

Fare il bene delle persone in azienda Verso il nuovo umanesimo del lavoro

Elvio Pasca

Cinque esempi virtuosi di welfare aziendale raccontati dai Responsabili del Personale di organizzazioni molto differenti. C'è il welfare vastissimo di Credem, che chiede un altrettanto grande sforzo di comunicazione; l'integrazione tra vita e lavoro di Subito, alla ricerca di risposte a esigenze vere; l'attenzione di Panini a tenersi stretti valori ed esperienza, nata con i primi album di figurine; il nuovissimo campus sulle colline dove Crif vuole "riformulare spazio e tempo"; la ricerca contro il cancro dell'Ifom, fatta da ricercatori messi nelle condizioni di lavorare al meglio delle loro possibilità e di essere felici.

L'esortazione di Papa Francesco a "costruire il bene comune e un nuovo umanesimo del lavoro" non ha spiazzato le imprese italiane. La maggior parte sottoscriverebbe al volo un impegno a creare le condizioni per "un lavoro rispettoso della dignità della persona che non guarda solo al profitto o alle esigenze produttive, ma promuove una vita degna sapendo che il bene delle persone e il bene dell'azienda vanno di pari passo". Il problema, semmai, è passare dalle buone intenzioni ai fatti e per questo può essere d'aiuto il buon esempio di chi è già avanti nella tabella di marcia. *Persone & Conoscenze* ne ha parlato con i Responsabili del Personale di Credem, Subito, Panini, Crif e **Ifom**.

Più servizi, più comunicazione

"Stare bene per lavorare bene", *claim* che accompagna tutto il welfare di Credem, fa rima con le parole del Pontefice e riporta a un'unica fonte i mille rivoli dell'impegno dell'istituto di credito per il benessere degli oltre 6mila dipendenti. "Creando le condizioni migliori per aumentare la soddisfazione si favoriscono produttività e raggiungimento dei risultati. Fidelizzazione, benessere ed engagement sono collegati", chiarisce **Andrea Mazzini, Responsabile Welfare e Amministrazione del Personale di Credem**, ricordando che certi temi, nel mondo bancario, non sono affatto nuovi. "Partiamo da un livello alto rispetto agli altri settori e non dovremmo mai darlo per scontato. Fondi pensione, polizze sanitarie, vari tipi di assicurazione, ticket pasto e borse di studio sono acquisiti da tempo nella contrattazione a livello di Ccnl, integrativa e di territorio. Quando nel 2014 abbiamo disegnato il progetto di lungo periodo, *Welfare per noi*, abbiamo deciso, innanzitutto, di valorizzare l'esistente, per poi aggiungere servizi che rispondessero a nuovi bisogni". L'ufficio welfare di Credem, di nuova costituzione, è diventato il referente per tutti gli istituti già presenti nei Ccnl nazionale e integrativo e ne ha aggiunti molti altri con stanziamenti di budget e piani di rilasci mensili organizzati in sei cluster: salute; benessere; *work-life balance*; protezione; tempo libero; potere d'acquisto e supporto personale. Si è arrivati così a un panorama estremamente ricco. Qualche esempio? Sono oltre 4mila le visite di prevenzione gratuite garantite nel 2017 ai dipendenti, che possono anche seguire seminari in presenza e in streaming dedicati al benessere o indossare dispositivi di monitoraggio in palestra. Per il *work-life balance* l'azienda ha spinto molto su *remote* e Smart working, modalità oggi scelte da oltre 1.000 persone e che si aggiungono all'ulteriore sviluppo di permessi retribuiti e part time e a servizi salva tempo, come lavanderie e consegna pacchi. Diverse polizze assicurative già attive garantiscono protezione, ma Credem si è impegnata molto a farle conoscere, mentre promuoveva anche altre iniziative come i corsi di guida sicura. Per (riempire) il tempo libero, ci sono le tante convenzioni attivate attraverso il Cral e una ricca biblioteca multimediale, mentre il potere d'acquisto è tutelato con borse di studio, bonus per le nascite o anche con-



Andrea Mazzini,
Responsabile Welfare
e Amministrazione del
Personale di Credem

venzioni come quelle per il noleggio auto. “Credem da da due anni anche un Premio ‘welfare di risultato’ pagato ai dipendenti in servizi di welfare con la conseguente convenienza economica prevista e agevolata dalla legge”, ricorda Mazzini. Ricca anche l’area del supporto personale, dove si va da *caregiving* e *baby sitting* ai seminari sulla genitorialità o orientamento allo studio per i figli, senza tralasciare ovviamente supporto alle neomamme, con consulenze mediche e psicologiche o focus group dalla gestazione fino al rientro in azienda.

