



ReFlex

LA COMMUNITY DEL WELFARE AZIENDALE

MAGAZINE SEMESTRALE
DI APPROFONDIMENTO
E INFORMAZIONE
SUL PROGETTO REFLEX

Secondo Numero



Dipartimento per le politiche della famiglia

irs

ROMA
TRE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI

Contenuti e progetto editoriale a cura di: Cristiano Bernacchi e Mariano Lombardi

Indice

- 03.** INTERVENTI DI WELFARE AZIENDALE IN ITALIA OGGI
- 06.** LA DIMENSIONE DEL WELFARE AZIENDALE
- 08.** IL WELFARE TERRITORIALE
- 10.** SMART WORKING E TELELAVORO
La chiarezza che serve
- 12.** LA GENITORIALITÀ E LE SFIDE NEL FUTURO DELLE AZIENDE
*Ne parliamo con la dott.ssa
Riccarda Zezza, CEO di Lifeed by
MAAM e manager di successo*
- 14.** LA USER EXPERIENCE
*La nuova sfida
del welfare aziendale*
- 15.** CONTRIBUTI
- 15.** PAGINE SOCIAL DEL PROGETTO

INTERVENTI DI WELFARE AZIENDALE IN ITALIA OGGI

In un articolo del precedente numero della newsletter, ci siamo occupati del Welfare aziendale ripercorrendo le tappe storiche di un fenomeno sempre più diffuso in Italia e che oggi non può essere considerato come passeggero. Sappiamo che la materia è in continua evoluzione, cambiano gli strumenti, gli approcci normativi e il modo di lavorare in azienda, anche se va ricordato che le buone pratiche di welfare aziendale del passato spesso tornano attuali e utili anche al presente. Questo è dovuto al fatto che il percorso di sviluppo del Welfare aziendale anche in Italia non è stato lineare, si è "adattato" alle esigenze del momento storico, del contesto e delle caratteristiche delle comunità dove si trovano le aziende. Oggi per esempio siamo tornati in parte alle origini, pensando al welfare aziendale come utile strumento per il benessere sociale condiviso e per la costruzione di reti di protezione delle persone.

Il welfare aziendale è diventato negli ultimi anni anche per le aziende italiane un elemento chiave, lo stanno dimostrando quotidianamente i lavoratori in regime di smart working o telelavoro, per fare alcuni esempi di strumenti del welfare in forte uso in questo momento di emergenza. Fuori da questo aspetto che richiederebbe un approfondimento dedicato, in Italia oggi, per Welfare

aziendale si intende quell'insieme di beni e servizi forniti ai dipendenti, alle dipendenti e, spesso, anche ai loro familiari. In generale sono iniziative che un datore di lavoro decide di adottare per migliorare il benessere del lavoratore, della famiglia e che ricadono positivamente nelle performance lavorative. Ma, sempre più, questi servizi sono anche previsti e internalizzati nella contrattazione collettiva. Prima di entrare un po' più nel dettaglio delle iniziative attivate dalle aziende italiane è bene ricordare che i beni e servizi di Welfare aziendale, si rifanno in via generale a 3 grandi dimensioni: il Tempo, il Denaro e i Servizi. Per avere una sorta di classificazione di beni e servizi di welfare aziendale offerti dalle imprese in Italia, riportiamo una tipologia di classificazione messa a punto negli anni dopo attento studio del fenomeno (realizzata da IRS) con la collaborazione di aziende che fanno parte della "Rete Gender Community Network". Questo documento, con i limiti di ogni classificazione discrezionale è, però, utile per avere una fotografia delle strategie più utilizzate dalle aziende in materia.

Procediamo per gradi e partiamo dal Tempo. Riguardano questa precisa dimensione tutte quelle iniziative che rendono maggiormente



flessibile l'orario di lavoro. Oltre alla flessibilità in entrata ed uscita dal posto di lavoro e nell'orario settimanale, appartengono alla dimensione del tempo le diverse forme di part-time: orizzontale (quando diminuiscono le ore di lavoro in una giornata), verticale (quando il dipendente lavora solo alcuni giorni della settimana), misto (quando è contemplata la sintesi dei 2 precedenti) ed infine reversibile (ad esempio, fino al compimento dell'8° anno del bambino o per necessità di cura familiare). Anche la Banca delle ore è un'iniziativa che si muove in questo ambito e non di certo pensata dal datore di lavoro per non pagare gli straordinari, ma una banca individuale di ore di lavoro svolte in eccedenza dal lavoratore che potrà sfruttare in futuro come permessi o simili. A questa categoria appartiene anche il congedo parentale, periodo di astensione facoltativo dal lavoro concesso ai genitori per assistere il bambino nei primi anni di vita. I permessi retribuiti per paternità, quelli per visite prenatali e le aspettative non retribuite.

