covid è proprio questo: quale vantaggio sociale si produce con le iniziative di welfare aziendale? Quale vantaggio ne deriva per tutto il

Paese e non solo per quei lavoratori che possono godere dell'opportunità che si crea nella singola azienda? In verità, indirettamente, la liberazione di nuove risorse, attraverso le erogazioni dei flexible benefit nei piani di welfare, produce un aumento dei consumi e quindi anche un beneficio fiscale complessivo per il Paese. Più consumi, più fatturato, più imposte, più risorse da mettere a disposizione del Paese nel suo complesso. La nuova scommessa del welfare aziendale è la creazione di un orizzonte di

surrogano le prestazioni del welfare state, generale e generalista. C'è un ruolo che in questo orizzonte più largo spetta allo Stato e al governo: promuovere una sorta di favor fiscale per le imprese che adottano politiche di welfare integrativo, che si muova in questo solco, non solo consumeristico, ma di nuova protezione sociale. Ma certamente tocca anche alle imprese recuperare una sensibilità sociale – già molto spesso presente – che non si traduca solo in un beneficio per il conto economico. Non tutte le imprese sono B corp o società benefit, ma

“CI DEVE ESSERE LA POSSIBILITÀ DI DARE SPAZIO ALL'OBIETTIVO DI UTILITÀ SOCIALE CHE È CONNATURATO ALLA PAROLA WELFARE”

ALBERTO PERFUMO FONDATORE E CEO DI EUDAIMON

protezione sociale che costituisce la seconda gamba del welfare aziendale: previdenza complementare, sanità integrativa, polizze Long term care, ma anche formazione per sé e per i propri figli. Siamo in mezzo al guado, per traghettare l'esperienza del welfare sussidiato verso un orizzonte di utilità sociale bisogna che si compia questa attenzione ai grandi temi della protezione personale, familiare, di comunità e di territorio. Occorre una spinta a sostenere le persone nei confronti dei carichi di cura che integrano e

lo spirito di nuova responsabilità sociale che anima in mondo economico e finanziario deve potersi manifestare anche nelle azioni di welfare aziendale. Dal governo è lecito attendersi l'indicazione di un orizzonte nel quale incanalare risorse e impegni di tutti gli attori sociali, imprese in testa; senza escludere ovviamente la possibilità di introdurre benefici concreti di tipo fiscale per coloro che in nome della nuova sostenibilità, si impegnano ad assicurare il miglior benessere per i propri dipendenti e collaboratori.

EUDAIMON

Consulenza, formazione e strategie di welfare

Il vocabolo greco eudaimonia porta con sé il significato positivo di felicità attraverso l'affiancamento di due termini: il primo, eu, vuol dire bene, l'altro significa

dèmone, o piccolo dio. Eudaimon – da 19 anni – offre servizi di welfare dedicati sia alle grandi imprese sia alle Pmi, alle associazioni datoriali e ai sindacati.

TUTTO SULLA RELAZIONE

Welfare Come Te vuole privilegiare le proposte di valore ai beni 'voucherizzabili'



“VOGLIAMO EVITARE che il welfare aziendale finisca sottovuoto”. Paolo Schipani, direttore

generale di Welfare Come Te sceglie una provocazione: “Noi facciamo una vera intermediazione tra i bisogni dei lavoratori e i percorsi di cura offerti sui territori; le piattaforme tecnologiche, da sole, promuovono la disintermediazione e un approccio ‘e-commerce’ alla cura. Noi puntiamo tutto sulla relazionalità”. È una provocazione nel mondo della digitalizzazione, che sembra dover archiviare ogni schema di rapporto analogico, fatto di standardizzazione e di presunta misurabilità. La questione è: a che cosa e a chi servono i servizi erogati, e non solo quale fatturato si produce, in relazione a quanti hanno usato quel servizio. Siamo sicuri che il welfare aziendale funziona solo quando sono in molti a fruirne? Siamo sicuri che il grado di soddisfazione di un piano di welfare aziendale coincida con la percentuale di utilizzo dei voucher messi a disposizione dei lavoratori? Per Schipani la risposta è semplice, tanto quanto si richiede una progettualità complessa.