“Un corpo di soluzioni così variegato ci permette di rispondere anche a micro bisogni molto specifici e ognuno può trovare nel welfare la soluzione al suo problema”, commenta il Responsabile Welfare e Amministrazione del Personale. In una selva fitta, però, potrebbe essere facile perdere l’orientamento. “La comunicazione è fondamentale e in un’era di over comunicazione bisogna raddoppiare gli sforzi per far arrivare il messaggio e accompagnare tutti nella complessità dell’offerta. Solo così si possono davvero raccogliere i risultati”. È quello che è successo anche con la conversione in welfare del Premio di risultato. “Il primo anno la novità ha creato qualche difficoltà nell’utilizzo, ma, quando la conoscenza si è diffusa, è cresciuto l’interesse e il livello di soddisfazione. Questo trend continuerà, anche perché l’offerta di servizi è sempre più ampia, ma per essere sicuri che ognuno sia in grado di trovare ciò di cui ha bisogno dobbiamo continuare a investire in una comunicazione ben strutturata che utilizzi diversi canali e modalità in modo integrato”.

Intercettare esigenze vere

L’attenzione alle persone è un ingrediente della ‘cavalcata’ vincente di Subito da piccola startup a prima piattaforma di compravendita online in Italia, con il passaggio in poco più di 10 anni da quattro a 140 dipendenti, che guardano a ulteriori e continui nuovi arrivi. “È un percorso di crescita accompagnato da iniziative per favorire l’inserimento, l’integrazione dei gruppi e quel benessere indispensabile per connettersi con il lavoro”, racconta **Beatrice Taralla, Head of Human Resources di Subito**. Il timone di questa idea di welfare è sempre stato: “Ascoltare prima le persone per introdurre servizi non ‘alla moda’, ma che intercettino esigenze vere”.



© Axel Scapini, Scuola del Fumetto di Milano

Subito è partita dalla flessibilità oraria, poi è arrivato lo Smart working, ampliato fino a poter coprire il 40% del tempo lavorativo: “Sono nel nostro Dna, per la fiducia tra manager e collaboratori, la responsabilizzazione rispetto agli obiettivi e le tecnologie abilitanti già connaturate a un servizio attivo 24 ore al giorno e slegato dall’orario d’ufficio”. Integrazione, engagement e team building sono i motori di moltissime iniziative, dal *Welcome on board* che dà il benvenuto ai nuovi arrivati, alle ‘feste di compleanno’ che celebrano uno, tre, cinque o 10 anni in azienda, passando per il programma *Presenta un amico*, con riconoscimenti economici se questo supera il periodo di prova, per i viaggi aziendali o per il *tea time*: un’ora di lezione, con rinfresco offerto dall’azienda, durante la quale chiunque può proporsi come docente in una materia a scelta. Corsi di pilates e mindfulness, frutta biologica e visite mediche in ufficio, posti auto riservati per le gestanti e bonus bebè o maggiore flessibilità oraria per le neomamme sono arrivati in Subito anche grazie all’adesione al programma *Workplace Health Promotion* dell’Organizzazione Mondiale della Sanità della Regione Lombardia. “Abbiamo promosso benessere lavorativo e conciliazione vita-lavoro, corretta alimentazione, attività fisica, sicurezza stradale e mobilità sostenibi-



Beatrice Taralla, Head of Human Resources di Subito

069337



le. Ora ci dedicheremo al contrasto di fumo, abuso di alcol e altre dipendenze con un percorso che coinvolgerà anche un campione di apnea e ci vedrà allenare corpo e mente, per passare da circoli viziosi di dipendenza a circoli virtuosi di controllo dello stato emotivo e consapevolezza di sé”.

Il *fil rouge*, spiega Taralla, è rispondere alle esigenze delle persone per farle stare bene, ma anche metterle in condizioni di comprendere e sfruttare a pieno il contesto nel quale sono inserite. “Conoscere i colleghi e sapere che cosa fanno crea collegamenti indispensabili anche tra aree molto diverse e aiuta a costruire una cultura aziendale basata sulla fiducia, sulla trasparenza e lo scambio di feedback. Da noi la linea gerarchica è piatta e cortissima, tutti interagiscono con tutti e questo aumenta l’engagement, lo star bene e la possibilità di crescere”. È un’idea nella quale si confondono i confini tra crescita professionale e crescita personale. “Più che di conciliazione tra vita e lavoro, come se fossero mondi diversi e distanti dalla ricerca di un contatto, preferisco parlare di integrazione tra vita e lavoro. Ormai i contorni sono sfumati, soprattutto per i tanti Millennial di Subito, che vogliono trovare in azienda anche occasioni e spazi di scambio, di divertimento o di contemplazione”.