Rientrano in questa linea di interventi anche quelli che vanno ad incidere sulla flessibilità organizzativa. Esempi di questo genere sono l'auto-organizzazione concordata dei turni di lavoro e un utilizzo più flessibile delle ferie. Ma anche il job sharing (lavoro a tempo ripartito), la condivisione di un'attività lavorativa tra più soggetti e il job splitting (lavoro a tempo parziale-condiviso), una sorta di part-time regolato da un contratto tra un lavoratore e due datori di lavoro, rientrano tra gli interventi di questa dimensione del welfare aziendale.

Passando sul fronte del Denaro, come forme di sostegno al reddito del/della dipendente e della famiglia, il ventaglio delle iniziative offerte dalle aziende italiane è piuttosto ricco.

Una buona parte di queste sono legate a contributi in denaro di sostegno della maternità e ai servizi di cura per minori e anziani, ma una parte significativa degli interventi si traduce come integrazione al reddito, tramite sconti, anticipi e prestiti finanziari. Passiamo ad elencare alcune delle tante iniziative attivate in Italia negli ultimi anni a sostegno del reddito del/della dipendente e della famiglia. Si va dell'integrazione al reddito durante la maternità obbligatoria e/o facoltativa, all'assegno di aiuto per il rientro della madre a lavoro, passando per il bonus bebè, vari sconti e prezzi convenzionati. Fanno sempre parte di questa categoria l'assistenza sanitaria per i familiari, le convenzioni con ambulatori e centri temali, le polizze infortuni e i piani pensionistici integrativi, la consulenza pediatrica e il supporto psicologico. Le varie forme di sostegno allo studio del lavoratore, la mensa, i buoni pasto, il carrello spesa e gli sconti negli esercizi commerciali rientrano sempre in questa dimensione. Così come i prestiti a tasso e rimborso agevolato, il micro-credito e l'anticipo del TFR e le più emergenziali azioni della foresteria provvisoria in caso di gravi difficoltà dei lavoratori e il mercatino interno dell'usato, con la raccolta di domanda e offerta di beni da scambiare.

Anche il sostegno ai figli e alla genitorialità appartiene a questa precisa dimensione di welfare aziendale, con erogazioni in denaro all'esclusivo





fine culturale. Esempi di interventi in questo senso sono: i buoni per i libri di testo dei figli, borse di studio, soggiorni all'estero, corsi di lingue e colonie estive.

Entriamo infine nell'ultima sfera quella dei Servizi, dove troviamo gli interventi più tradizionali di welfare aziendale, che sono la fornitura di servizi di cura (non contributi in denaro) per i minori, gli anziani e i disabili.

Il servizio di sostegno alla cura dei bambini, anziani e disabili (assistenti familiari, baby sitter), l'asilo aziendale e interaziendale, i servizi per i periodi di vacanza scolastica, i centri educativi e doposcuola, il servizio di assistenza sociale.

Di più recente introduzione, sono poi i servizi chiamati "libera tempo", pensati dalle imprese per conciliare sempre meglio i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, nel loro complesso e non solo delle lavoratrici, nella logica della condivisione del lavoro di cura, più evoluta rispetto a quella della conciliazione che, tradizionalmente, riguarda le donne. Sono servizi diversi che vanno dall'erogazione di pratiche burocratiche (pagamento delle bollette) ai servizi di fruizione quotidiana (lavasecco, calzoleria etc.) fino alle politiche di mobilità personale (parcheggi azien-

dali, car sharing). Il paniere complessivo dei servizi si allarga maggiormente se pensiamo alle iniziative aziendali nella promozione delle pari opportunità (formazione e accompagnamento al rientro dai congedi parentali, percorsi formativi e motivazionali, Diversity Management etc.) e quelle incentrate su salute e benessere psico-sociale. Più appannaggio delle grandi aziende, solitamente questi sono però servizi "interni" all'azienda come il Presidio medico interno, servizio di guardia medica, palestra aziendale, salute alimentare, sconti per palestre, piscine o centri sportivi. Per chiudere poi la gamma dei servizi di questo ambito vanno menzionate tutte quelle iniziative di natura ricreativa e socio-culturale come feste con bambini in azienda, attività ricreative a favore delle famiglie, coinvolgimento in eventi culturali, sconti per cinema e parchi.