“Il welfare aziendale deve essere equo, piuttosto che egualitario. Preferiamo privilegiare le risposte di valore ai benefici voucherizzabili”. Si sente la spinta e l’origine del terzo settore. Si sente il ruolo delle imprese sociali, abituate da sempre a erogare servizi alla persona. Welfare Come Te è un progetto imprenditoriale sviluppato da Consorzio Fiber, partecipata da 17 realtà – consorzi e cooperative sociali – tra le più importanti in Italia, che consentono di coinvolgere nel sistema oltre 100 imprese sociali su tutto il

territorio, orientamento, fornitura del servizio, secondo una logica che non è quella di un tradizionale provider di welfare aziendale. “Mi piace ricordare il caso di Coop Allenza 3.0, uno dei nostri principali clienti, con il quale abbiamo co-progettato un servizio di welfare che risponde ai bisogni “sociali” dei lavoratori e delle loro famiglie, anche grazie a un “budget di cura” stanziato dall’azienda e gestito attraverso una commissione paritetica, con l’obiettivo di dare una risposta concreta a chi si trova a gestire un bisogno in ambito educativo e

“NOI FACCIAMO UNA VERA INTERMEDIAZIONE TRA I BISOGNI DEI LAVORATORI E I PERCORSI DI CURA OFFERTI SUI TERRITORI”

PAOLO SCHIPANI DG WELFARE COME TE

territorio nazionale. Cooperative storicamente impegnate per la gestione dei servizi alla persona, che impiegano oltre 50.000 operatori in tutte le Regioni. “I nostri care manager sono professionisti che ascoltano e affiancano i caregiver nella gestione delle fragilità, nei confronti dei figli o dei genitori anziani. La nostra offerta di servizi, mediata dalle aziende, si propone di produrre una vera e propria Caregiver Experience: dalla formazione all’orientamento fino all’erogazione del servizio” aggiunge Schipani. Ascol-

socio-assistenziale”. “O, ancora – conclude Schipani – il percorso costruito nel 2021 con Findomestic Banca: momenti di formazione e sensibilizzazione da un lato sulla violenza di genere, e dall’altro sulla cura e assistenza dei famigliari anziani; si è venuta a creare una vera community tra i colleghi che, stimolati da un nostro professionista, hanno condiviso difficoltà e fragilità anche intime, trovando poi spunti, consigli e buone pratiche utili al loro ruolo di caregiver.”

WELFARE COME TE

Un punto d’incontro tra persone e aziende

Si occupa del benessere delle persone e lo fa attraverso servizi di welfare aziendale che includono attività assistenziali, educative e di cura. Dialoga

singolarmente con le aziende, accompagnandole nella costruzione di un’offerta mirata di attività che vengono poi erogate dalla propria rete di operatori.

FORTUNE

ITALIA

DIRETTORE

Fabio Insenga

A CURA DI

Marco Barbieri (welfare.it),
Barbara Acquaviti, Alessandro Pulcini

PROGETTO GRAFICO

Niccolò Iacovelli

ILLUSTRAZIONE COPERTINA

Niccolò Iacovelli

FORTUNE ITALIA

viale Regina Margherita, 290
00198 – Roma
+39 06 64007432

edoardo.gaudio@weinform.it

+39 339 2417079

FORTUNE ITALIA © 2021 tutti i diritti riservati

La riproduzione anche parziale di tutto il materiale o dei testi pubblicati è espressamente vietata senza il consenso scritto dell'editore. Tutti i marchi pubblicati sono di proprietà delle rispettive società. Ogni materiale, manoscritti, foto, testi, video e altro inviato in redazione non verrà restituito salvo diverso accordo.

FORTUNE © è un marchio di proprietà di Fortune Media IP Limited utilizzato da We Inform Srl sotto licenza per l'edizione in lingua italiana della rivista Fortune Italia da distribuire in Italia, Principato di Monaco e Svizzera

INSERTO REDAZIONALE RISERVATO AI LETTORI DI FORTUNE ITALIA
SUPPLEMENTO ALLEGATO AL NUMERO 11 - ANNO 4 - NOVEMBRE 2021