La Head of Human Resources e i suoi collaboratori sono impegnati a rendere tutti coscienti delle tante componenti del *total reward* di Subito: compensation, formazione, *continous feedback* per migliorarsi, un clima aziendale monitorato costantemente con survey come ‘Whatshappy’ e le tante misure di welfare aziendale propriamente detto, organizzate in un piano definito di recente con la contrattazione territoriale, prevedendo anche la conversione del premio di risultato. A fine anno si conosceranno tassi e modalità di conversione, che daranno indicazioni importanti. “Si sperimentano le novità e si tocca con mano il ritorno, questo ci aiuta a capire anche come rimodulare gli interventi. È un viaggio, un percorso progressivo di costruzione di una nuova cultura e del legame tra l’azienda e le sue persone”.

Figurine e benessere organizzativo

Il welfare aziendale è protagonista anche nel contratto integrativo di Panini rinnovato a marzo 2018, tappa più recente di una lunga storia di cura del benessere organizzativo che ha accompagnato l’azienda in tutta

l’avventura iniziata negli Anni 60 con la prima collezione dedicata ai calciatori in un chiosco di giornali della città emiliana e arrivata oggi in Europa, Stati Uniti e America Latina con figurine adesive di ogni tipo, fumetti, riviste per ragazzi, siti web e App. “Il nostro primo contratto integrativo risale al 1974, ma i fratelli Panini erano sempre stati attenti al benessere in senso lato della forza lavoro, allora prevalentemente operaia. Questa tradizione non si è persa quando la proprietà è passata di mano ed è stata calata nella contrattazione e nelle varie misure organizzative, economiche e più in generale di cura dei nostri collaboratori”, dice **Giorgio Aravecchia, Group Human Resources Director di Panini**.

Così, i circa 450 operai e quadri grafici editoriali che lavorano tra la sede di Modena e quella di Milano possono contare da diversi anni su bonus matrimoniali (estesi ora anche alle unioni civili), bonus bebè e permessi per paternità, hanno una polizza sanitaria con coperture più estese rispetto a quella di categoria e retribuzioni al 100% anche nel caso restino a casa per gravi malattie. Il premio di risultato in Panini esiste da tempo, ora è stata recepita anche la possibilità di convertirlo in welfare, scegliendo tra le tante offerte contemplate dalla legge e inserite in un paniere disponibile su una piattaforma online. Lo Smart working, invece, non è ancora all’ordine del giorno. “È difficile conciliarlo con la produzione. Però abbiamo casi individuali di telelavoro in caso di esigenze particolari, come per chi deve stare vicino a un familiare malato. Storicamente abbiamo anche negli orari di ingresso flessibilità, su questo fronte siamo più rigidi, necessariamente, solo con gli operai che lavorano in reparto sulle linee”, sottolinea Aravecchia.

L’azienda e le rappresentanze sindacali hanno firmato anche un protocollo contro le molestie e la violenza sul luogo di lavoro, che prevede sanzioni ma, soprattutto, formazione. “Non vogliamo limitarci a condannare certi comportamenti, ma prevenirli, imparando a riconoscerli in tutte le loro forme, dalle semplici battute alle discriminazioni di fatto. Non abbiamo mai avuto problemi di questo tipo in azienda, ma è comunque giusto avviare campagne di sensibilizzazione”.

In tema di Responsabilità sociale e benessere dei lavoratori, Panini sembra guardare anche oltre le sue mura, come dimostra l’impegno a far sottoscrivere a tutti i suoi fornitori un co-



Giorgio Aravecchia,
Group Human
Resources Director
di Panini



dice etico contro lo sfruttamento del lavoro. “Crediamo che i nostri interlocutori debbano essere in linea con i nostri valori: questa è una sensibilità che abbiamo maturato anche lavorando su mercati internazionali dove la certificazione etica su condizioni di lavoro, salute e sicurezza è indispensabile”.

Il nome e la storia dei Panini bastano da soli ad attrarre talenti, che tra l'altro difficilmente potrebbero conoscere in anticipo nel dettaglio tutti gli aspetti del contratto integrativo. “Quelle misure ci aiutano però straordinariamente per la retention. Nel tessuto sociale dell'Emilia non siamo un caso isolato, qui gli imprenditori hanno sempre capito che i rapporti con i collaboratori non possono esaurirsi in uno scambio tra forza lavoro e salario a fine mese; la nostra forza è nella maestria delle persone e la maestria cresce con l'esperienza. Bisogna quindi creare le condizioni migliori per vivere e restare in azienda”.