Come si può ben vedere il panorama dei beni e servizi che offre il welfare aziendale nelle aziende italiane è ricco e variegato, la vera sfida sarà quella di diffondere la cultura del welfare aziendale in tutte le piccole e medie imprese italiane, mettendo a disposizione modelli e strumenti open source replicabili.

LA DIMENSIONE DEL WELFARE AZIENDALE

Negli ultimi anni in Italia, in parte dovuta alla spinta del nuovo quadro legislativo e fiscale, si è assistito ad una vera e propria accelerazione del welfare aziendale. Un Welfare che ha cambiato volto anche in Italia soprattutto alla luce dei continui cambiamenti sociali, demografici, le emergenze vedi Covid-19 e la crisi economico-finanziaria. Svariate sono state le ricerche negli ultimi anni che descrivono la crescita e lo sviluppo del welfare aziendale, noi ne abbiamo prese in esame alcune per capire meglio i numeri e le dimensioni del welfare aziendale in Italia oggi.

Una ricerca di qualche mese fa commissionata da Sodexo (multinazionale di servizi per le imprese) evidenzia come il 71% delle aziende campione intervistate dichiara di offrire un piano di benefit e welfare aziendale ai propri dipendenti. Il benefit più diffuso sembra risultare il buono pasto, offerto dal 58% delle aziende.

Nell'ultimo rapporto (settembre 2020) di Welfare Index PMI, si registra che dal 2016 al 2020 c'è stata una crescita anche delle PMI (Piccole e Medie Imprese), quelle particolarmente attivate con iniziative di welfare aziendale, sono passate dal 7,2% (2016) al 22,2% (2020).

Infine citiamo il Censimento permanente delle imprese, redatto da Istat (marzo 2020) dove si trovano elementi preziosi che aiutano a comprendere meglio il fenomeno e la sua espansione. Il Censimento ha coinvolto un campione di circa 280.000 imprese dai 3 addetti in

su, che corrisponde al 24% delle imprese italiane, quelle che però producono l'84,4% del valore aggiunto nazionale, occupano il 76,7% degli addetti e oltre il 90% dei dipendenti. La ricerca è stata condotta tra maggio e ottobre del 2019 ed il campione delle imprese analizzate è perlopiù composto da microimprese (dai 3 ai 9 addetti), poi seguono le imprese di piccole dimensioni (dai 10 ai 49 addetti) ed infine medie e grandi imprese che costituiscono il 2,3% del campione preso in esame. Dal censimento emerge come il 53,4% delle aziende con almeno tre dipendenti abbia adottato volontariamente almeno una misura di sostegno alla genitorialità e alla conciliazione vita-lavoro. E' interessante osservare come sui permessi e i congedi parentali e familiari, il 25,5% delle aziende intervistate preveda altri interventi in caso di nascita di un figlio rispetto a quelli previsti dalla norma, in più il 22,5% delle aziende prevede permessi specifici per l'inserimento dei figli al nido o alla scuola dell'infanzia. Una percentuale quest'ultima che evidenzia la scarsa presenza di asili nido aziendali a condizioni gratuite o agevolate che, solo l'1,7% delle aziende oggi possiede. Sulla sfera del tempo e la sua gestione, il rapporto registra un 47,3% di imprese che in Italia ha attivato azioni che incidono sulla flessibilità dell'orario di lavoro. Mentre al 2019, erano poco più del 10% le aziende che avevano introdotto lo smart working e solo il 3,7% quelle che hanno sfruttato il telelavoro.

