

Persone & Conoscenze

Aprile 2021

152

La voce della Direzione del Personale

Poste Italiane Spa
spedizione in abb. postale
Decreto legge 353/2003
(conv. in Legge 46/2004)
art. 1, comma 1, DCB Milano



Includere per obbligo o valorizzare le differenze

Potere alle donne
Il futuro sostenibile
passa dalla parità
di genere

Il welfare si fa flessibile
Da risposta ai bisogni
a componente
della remunerazione globale

**Memorie fotografiche
del lavoro**
Il racconto dell'Italia
nelle immagini di fabbrica



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Il welfare si fa flessibile

Da risposta ai bisogni
diventa componente
della remunerazione
globale

Francesca Albergo

Con la digitalizzazione e l'emergenza sanitaria sta sempre più prendendo piede il lavoro da ogni dove, che porta con sé una serie di nuovi bisogni dei collaboratori.

La pandemia è stata un campanello d'allarme che ha fatto comprendere a molte aziende la necessità di superare i pacchetti di benefit standard e preconfezionati, in favore di soluzioni alle difficoltà individuali delle risorse. In questo contesto il welfare può rappresentare inoltre un'importante leva del Total reward del dipendente, sia in termini di *attraction* di nuovi talenti sia di *retention*.



1. Paolo Barbieri, CEO di Welfare4You
2. Edoardo Perfumo, Direttore dell'Area Marketing & Innovation di Eudaimon
3. Stefano Pinato, Responsabile Vendite Welfare di Edenred
4. Paolo Schipani, Direttore Generale di Welfare Come Te
5. Pietro Spreafico, Partner Timeswapp & Welfare Product Manager Inaz

Nel 2019 solo il 15% delle imprese italiane faceva Smart working. Il dato è salito al 77% nell'anno della pandemia (i numeri sono emersi da una recente ricerca di Microsoft e riguardano le imprese che hanno dichiarato di aver cambiato la modalità di lavoro). Un'accelerazione importante è stata data dall'emergenza sanitaria che stiamo vivendo: una spinta verso un nuovo modo di lavorare, che si trasformerà, per molte realtà, in normalità. Ma al di là dei noti approfondimenti legati a questa *new way of work*, il nuovo modo di lavorare ha un impatto anche sul fronte retributivo. E quale può essere il ruolo del welfare nel comporre parte del Total reward? Un dato sicuramente positivo è che nonostante la crisi economica del 2020, che ha portato una caduta del Pil pari all'8,9% (Istat) e una riduzione del reddito disponibile per le famiglie del 3% (Banca d'Italia), il welfare ha continuato a resistere, con 850 euro di credito pro capite, contro gli 860 euro del 2019 (dati raccolti dall'Osservatorio welfare di Edenred). Con l'implementazione dello Smart working l'evoluzione naturale della retribuzione potrebbe riguardare, secondo molti esperti, la misurazione della prestazione in base agli obiettivi e non più alle ore lavorate. E nelle nuove forme di lavoro ci si immagina che il welfare debba includere servizi smaterializzati, per adattarsi al lavoro 'liquido', e iniziative legate al territorio che vanno nella direzione di quella che viene definita "città a 15 minuti", ovvero dove gli spazi abitativi si trovano a breve distanza dai servizi e dal luogo di lavoro. Tutto ciò, però, è possibile solo attraverso il cambio di modelli organizzativi. In quest'ottica come si stanno muovendo le aziende? Ne abbiamo parlato con alcuni player di mercato.

Supportare i caregiver e prevenire le difficoltà

Le esigenze, è noto, stanno cambiando. E quali siano i nuovi bisogni delle persone nel 2021 non è certo una cosa che si può decidere a tavolino. Per questo motivo le politiche di welfare vanno contestualizzate: "Non è possibile acquistare soluzioni preconfezionate, bisogna offrire risposte ai problemi reali dei lavoratori", commenta **Paolo Schipani, Direttore Generale di Welfare Come Te**. In questo periodo di emergenza le imprese devono supportare le persone nei loro bisogni primari.