E, nelle condizioni migliori, si può dare il meglio. “Se siamo attenti alle persone, queste saranno sempre disponibili. Anche quando il lavoro è molto intenso o c'è un ordine improvviso, i nostri lavoratori non ci hanno mai fatto mancare il loro contributo”, conclude Aravecchia.

Riformulare lo spazio e il tempo

Crif è un'azienda globale specializzata in informazioni e soluzioni per il credito che opera ormai in quattro Continenti, ma ha scelto le colline della 'sua' Bologna per dare una nuova casa al benessere organizzativo. Il campus da 4mila metri quadri inaugurato a marzo 2018 a Varignana nel comune di Castel San Pietro Terme, dicono dal quartier generale, vuole diventare “un *Great Place to Work*, anche in virtù della massima attenzione che è stata posta su aspetti quali il layout architettonico, la ricerca delle migliori soluzioni ergonomiche, l'utilizzo di spazi ludici e ambienti accoglienti dedicati al *'learning journey'* e all'organizzazione di eventi interni”: “È un tentativo di riformulare lo spazio e il tempo”, spiega l'**HR Director Loretta Chiusoli**. “Si possono svolgere all'interno o all'esterno tutte le attività correlate all'ambiente, progettuali o ricreative e il momento lavorativo assume un significato più ampio includendo anche momenti ludici o di interazione con i colleghi. Abbiamo poi aggiunto soluzioni salva tempo come il recapito della spesa o la lavanderia, e diversi servizi di

mobility come navette, auto in pool e una App per il car sharing tra colleghi”. Tutto è stato cucito su misura del centinaio di persone che si sono trasferite nel campus, con il loro aiuto. “Siamo partiti dall'alto per poi arrivare alla microprogettazione, con survey, focus group e anche colloqui individuali, da domande generiche sugli spazi e i servizi desiderati, agli arredi e alla disposizione degli ambienti fino alle soluzioni per la mobilità dei singoli”.

Il campus è solo un esempio di cosa Crif intende per welfare aziendale: “I filoni di intervento sono tanti, da tutto il tema del *work-life balance* al Premio di risultato convertibile in welfare, una possibilità che da noi esisteva già prima della nuova normativa, passando per flessibilità oraria e *Smart working*”, dice l'HR Director. Tante le misure per avere menti sane in corpi sani, come i corsi di yoga e pilates nella palestra aziendale, i cibi a chilometro zero nella mensa o la frutta distribuita negli uffici per una merenda salutista. Sul fronte della flessibilità oraria, invece, i dipendenti con straordinario remunerato hanno flessibilità in ingresso e nell'organizzazione della pausa pranzo e compensazione su base settimanale; per quelli 'forfettizzati' la flessibilità è su base mensile con una presenza minima giornaliera prevista. Per tutti i profili, sono previste anche quattro giornate di lavoro a distanza: “Le dedichiamo ad attività progettuali che richiedono più concentrazione e sviluppo di contenuti, rispetto all'attività in ufficio dove ci sono più interazioni e interruzioni”.

Il programma volontario di supporto alla maternità contempla un rientro pianificato che possa far definire a monte la durata dell'astensione facoltativa, durante la quale la retribuzione viene integrata al 100% dall'azienda, e una volta tornate le neomamme hanno diritto a due ore al giorno di telelavoro. Non manca un asilo nido convenzionato vicino alla sede.

“Le prime misure sono state introdotte oltre 10 anni fa. La spinta arriva dalle nostre indagini periodiche di *people satisfaction* e più recentemente anche dalle norme che favoriscono il welfare aziendale, oltre che dal confronto con altre organizzazioni”. Un 'gran posto per lavorare', secondo Crif, è capace di dare anche una prospettiva profonda di conciliazione tra vita e lavoro: “Le nostre persone riescono a vedersi in un percorso lungo all'interno dell'azienda, perché capi-



Loretta Chiusoli,
HR Director di Crif

scono che saranno sempre accompagnati e siano giovani alla ricerca di occasioni di svago o genitori alle prese con la difficile gestione di una famiglia”.

Chiusoli vede tre grandi filoni di sviluppo per il welfare aziendale. “C’è una forte spinta allo Smart working, perché si lavora sempre più su progetti che richiedono flessibilità e autogestione e per i quali sono importanti obiettivi e risultati. Cresce, poi, specialmente tra i giovani, l’attenzione al benessere, allo sport, alla socializzazione e alla possibilità di mischiare questo con i tempi di lavoro. Infine, c’è il grande tema della formazione continua. Mentre è indispensabile stare al passo con la veloce evoluzione di temi e conoscenze, sfuma il confine tra tempo da dedicare allo studio e tempo da dedicare alla ‘produzione’”. Queste sono le tendenze principali, ma guai a dimenticare tutto il resto. Anche perché, conclude l’HR Director di Crif, “più cose si mettono a disposizione, più si arriva capillarmente davvero a tutti”.