Percentuali che non tengono conto delle emergenze emerse nel 2020 e che di certo hanno fatto lievitare le percentuali delle aziende che hanno attivato strumenti per rendere maggiormente agile e flessibile l'orario di lavoro (homeworking). Dal censimento Istat non sembrano emergere particolari differenze fra le aziende, sia dal punto di vista geografico che da quello del settore di appartenenza. Le dimensioni dell'azienda, invece, sembrano incidere più significativamente: sono, infatti, le aziende con un numero elevato di dipendenti quelle che hanno attivato più interventi sulla conciliazione e genitorialità. Dati che sembrano marciare in direzione opposta rispetto a quello che rilevano le principali survey sulla diffusione delle azioni di welfare aziendale in Italia. Quella realizzata dall'Ocsel di CISL per esempio sul welfare contrattuale, evidenzia che nel 2014 era il 14% la percentuale degli accordi aziendali censiti in cui erano previste forme di welfare contrattuale in Italia, percentuale salita, nel 2017, al 32%. Le maggiori richieste riguardavano i rimborsi delle spese scolastiche per i figli, il carrello spesa, la mensa e la previdenza complementare. Anche il centro studi di Confindustria dichiara in riferimento alle proprie imprese associate che il 57,6% di loro eroga uno o più servizi ai propri dipendenti (non dirigenti), il 21,3% firma contratti che prevedono premi variabili collettivi e che il 5% di loro ha introdotto lo smart working. L'ultima survey che portiamo come esempio è l'Osservatorio Easy Welfare, dal quale emerge che il welfare è presente maggiormente nel settore industriale e manifatturiero. Le prestazioni più

richieste riguardano: istruzione per i figli (31%), previdenza complementare (20%), sanità integrativa (19%), infine i fringe benefit (16%) e le prestazioni ricreative e sul tempo libero (12%). I dati che forniscono le survey sopra menzionate concludono coralmemente che il Welfare aziendale è una politica che interessa prevalentemente il settore manifatturiero, dell'industria e dei servizi e che guardano al welfare perlopiù aziende medio-grandi situate al Nord e al Centro Nord. Le difformità tra i dati del Censimento Istat e quelli delle principali survey è riconducibile a due aspetti: il primo è che l'Istat prende in considerazione misure specifiche su interventi (conciliazione e genitorialità) già sviluppati nel tempo dalle aziende, mentre le survey si riferiscono ad interventi di welfare più ampi e articolati, il secondo è che i dati Istat sono il risultato di stime a campione di imprese e non di imprese che hanno risposto ad un questionario.

Il dato certo è che la diffusione del welfare aziendale sul suolo italiano non è uniforme. Un fenomeno che pare più distribuito a "macchia di leopardo", che si concentra maggiormente nelle imprese grandi o medio-grandi e che si afferma nei settori produttivi ad intensità variabile. Non vanno infine sottovalutate le disuguaglianze territoriali nella diffusione degli strumenti di welfare in Italia, più comuni nelle aziende del Nord, meno in quelle del Centro e del Mezzogiorno dove si riscontra un ritardo su questo fronte.



IL WELFARE TERRITORIALE

La conformazione economica dell'Italia che storicamente ha nelle medie, piccole o addirittura piccolissime imprese la sua spina dorsale, unita alle forti identità produttive e sociali a carattere locale presenti in ogni area dello stivale, potrebbe essere il terreno più fertile per una delle forme di Welfare Aziendale potenzialmente più promettenti oggi: il Welfare Territoriale.

Esso nasce con l'obiettivo di estendere – anche attraverso il coinvolgimento di soggetti pubblici e privati del territorio – interventi e servizi di Welfare a quelle realtà che non hanno dimensioni o fatturati sufficienti a sostenerle efficacemente da sole.

I modelli di riferimento su cui si fonda l'esperienza nel nostro Paese sono sostanzialmente due: le **Reti di impresa** e le **Intese Territoriali** che possono trasformarsi in veri e propri **Sistemi Territoriali**.

Nel primo caso, attraverso una specifica convenzione, un certo numero di aziende sceglie di condividere beni e servizi per massimizzare l'impatto degli interventi e minimizzare i costi.

Ciascuna realtà coinvolta, quindi, lascia idealmente il proprio perimetro imprenditoriale per integrarsi ad un livello più ampio, contribuendo a creare valore condiviso in grado di rispondere alle esigenze specifiche del territorio, di chi ci vive e ci lavora.

Un ottimo esempio è la Rete Giunca che dal 2012 unisce 10 imprese del Varesotto impegnate in settori che vanno dalla plastica alla meccani-

ca, alla chimica e la farmaceutica. Nata in risposta a un periodo di difficoltà socio-economica del territorio, essa punta a "... svolgere attività di progettazione, analisi, studio, ricerca che riguardano lo sviluppo di comportamenti aziendali e interaziendali socialmente responsabili in materia di Welfare e Formazione come mezzo per migliorare la competitività delle nostre imprese". Il Welfare aziendale, quindi, non viene promosso soltanto come un'attività eticamente meritevole (Corporate Responsibility) ma come un vero e proprio obiettivo di business in grado di incidere in modo sensibile sulla competitività dell'impresa con positive ricadute sociali su tutto il territorio. Ciononostante, a parte la Lombardia e alcuni casi in Emilia-Romagna (es: la Rete Giano) e in Toscana (es: Rete Welfare Toscana), le Reti d'impresa sono quasi assenti nel resto dell'Italia.