Guardando ai numeri emerge chiaramente che la pandemia ha amplificato le difficoltà dei caregiver. "Sono 13 milioni le persone che, nel nostro Paese, si prendono cura ogni giorno di genitori anziani, bambini piccoli o familiari disabili". Se in epoca pre covid le problematiche erano 'limitate' a chi doveva accudire persone con fragilità, lo Smart working forzato, unito alla chiusura delle scuole, ha catapultato in questa situazione anche i genitori, costretti a fare i conti con nonni che non possono curare i nipoti, e con i figli che devono seguire le lezioni in Didattica a distanza (Dad). "Il ruolo delle aziende nei confronti delle persone, deve partire dai bisogni sociali, educativi e assistenziali", prosegue il Direttore Generale di Welfare Come Te. È necessario lavorare su percorsi di sensibilizzazione, far comprendere ai genitori il linguaggio dei figli, non per parlarlo, ma per capirli e poterli aiutare al meglio. Ma non solo.



Nelle nuove forme di lavoro ci si immagina che il welfare debba includere servizi smaterializzati, per adattarsi al lavoro 'liquido', e iniziative legate al territorio che vanno nella direzione della 'città in 15 minuti'

Un altro dato grave, emerso durante la pandemia, riguarda la violenza sulle donne. "Nei primi mesi del 2020 – secondo gli ultimi dati Istat – le telefonate al 1522 (numero di supporto contro stalking e violenza sulle donne) sono aumentate del 71%, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente", commenta Schipani. Una soluzione a questo problema è l'attivazione di uno sportello telefonico 'di presa in carico leggera', ovvero in grado di intercettare le difficoltà, prima che possano sfociare in atti di violenza. "È utile avviare percorsi che creino consapevolezza, affrontare i contenuti delle fragilità, facendole raccontare da chi tutti i giorni li gestisce sui territori". E, a questo proposito, Schipani sottolinea anche l'importanza del welfare territoriale. "Non è possibile smaterializzare tutti i servizi, quindi per le soluzioni di tipo assistenziale è importante la presenza fisica". E non basta offrire supporti nel territorio circostante la sede dell'azienda: un dipendente potrebbe infatti dover accudire un genitore che risiede in un'altra provincia o regione, dunque "è necessaria una presenza capillare nel Paese".

Secondo Schipani non bastano più i *flexible benefit*, insomma. La pandemia ha fatto emergere la necessità, da parte delle imprese, "di integrare le iniziative offerte dalle piattaforme di welfare, quelle di *commuting* e di *wellbeing*, con misure di *people caring* personalizzate, in risposta ai bisogni delle persone". Il tutto, ovviamente, all'interno di un progetto più ampio di Total reward, che vada a coprire l'intera *employee experience*, dal recruiting, all'onboarding, agli sviluppi di carriera. In questo contesto lo Smart working è sicuramente una leva importante. A patto però che sia calato nelle singole realtà e alternato con il lavoro in presenza: "Perché welfare è poter lavorare da remoto, ma anche poter andare in ufficio e curare le proprie relazioni con i colleghi".

Rivoluzionare i modelli organizzativi

La pandemia è stata un acceleratore dell'implementazione del lavoro da remoto. Un modo di lavorare destinato a non scomparire, anche se in modalità 'ridotta' o ibrida, nelle pratiche