Un campus che accoglie persone ‘felici’

All’Istituto **Firc** di Oncologia Molecolare di Milano (**Ifom**) non sono mai mancate le eccellenze. Scienziati arrivati da tutto il mondo studiano qui la formazione e lo sviluppo dei tumori e cercano le migliori armi per combatterli. Il *TopLegal Corporate Counsel Award 2018* al “**miglior Direttore Risorse Umane dell’anno**” conquistato da **Rossella Blasi** dà, però, anche il senso di quanto **Ifom** voglia e sappia far star bene chi è impegnato in una missione così importante: “Non è un riconoscimento a me, ma alla disponibilità dell’istituto a fare tutto il possibile per venire incontro alle esigenze dei ricercatori, dei tecnici e del resto del personale”, si schermisce la vincitrice.

“Tutte le nostre scelte sono nate dall’ascolto e dall’interazione quotidiana che si sviluppa nel campus, nei laboratori come al bar o al tavolo da ping pong. Anno dopo anno sono cresciute adattandosi ai bisogni di tutti”.

Tra le mura **dell’Ifom** si fa il giro del mondo: un ricercatore su quattro è straniero, con circa una trentina di nazionalità diverse rappresentate. Ecco, allora, una mensa con menù bilingue e piatti di ogni tradizione, una foresteria in cui vivere appena si arriva a Milano (gratuita per il primo mese), ma anche un *welcome office* con esperti in mediazione culturale pronti a supportare il percorso di inserimento di tutta la famiglia. “Si va

dal disbrigo delle prime pratiche burocratiche, come visti, permessi di soggiorno e residenza, all’aiuto nella ricerca di una casa, fino all’assistenza durante le visite mediche dove i nostri mediatori possono fare da interpreti. È un servizio sul quale abbiamo investito tantissimo”, sottolinea Blasi.

Con il 60% del personale donna e un’età media tra i 32 e i 35 anni, anche conciliazione vita-lavoro e supporto alla genitorialità sono all’ordine del giorno. Ricercatori e ricercatrici gestiscono gli orari in autonomia, senza supervisione: quel che conta è riuscire a stare nei tempi del progetto a cui stanno lavorando. C’è poi un asilo nido, dove mamme e papà possono visitare i figli in qualunque momento della giornata, ma anche il Laboratorio G, destinato alle gestanti e alle neomamme: “Normalmente, le ricercatrici incinte avrebbero dovuto sospendere il lavoro, invece abbiamo creato un ambiente protetto dove non ci sono sostanze e macchinari pericolosi, ma quanto può servire a lavorare ancora al proprio progetto. Può essere utilizzato anche al rientro dalla gravidanza, durante l’allattamento, finché non si può tornare senza rischi negli altri laboratori”.

Sono tutti strumenti preziosi, soprattutto per un mestiere in cui è particolarmente difficile pianificare il proprio impegno quotidiano, con esperimenti i cui sviluppi non guardano né l’orologio né il calendario, tra picchi di attività (e di stress) e stop più o meno inaspettati. I laboratori di **Ifom** sono attivi 24 ore su 24, 365 giorni l’anno e lo Smart working è per forza di cose difficilmente applicabile, visto che l’attività è legata a doppio filo ai macchinari ultratecnologici di cui è dotato l’Istituto. Intanto, la pressione è inevitabilmente alta, anche per le aspettative dei tanti donatori che hanno finanziato i progetti e, soprattutto, per l’importanza che potrebbero avere gli esiti di quegli esperimenti nella lotta contro il cancro.

“Bisogna considerare che nel mondo della ricerca le carriere sono molto concentrate, per fare strada e distinguersi dagli altri bisogna dare il massimo, arrivare a risultati e pubblicare il più possibile negli stessi anni in cui in genere si consolida la propria vita privata. Difficile farlo in un ambiente che non ti aiuta a coniugare le due cose, a maggior ragione se sei una ricercatrice”, aggiunge Blasi. In **Ifom** è un’altra storia: “Qui si può lavorare piacevolmente, vivere la propria vita e dedicarsi alla scienza. Il nostro è un campus felice”.



Rossella Blasi,
Direttore Risorse
Umane di **Ifom**