Per quanto concerne l'altro modello di Welfare Territoriale, le Intese Territoriali, esse prevedono l'erogazione di beni e servizi a favore del personale di aziende di medie e piccole dimensioni che non hanno una rappresentanza sindacale interna e, dunque, non riescono a usufruire delle agevolazioni fiscali previste dalla legge. Un esempio rilevante, anche per la presenza di settori e comparti a forte occupazione femminile, è il Sistema Cooperativo lombardo promosso da AGCI e UIL, Confcooperative, Legacoop, Cgil, CISL che ha siglato un'Intesa a partire dall'Accordo Nazionale del 2014.

L'intesa "...prevede la possibilità di avviare,

anche attraverso l'utilizzo degli enti bilaterali del settore, strategie e convenzioni con soggetti propri del mondo cooperativo a carattere mutualistico e solidale oltre che con la Pubblica Amministrazione, volti a facilitare e a migliorare tale ambito di attività per promuovere il benessere della persone che lavorano, migliorando, al contempo, la produttività e le condizioni di lavoro".

Quello che in una certa misura può considerarsi un'evoluzione delle Intese Territoriali è il cosiddetto **Sistema Territoriale**. Normalmente viene promosso da attori locali a favore di micro, piccole e medie imprese e prevede un vero e proprio Piano di Welfare Aziendale.

Uno degli esempi più felici può essere considerato Veneto Welfare, un'unità operativa di Veneto Lavora istituito dalla Regione Veneto allo scopo di promuovere e monitorare gli interventi di Welfare integrato in ambito regionale. La Regione ha stabilito i requisiti e le modalità per l'accreditamento degli enti che si occupano di Welfare Collettivo come la previdenza complementare, la sanità integrativa, i fondi bilaterali e altri interventi di natura integrativa come il Welfare contrattuale o aziendale. Grazie al coinvolgimento di opera-

tori qualificati, alla valorizzazione delle specificità territoriali è stato possibile strutturare un moderno sistema di Welfare imperniato sulla sussidiarietà tra pubblico, privato e Terzo Settore.

Meritevole di nota è anche l'esperienza del Progetto "Valoriamo" cofinanziato dalla Fondazione Cariplo che si propone di creare sul territorio lecchese un "Welfare a Km 0" che coinvolge oltre trenta aziende in piani di Welfare aziendale e territoriale co-progettati, e in cui la scelta di beni e servizi avviene secondo criteri di vicinanza geografica. In quest'ottica *local* e innovativa allo stesso tempo, si inseriscono anche i tre Welfare Point di Valoriamo, gli sportelli informativi attivati e dislocati sul territorio, che assistono i lavoratori delle aziende ma anche i semplici cittadini sensibilizzandoli sulle opportunità disponibili e orientandoli verso i servizi che meglio rispondono alle esigenze personali e familiari.

Nonostante alcune case-history di successo, e a dispetto di un grande potenziale anche in termini di migliore customizzazione degli interventi, attualmente il Welfare Territoriale continua a essere molto residuale nel nostro Paese.



SMART WORKING E TELELAVORO

La chiarezza che serve

Il serrato dibattito sulle forme di organizzazione del lavoro più efficaci per affrontare le limitazioni imposte dalla Covid-19, unito talvolta a una lettura superficiale delle soluzioni proposte, rischia di generare nell'opinione pubblica un equivoco sul quale è utile fare luce: la sovrapposizione tra Telelavoro e Smart Working, quasi fossero sinonimi.

Ancorché esistano degli aspetti che li rendono assimilabili, si tratta di fattispecie molto diverse tra loro per quanto concerne la legislazione che li regola ma soprattutto per storia, spirito e obiettivi dai quali sono animati.

Il telelavoro si afferma all'inizio degli anni '70 negli Stati Uniti con il diffondersi dei primi personal computer che, sebbene internet fosse ancora di là a venire, aprivano alla possibilità di lavorare direttamente da casa. Complice lo shock petrolifero del '73, esso rappresentava una ghiotta opportunità di risparmio per le aziende, che potevano abbattere una parte rilevante di costi (luce, climatizzazione e affitto sede, manutenzione, taglio del personale indiretto, etc), ma anche per i lavoratori (specialmente i pendolari) che vedevano diminuire le spese per gli spostamenti casa/lavoro, con una crescita del tempo a disposizione per una seconda attività o per la propria vita privata.