di moltissime aziende, che fino all'inizio del 2020 non l'avevano mai introdotto. "Certo lo Smart working è una cosa differente", precisa **Pietro Spreafico, Partner Timeswapp & Welfare Product Manager Inaz**. Infatti il 'vero' lavoro agile si basa sul principio che, durante la pandemia, è venuto meno: la libera scelta del luogo e del tempo di lavoro. Indietro non si torna però. A dimostrarlo è l'Osservatorio imprese lavoro 2020 di Inaz, da cui emerge come il 64% dei reparti HR delle aziende italiane inserisca lo Smart working e la flessibilità fra le nuove priorità organizzative. E le aziende intente a implementare questa modalità lavorativa "dovranno intraprendere una revisione dei modelli organizzativi". In sintesi? Una rivoluzione che contempra il superamento della retribuzione oraria, il welfare volto alle esigenze delle persone e un percorso di Change management per migliorare l'*engagement* dei lavoratori. Sul primo punto Spreafico spiega che, nonostante la retribuzione oraria sia ancora al centro della contrattazione, negli ultimi anni si sta assistendo all'inserimento di aspetti legati a tematiche di welfare e premialità, anche nei contratti nazionali. Ciò comporta dunque una modifica del concetto storico di *reward*, che viene compreso anche di parti più innovative, flessibili e mirate a raggiungere la sfera personale dei lavoratori. "In questo contesto di innovazione dei modelli organizzativi, si devono modificare anche i parametri di valutazione e assegnazione delle premialità, che non possono più essere legate alle presenze-assenze dall'ufficio", specifica il manager.

Per quanto riguarda il welfare si rende sempre più necessario coprire la sfera emozionale dei dipendenti, supportare i genitori, coprire le spese dei dispositivi tecnologici, lottare per abbattere il *gender gap* e attivare convenzioni con strutture territoriali. "Il welfare territoriale crea un circuito di economia circolare, così l'agevolazione fiscale viene trattenuta sul territorio circostante a quello dell'azienda, generando beneficio a entrambi. Accordi di questo tipo hanno ricadute positive anche sulla reputazione aziendale, utile in termini di *attraction* di nuovi talenti".

Tutto ciò si ripercuote positivamente anche sul coinvolgimento delle risorse nei confronti dell'azienda. "Un coinvolgimento che non avviene più soltanto in presenza, ma deve saper tenere unite e ingaggiate le persone anche a distanza, quando vengono a mancare le relazioni", prosegue Spreafico. Nel processo di innovazione dei modelli organizzativi, il management deve evolvere il suo stile di leadership. "È necessario passare dalla cultura del controllo a quella del risultato, con obiettivi e scadenze chiare e un processo di feedback continuo". Insomma un approccio non più gerarchico, ma a matrice: "Ragionare per progetto non più per numero di ore erogate su un'attività". Il leader deve supportare i collaboratori, creare empatia, fidarsi e motivarli.

Ora bisogna capire come gli HR saranno in grado di accompagnare questi cambiamenti. Quel che è certo, come spiega Spreafico, è che chi sarà in grado di gestire l'azienda con strumenti e una strategia di revisione dei processi forti avrà un ritorno in termini di *engagement* e leadership e potrà concentrarsi maggiormente sul portare avanti il

proprio business. "Per affrontare con successo questo cambiamento è necessario coinvolgere tutti gli attori di questa rivoluzione: lavoratori, aziende e Pubblica amministrazione".

La flessibilità come parte della retribuzione

Come detto, con l'arrivo dell'era delle incertezze, da un momento all'altro i lavoratori sono stati catapultati a svolgere l'Home working forzato, senza alcun tipo di formazione né lavorativa né 'relazionale'. Sono aumentate le distanze e, insieme con esse, appunto, le incertezze. L'emergenza sanitaria non solo ha cambiato il modo di lavorare e le abitudini dei lavoratori, ma anche (e soprattutto) le loro esigenze.

"Fra le necessità più evidenti, emerse con la pandemia, spicca la flessibilità", commenta **Edoardo Perfumo, Direttore dell'Area Marketing & Innovation di Eudaimon**. I caregiver sono la categoria di lavoratori più colpita da questa situazione. Si pensi ancora ai genitori anziani e ai bambini da accudire: per poter lavorare con serenità, un caregiver necessita di modifiche negli orari di lavoro e ciò porta conseguentemente a una revisione degli obiettivi e degli indicatori di valutazione della performance. L'ufficio deve allora trasformarsi da semplice luogo dove svolgere la propria attività lavorativa a posto di confronto.