Per comprendere la *ratio* alla base del telelavoro è illuminante leggere l'articolo 1 comma 1 DPR n.70 del 1999 che ne regolava l'organizzazione nella Pubblica Amministrazione e che

testualmente dice: *“Allo scopo di **razionalizzare l'organizzazione del lavoro** e di **realizzare economie di gestione** attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, possono avvalersi di forme di lavoro a distanza [...]”*.

E ancora, nell'art. 1 comma 1 dell'Accordo Confederale del 9/6/2004 esso viene definito come: *“... forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'**attività lavorativa**, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, **viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa**”*.

Senza addentrarsi oltre nella legislazione, nei vincoli che essa impone (primo fra tutti l'obbligo di un accordo scritto tra datori di lavoro e impiegati), il punto centrale è che il telelavoro risponde a logiche di tipo economico, organizzativo, quantitativo, possibili grazie alla tecnologia. E, punto fondamentale, obbliga alla presenza e alla reperibilità del personale che lavora da casa.

In termini grossolani, il telelavoro “migra” un'attività lavorativa, con i medesimi ritmi, la stessa modalità di svolgimento, da una sede aziendale ad un'altra che spesso – ma non necessariamente - coincide con l'abitazione del lavoratore. Tutt'altra cosa, invece, sono tanto lo spirito quanto gli obiettivi del cosiddetto “Lavoro agile” o Smart Working che secondo la Legge 81 del





22/05/2017 costituisce un **miglioramento di tipo "qualitativo"** della vita del lavoratore: uno strumento proteso ad **"... agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro"**, una "...modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante l'accordo tra le parti".

Non, quindi, una nuova tipologia contrattuale ma una particolare, diversa, modalità di svolgimento basata sostanzialmente sulla flessibilità di orario e sede di lavoro nonché dall'eventuale uso – nessuna obbligatorietà quindi - di supporti informatici. Punto essenziale rispetto al telelavoro è la non obbligatorietà della presenza e reperibilità del lavoratore in un luogo, altro dall'azienda, ma ben identificato. Lo Smart Working, infatti, è centrato sul controllo del risultato (prodotto) finale che il/la lavoratore/lavoratrice, deve garantire.

Sebbene anche lo Smart Working sia subordinato a un accordo scritto tra le parti e in larga parte sia facilitato dall'uso di computer, tablet e altri supporti informatici, a differenza del telelavoro esso assicura al lavoratore ampi margini di autonomia e di flessibilità organizzativa.

Una prova ulteriore si può ricavare anche scorrendo il comma 3 bis della Legge 145/2018 (entrata in vigore dal 1/1/2019) che fa obbligo

ai datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per l'esecuzione dello smart working, di dare priorità alle lavoratrici nei tre anni successivi alla fine del congedo di maternità oppure ai lavoratori con figli disabili. Un meccanismo quindi pensato per favorire, in particolare, il lavoro femminile, la conciliazione nella gestione degli impegni familiari, nonché per la tutela delle diverse situazioni di fragilità che in essa si manifestino.

Il lavoro agile quindi, lungi dall'essere sovrapponibile al telelavoro, si rivela un formidabile e moderno strumento di work-life balance la cui applicazione, ben al di là dall'emergenza sanitaria che ne ha richiesto un uso massiccio anche in deroga al principio dell'accordo scritto tra le parti (si è parlato infatti di Smart working semplificato o, più correttamente, Homeworking), è auspicabilmente destinata a crescere molto nel prossimo futuro. E' importante, tuttavia, che non si caratterizzi come un mero strumento di conciliazione per le lavoratrici, ma diventi sempre più uno strumento di supporto alla famiglia nel suo complesso e alla condivisione del lavoro di cura che deve coinvolgere, in pari misura, i lavoratori uomini.