"È importante che le aziende vedano il Total reward come strumento di consapevolezza e comunicazione verso i lavoratori, per trasmettere un messaggio importante, anche in ottica di *retention*, *engagement* e valorizzazione di ciò che l'azienda offre". Da qui la scelta di valorizzare ciò che è intangibile, come il welfare. Più che lo Smart working, dunque, la vera leva fondamentale del Total reward è la flessibilità. La stessa flessibilità che permette di scegliere liberamente quando lavorare da casa e quando recarsi sul posto di lavoro. Con un obiettivo: "Soddisfare il bisogno di ogni lavoratore di sentirsi parte della comunità aziendale".

Così il welfare, come sostiene Perfumo, deve adattarsi a queste nuove esigenze tramite misure *taylor made*. "Non è più possibile implementare un pacchetto di *benefit* e soluzioni in modo uniforme su tutti i lavoratori". In questo particolare momento storico le aziende stanno rispondendo alle esigenze dei collaboratori con misure legate alla pandemia (supporto psicologico, formazione, iniziative di intrattenimento online per i figli dei dipendenti), ma ora "è necessario ricreare un dialogo azienda-lavoratore per intercettare le esigenze e orientare il welfare nella direzione di supporto ai dipendenti, ricoprendo anche un ruolo sociale".

Un esempio è quello di legare il welfare assistenziale al territorio, "fondamentale per i servizi inerenti al terzo settore, dove si richiede presenza fisica". E, così facendo, l'azienda promotrice contribuirebbe allo sviluppo economico locale.

Per capire come la nuova normalità cambia il welfare e comprendere necessità individuali, è utile inserire il 'welfare coach': "Una figura che ascolta i lavoratori, raccoglie le loro richieste, li orienta e li informa in base alle soluzioni che hanno a disposizione".

Lo Smart working come elemento di attrazione

Quando ci sono momenti 'disruptive', la capacità di reazione è il vero fattore competitivo. Così in questo periodo di emergenza sanitaria, che ha accelerato l'implementazione del lavoro su obiettivi, è fondamentale che le aziende si muovano su due fronti correlati: la flessibilità e il *work-life balance*.

“Con il covid siamo entrati in un periodo di Home working forzato e se da un lato è avvenuta un'ottimizzazione del tempo e dello spazio, dall'altro è emersa una difficoltà a mantenere un equilibrio tra vita privata e lavorativa. Si rende dunque necessaria l'implementazione di uno Smart working strutturato, per supportare aziende e dipendenti nella gestione di una nuova modalità di lavoro ponendo al centro la persona”, commenta **Stefano Pinato, Responsabile Vendite Welfare di Edenred**. E, in questo contesto, il welfare si deve trasformare, seguendo due direttrici: la digitalizzazione e i servizi alla persona. “Il primo punto prevede la digitalizzazione delle soluzioni, passaggio importantissimo per permettere ai lavoratori di usufruire online dei servizi di cui hanno bisogno”, afferma Pinato. Il secondo, invece, risponde al cambiamento dei servizi scelti dai dipendenti, che sono passati dai viaggi (dell'epoca pre pandemica) a servizi legati alla genitorialità, alla famiglia e alla sanità. “La cosa importante è che i piani welfare siano personalizzati e rispondano con misure di supporto concreto alle specifiche esigenze dei propri dipendenti”. Esigenze che comprendono il supporto alla genitorialità, la flessibilità, ma anche la mobilità, con servizi di *car sharing* per lo spostamento casa-lavoro, che il covid ha reso maggiormente difficoltoso.

Non è però semplice supportare le aziende in questa evoluzione del welfare. Ci sono infatti imprese che vanno guidate, anche attraverso la condivisione di *best practice*, poi calate e adattate alle singole realtà, e organizzazioni più proattive, aperte al confronto e alla collaborazione, che addirittura dopo il *lockdown* hanno deciso di intraprendere il percorso di 'full' Smart working.

“Il lavoro agile è un'importante leva nel Total reward, soprattutto su giovani generazioni con cui vengono siglati accordi individuali già in fase di selezione”, è la tesi del manager. Un impatto sempre più crescente, dunque, che può far la differenza come elemento di *attraction e retention*: “L'apertura a questo tema diventa un importante fattore competitivo”.

Così il Total reward si deve costituire di un mix, una complementarietà di componenti che poi generano la soddisfazione del dipendente nel lavorare per un'organizzazione. Da parte delle aziende dev'esserci un'attenzione duale: “La retribuzione dev'essere in linea con il mercato e il welfare deve supportare i dipendenti in modo sempre più centrale. Non si possono scindere le due cose”.

Per assicurare il successo di questa trasformazione, va superato il vecchio management e intrapreso un percorso verso la flessibilità e il settaggio di obiettivi definiti, perché una modalità di lavoro diversa implica una differente modalità di gestione. A seconda

del business la velocità di adattamento è diversa, ma l'aspetto fondamentale, come suggerisce Pinato, è “porre al centro la persona, senza dimenticarsi di coloro che non possono fare Smart working, che in questo momento di cambiamento non possono essere abbandonati”.

Abbattere la politica del controllo

Lo Smart working, così come pensato e regolamentato dalla ben nota Legge 81/2017, presuppone una riprogettazione delle attività aziendali e dei modelli organizzativi e, per alcune professioni, anche della componente salariale. Occorre un cambio di paradigma a livello manageriale e sindacale, ma anche della cultura lavorativa degli *smart worker*. Non sarà possibile, per esempio, improvvisare una riunione o un confronto con i colleghi, che dovranno essere pianificati preventivamente.

Senza il giusto cambiamento organizzativo, “il lavoro agile sarà associato a una misura che si porrà lungo il confine tra

Foto di Logical System



Michela Spera,
Fiom Cgil Nazionale



Puntare sul welfare del territorio

Nell'industria Metalmeccanica, non solo della Manifattura, l'adozione di modelli alternativi di lavoro, come lo Smart working, sembra ancora lontana, perché le prestazioni sono misurate in base a orari e carichi di lavoro. "Non credo sia possibile superare il concetto di lavoro orario perché la prestazione di lavoro va misurata e il tempo a disposizione è il metodo più efficace e obiettivo per farlo", commenta **Michela Spera, sindacalista della Fiom Cgil nazionale**.

Il lavoro da remoto ha risposto alle esigenze di lavoratori e aziende in tempo di pandemia, per alcune persone rappresenta la possibilità di conciliare vita privata e lavorativa (in particolare per lavoratrici e lavoratori con figli piccoli o genitori anziani e per chi lavora lontano da casa), mentre, per le aziende, ha rappresentato la possibilità di lavorare nonostante la pandemia e un abbattimento dei costi fissi. Ma, secondo Spera, non avrà uno sviluppo totalizzante, poiché "il primo welfare è quello di poter socializzare con i colleghi e condividere conoscenze e competenze per svilupparne di nuove e, di conseguenza, migliorare la competitività dell'impresa".

Tant'è che durante la pandemia sono emersi anche alcuni limiti ed effetti negativi della prestazione a distanza, sia per i lavoratori sia per l'azienda e, per questo, "non può essere considerata la leva centrale del welfare aziendale". Innanzitutto, spiega Spera, nelle realtà manifatturiere, non è possibile implementare il lavoro da remoto, poiché la produzione richiede la presenza delle persone. E poi: "Nelle industrie l'approccio al welfare è molto concreto e privilegia l'utilizzo di buoni spesa e benzina, nonché la copertura di spese scolastiche, sanitarie e di trasporto".

Dagli orti solidali alla formazione

Ma una rivoluzione del welfare è necessaria anche secondo la sindacalista. "Le aziende dovrebbero attivare servizi legate al territorio, offrendo l'opportunità di sfruttare le realtà cittadine che, fra le altre cose, rilanciano l'economia". Un esempio sono gli orti solidali, ovvero la possibilità di avere ortaggi a chilometro zero, coltivati dalle aziende negli spazi inutilizzati e a cui i dipendenti possono accedere per prendere prodotti stagionali senza alcun costo.