LA GENITORIALITA' E LE SFIDE NEL FUTURO DELLE AZIENDE

Ne parliamo con la dott.ssa Riccarda Zezza,
CEO di Lifeed by MAAM e manager di successo

Riccarda Zezza è CEO di Lifeed by MAAM, il primo e unico programma di formazione aumentata che trasforma le transizioni di vita in un'opportunità di crescita personale e professionale. Le esperienze di vita e le attività di cura - come la genitorialità, l'accudimento di una persona anziana, l'attraversamento di una crisi - diventano così una palestra di formazione di competenze soft. Oggi Lifeed è utilizzato da oltre 15.000 persone in 70 aziende in più di 23 Paesi nel Mondo. Riccarda è co-autrice del libro MAAM - Maternity as a Master- è blogger di Alley Oop - IL Sole 24 Ore, Fellow di Ashoka - l'ONG che seleziona i migliori innovatori sociali del mondo - membro onorario di Cesvi e membro del Weizmann Young European Network.

È stata premiata da Fortune come "Most Influential and Innovative Woman Fortune 2018" in Italia.

Riccarda Zezza, imprenditrice, innovatrice, madre e per anni manager di multinazionali in Italia e all'estero ha risposto per noi ad alcune domande:

Alla luce della sua lunga esperienza nel mondo aziendale, come manager prima ed imprenditrice oggi, ci spiega come la genitorialità possa tradursi in opportunità per le aziende?

Diventare genitore, come ogni cambiamento che impatta le nostre dimensioni identitarie, ci dà la possibilità di ricominciare ad apprendere. Mette in

moto quindi parti del nostro cervello che stavano andando in automatico e ci "obbliga" a ristabilire una serie di punti di riferimento: chi siamo, che reti di relazioni abbiamo, che capacità usiamo in modo nuovo, qual è il senso della nostra vita. La nuova dimensione, così importante e "invadente" nella vita di questi adulti lavoratori, non sostituisce le altre ma le arricchisce, rendendo più ampio il territorio di risorse e competenze a disposizione del genitore. Nelle transizioni, le persone hanno un momento di potenziale crescita, che può derivare proprio dalle sfide che le transizioni presentano, e anche di grande bisogno di essere viste e



riconosciute nella loro nuova complessità. Se l'azienda sa vederle e sa fare spazio sia al bisogno che all'opportunità, si ritroverà con delle persone più motivate e più capaci di prima. L'azienda può trovare proprio nella dimensione genitoriale dei propri collaboratori quella dotazione di competenze soft come empatia, pazienza e ascolto, ma anche capacità organizzative, di focus, di risoluzione dei problemi e di leadership, di cui ha un bisogno vitale per restare competitiva. Se invece si limita a considerare la dimensione genitoriale come un aspetto "da supportare", estraneo alle reali competenze delle persone, perderà tutto il potenziale che questa transizione di vita porta con sé. E continuerà a cercare altrove le risorse che invece ha già in casa, a disposizione, insieme a motivazione e passione (che ovviamente aumentano quando la persona si sente vista e valorizzata in ogni suo aspetto).

Lei che vede opportunità dove altri vedono "problemi", cosa dobbiamo cogliere di buono da questo periodo di emergenza per le sfide future che le aziende dovranno affrontare nel post pandemia?

Lavorando da anni nell'innovazione e avendo visto quanto è veramente difficile cambiare le cose, intravedo in questo momento lo stesso pericolo che si presenta ogni volta che il cambiamento è così veloce e pesante che consente solo di abbracciarlo, senza poterlo gestire. Succede infatti che la risposta data "in emergenza" ai nuovi bisogni emersi diventa la base dati da analizzare per prendere decisioni per il futuro. Ma le soluzioni di emergenza sono per definizione

sub-ottimali: sono a breve termine, risolvono un pezzo alla volta e non fanno spazio a una visione di vera innovazione. E infatti già sembra che nel dibattito gli elementi più concreti a disposizione siano byte, chilometri e minuti, mentre l'opportunità che abbiamo davanti è quella di cambiare realmente e profondamente il modo in cui lavoriamo e viviamo.

Cambiarlo per renderlo adatto a una realtà di persone sempre più ricche e complesse, che hanno costruito un mondo in cui il cambiamento è continuo e che hanno la responsabilità di renderlo sostenibile.

Cambiarlo non solo trasferendo vecchi contenuti in nuovi contenitori, come la visione di una tecnologia con poteri maieutici ci porta a fare, ma lavorando prima di tutto proprio con il contenuto umano, e lasciando che sia il contenitore a seguire. Questo approccio ha il difetto di non poter essere basato sui dati, perché l'innovazione vera per definizione riguarda cose che non abbiamo ancora visto o fatto.

Ci richiede quindi di ricostruire un universo di senso comune che non poggia solo su statistiche, ma anche su una dimensione di volontà e condivisione di obiettivi che ci responsabilizza tutti: quello che decideremo di fare dopo la pandemia, come decideremo di farlo e gli effetti che avrà non potrà infatti avere orizzonti di breve respiro.

Tutto ciò che si è rivelato insostenibile lo era già prima. Occorre coraggio per innovare davvero, e ci sono sempre delle soluzioni alternative che avranno più dati a supporto di quanti possa presentarne un'innovazione. Ma continuare a farci vecchie domande non potrà mai portarci a dare vita alla realtà di cui abbiamo un vitale bisogno.





LA USER EXPERIENCE

La nuova sfida del welfare aziendale

Se oggi le aziende considerano lo sviluppo di un piano di Welfare aziendale non più solo come una manifestazione della Corporate Responsibility, ma un misurabile obiettivo di business, le motivazioni sono le più varie.

Ne guadagna la reputazione e l'immagine dell'azienda che diventa più attraente per la forza lavoro più qualificata, cresce la fedeltà e l'adesione alla visione strategica complessiva, si riduce l'assenteismo e, conseguentemente, aumenta il livello di produttività.

Perché ciò accada, però, perché il valore di un Piano di Welfare aziendale impatti positivamente è necessario che i servizi e i beni offerti rispecchino realmente i bisogni di chi dovrà usufruirne. E contengano quella dose di flessibilità necessaria ad affrontare gli scenari più diversi.

Un esempio concreto, e anche attualissimo, aiuta a comprendere meglio.

Durante l'emergenza Covid-19 – che va considerata come scenario: estremo per durata, estensione, impatto sociale ed economico – tante imprese hanno scelto di integrare le misure di sostegno statale mettendo in campo, solo per citare alcuni esempi, piani straordinari di sostegno salariale, supporti di natura psicologica, polizze sanitarie, servizi di baby-sitting per far fronte alla chiusura delle scuole, ma anche servizi di spesa a domicilio per gli impiegati più senior, corsi di fitness on line etc. Tutte risposte efficaci ma anche potenzialmente suscettibili di ulteriori variazioni, integrazioni, riposizionamenti, al variare dei bi-

sogni che possono essere diversi a seconda del livello di gravità del contagio e delle misure restrittive adottate in una data area del Paese.

Se poi si considera che ogni azienda generalmente ha al suo interno diverse fasce di età (Tradizionalisti, Baby boomer, Generazione X, Millennial), diventa chiaro quanto sia importante, a prescindere dall'emergenza in atto, che i Piani di Welfare siano formulati attraverso una conoscenza profonda dei diversi cicli di vita degli utenti, delle loro attitudini, delle loro relazioni, delle loro abilità.

Per questo motivo anche nel Welfare Aziendale, si parla ormai di User Experience. Anzi, essa è la vera grande sfida del settore.

Originata dal modello della Experience Economy, teorizzato nel 1998 da J. Pine e H. Gilmore, e che individua nella capacità di un brand di creare un legame (un engagement) con i consumatori attraverso un coinvolgimento emotivo e olistico, che trascende la relazione Marchio/utente, la User Experience pone al centro non il prodotto ma l'individuo, il suo vissuto.

Essa sarà la stella polare che guiderà l'ideazione di Piani di Welfare efficaci, customizzati e in grado di creare una forte percezione di valore in chi ne è destinatario, ben al di là del singolo servizio o bene erogato: la base di un legame nuovo, più profondo, tra azienda e i suoi lavoratori.

Un obiettivo importante con cui anche la APP del Progetto ReFlex dovrà misurarsi.

CONTRIBUTI

Il progetto ReFlex è finanziato dal programma Right, Equality and Citizenship (2014-2020) dell'Unione Europea. I contenuti di questa newsletter rappresentano i punti di vista dei partner progettuali e sono di loro esclusiva responsabilità. La Commissione Europea non si assume alcuna responsabilità per l'uso che può essere fatto delle informazioni che contiene.

PAGINE SOCIAL DEL PROGETTO

Per aggiornamenti e sviluppi del progetto ReFlex seguici su:



<http://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivit/politiche-europee-e-internazionali/progetti-europei/reflex/scheda-progetto/>



<https://www.facebook.com/ReFlexCommunity>



https://www.instagram.com/reflex_project

PER ADERIRE AL PROGETTO

Le aziende interessate a partecipare al progetto, possono inviare una e-mail all'indirizzo:



reflex@governo.it