"È fondamentale uscire dalla logica di detassazione e decontribuzione, superare l'idea delle piattaforme, relazionandosi con i lavoratori, individuando le loro esigenze e cercando di dare una risposta concreta, offrendo misure di sanità integrativa e previdenza complementare", commenta Spera. E in una buona politica di welfare non dovrebbe mancare la formazione, per "dare a tutti le competenze necessarie a utilizzare gli strumenti informatici per usufruire al meglio dei servizi di welfare".

l'assistenziale (opzione offerta ai caregiver) e il benessere organizzativo incentrato sul *work-life balance*", commenta **Paolo Barbieri, CEO di Welfare4You**. In questo modo, però, "verrà meno la reale essenza dello Smart working, che verrà utilizzato dalle imprese come mero strumento di *attraction* e *retention* dei collaboratori, all'interno delle politiche di Total reward".

Per implementare con successo il lavoro agile, serve dunque una cultura manageriale diffusa, un superamento della vecchia logica del controllo. I manager devono diventare guide e non verificatori di esecuzione dell'attività, devono stimolare, guidare e dare spazio alla creatività. E, una volta raggiunto questo obiettivo, va rivisto anche il piano di welfare aziendale, per adattarlo alle nuove esigenze del lavoro liquido. La pandemia, prosegue Barbieri, "è stata senz'altro una 'scuola', perché ha indotto molti partner delle piattaforme ad attrezzarsi con soluzioni digitali: è il caso dei consulti medici, del counseling psicologico e anche di una serie di servizi ludico-educativi che si sono potuti comunque realizzare online".

A doversi adattare al nuovo scenario è anche la ristorazione collettiva, "che sta combattendo con lo svuotamento delle mense, progettando servizi che vadano incontro alla 'polverizzazione' dei clienti finali, non più raggiungibili in un unico luogo".

Una possibile evoluzione del welfare aziendale tocca anche la territorialità. Il lavoro da remoto, infatti, ha spostato l'attenzione verso i servizi disponibili in prossimità della propria abitazione e che potrebbero aiutare la ripresa dell'economia fortemente toccata dalla crisi pandemica. "Questo welfare può rappresentare un ulteriore terreno di sviluppo della funzione, socialmente rilevante, che il welfare aziendale può e deve rafforzare", afferma Barbieri. Ovviamente questo presuppone che il provider "operi sulla base di un approccio sartoriale rispetto ai bisogni dei lavoratori".

Un welfare, dunque, che tenga conto delle reali necessità dei lavoratori; questione che, purtroppo, non riguarda tutte le aziende. "La pandemia ha reso evidente l'esistenza di due *cluster* di aziende: quelle nelle quali il welfare è una solida componente della cultura organizzativa e un elemento prezioso delle relazioni umane e quelle nelle quali l'approccio è sostanzialmente opportunistico, votato al *saving fiscale*", prosegue Barbieri. È necessario capire che il welfare deve istituire tutele con continuità temporale e non (o non solo) premi che, per definizione, sono aleatori. Infatti, come spiega Barbieri, "un'azienda su due, secondo una nostra ricerca condotta su 100 imprese, nel 2021 non riconoscerà il Premio di risultato, per il mancato conseguimento degli obiettivi". Ciò implica l'impossibilità di convertirlo in welfare e quindi di usufruire dei servizi proposti. "È importante comprendere che serve un supporto certo, in quanto le necessità dei lavoratori e delle loro famiglie sono concrete e continuative".

DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,
Sviluppo&Organizzazione
e Persone&Conoscenze
sono da sempre un punto di riferimento
per l'aggiornamento professionale
di manager e imprenditori.



ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali Atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

Sviluppo & Organizzazione

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	130€
Digitale	65€
Carta + Digitale	160€

PERSONE & CONOSCENZE

LA VOCE DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	150€
Digitale	75€
Carta + Digitale	180€

SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	170€
Digitale	85€
Carta + Digitale	200€



ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

ESTE
Cultura d'impresa