

# Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Giugno 2022  
162

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

## La cultura aziendale: storie e sogni condivisi

La Direzione del Personale  
di generazione in generazione  
Costanti ed evoluzioni  
del ruolo nelle Risorse Umane

Lavoratori della Gig economy  
Precarietà, rischi, mancate tutele  
La vita al tempo del lavoro  
sulle piattaforme

Strategie di benessere  
e indicatori ESG  
Impegni e scelte  
oltre l'adempimento



**PER INFO E ABBONAMENTI**  
**[www.este.it](http://www.este.it)**

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE |  02.91434400 |  [daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)

# Non di soli indicatori ESG vive il welfare

Conoscere i bisogni delle persone per andare oltre la soddisfazione di parametri standard

di Elisa Marasca  
con la collaborazione di Claudia Sangiorgi

La sostenibilità è ormai centrale nella percezione dell'opinione pubblica e nei programmi dei soggetti istituzionali: trova la sua declinazione internazionale nei criteri Environmental, social and governance (ESG), utilizzati anche per indicare le attività finanziarie che definiscono un investimento come "responsabile". Il rispetto di questi indicatori è oggi molto diffuso anche in ambito welfare. L'applicazione nella sfera del benessere delle persone potrebbe paradossalmente non tenere conto delle reali necessità di chi vive l'organizzazione. È welfare un servizio che rispetta i criteri ESG oppure quello che risponde ai bisogni dei lavoratori? Ne discutono alcuni esperti del settore.



1



2



3



4



5



6



7



8



9

1. Paola Blundo, Direttore Corporate Welfare di Edenred Italia
2. Salvatore Carbonaro, Presidente di Praesidium
3. Paolo Gardenghi, General Manager Business Unit di Day Ristoservice – Gruppo Up
4. Francesco Masieri, Co-Founder di Noiwelfare
5. Anna Maria Mazzini, Chief Growth Officer di Sodexo Benefits & Rewards Services Italia
6. Pietro Spreafico, Co-Founder di Timeswapp
7. Luca Stella, Innovation Manager BU HR di Zucchetti
8. Alessandro Ubaldi, Chief of Executive Staff di CRMpartners
9. Jacqueline Verdicchio, Head of Welfare Business di Randstad

La maggior parte dei principali investitori istituzionali italiani adotta una politica sostenibile (il 56%) e l'81% di questi dichiara che intende implementare politiche Environmental, social and governance (ESG) in futuro. È quanto emerso da una recente indagine realizzata dal Centro studi e ricerche di itinerari previdenziali con il patrocinio dell'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (Asvis), che ha analizzato le politiche di investimento *green* di 106 enti tra casse professionali di previdenza, fondazioni di origine bancaria, fondi pensione e compagnie di assicurazione. Ma cosa significa "politiche ESG"? Si tratta di standard riconducibili all'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (il programma sottoscritto il 25 settembre 2015 dall'Assemblea generale dell'Onu per la prosperità e per la salvaguardia del Pianeta, che prevede 17 obiettivi) e agli Accordi di Parigi, siglati il 12 dicembre 2015, quando i 197 Stati membri della Convenzione quadro delle Nazioni unite sui cambiamenti climatici sono arrivati alla prima intesa universale e giuridicamente vincolante sul *climate change*, cioè contenere a lungo termine l'aumento della temperatura media globale al di sotto della soglia di due gradi oltre i livelli pre industriali e di limitare tale incremento a 1,5 gradi. Nello specifico, per le aziende i criteri ESG comportano una serie di parametri di misurazione delle attività che si concretizzano in standard operativi, cui l'impresa si deve

Foto di Saep Informatica

Un ambiente di lavoro sereno è il motore principale della produttività aziendale



ispirare per garantire il raggiungimento di determinati risultati ambientali, a livello sociale e di *governance*. Sono parametri poi utilizzati dagli investitori per valutare e decidere le opzioni di finanziamento. Il passaggio da obiettivi di profitto a scelte sostenibili, però, non è così lineare: nel pianificare un programma di welfare aziendale, per esempio, soddisfare questi indicatori potrebbe non andare di pari passo con l'introduzione di soluzioni per rispondere ai bisogni reali e attuali delle persone coinvolte.

## Il benessere aziendale è sempre più accessibile

I temi sui criteri ESG, quindi, abbracciano diversi ambiti, tra cui quello finanziario, quello della sostenibilità e gli aspetti HR. "Oggi parlare del welfare non è più una questione che riguarda solo ciò che è normato dal quadro legislativo, ma significa abbracciare una serie di iniziative che hanno lo scopo di migliorare la vita in azienda", sostiene **Luca Stella, Innovation Manager BU HR di Zucchetti**, società che produce soluzioni software, hardware e servizi per aziende di vari settori. Per il manager, al fine di creare una base solida su cui costruire il welfare in modo che sia veramente valido e utile per l'impresa, bisogna partire dal management, che non deve considerare i parametri ESG solo come un obbligo normativo o un tema di Marketing, ma come un punto di partenza per l'innovazione. "Avere una piattaforma tecnologica che possa supportare questa mission può essere un grande aiuto, per esempio tramite software specifici che permettono alle aziende di compilare i bilanci di sostenibilità e di ricevere la validazione dei dati dai referenti in modo semplice", dice Stella.

Questo tipo di supporto censisce i Kpi dell'organizzazione, poi i dati sono utilizzati per determinare il progresso nel conseguimento degli obiettivi strategici e operativi. Inoltre, se nel contesto del miglioramento della situazione lavorativa si coinvolgesse la Direzione del Personale, per l'Innovation Manager di Zucchetti si instaurerebbe una cultura del welfare volta ad approcciarsi alle reali esigenze evidenziate dal personale. È il caso dell'applicazione di nuovi modelli di lavoro che tengono conto delle esigenze delle persone. "Secondo un'indagine dell'Osservatorio Zucchetti del 2022, condotta su circa 1.000 aziende in Italia, è risultato che un'impresa su tre si è attivata per accordi individuali di Smart working", dice Stella. Sono cambiati, quindi, gli spazi, le modalità di approccio all'attività lavorativa e le esigenze delle persone. In particolare, per il manager, l'attenzione all'equilibrio vita privata-lavoro attualmente è massima. Secondo una ricerca svolta nel maggio 2022 da *Forbes*, infatti, per il 65% dei lavoratori italiani il *work-life balance* è, insieme con l'atmosfera piacevole sul posto di lavoro, l'aspetto prioritario nella scelta di un'azienda. "Un ulteriore strumento tecnologico per migliorare la ricerca sul benessere aziendale è quello che consente di svolgere survey interne costanti e anonime per rendere più semplice la pianificazione dei servizi welfare in maniera preventiva, perché sono basati sulle reali necessità che emergono", aggiunge Stella.



**Per le aziende i criteri ESG comportano una serie di parametri di misurazione delle attività che si concretizzano in standard operativi, cui l'impresa si deve ispirare per garantire il raggiungimento di determinati risultati ambientali**

Per riuscire a conseguire dei veri e propri risultati sul fronte welfare, rispettando i parametri ESG, secondo il manager di Zucchetti è necessario che l'impresa raccolga tutti i dati possibili per soddisfare e conseguire gli obiettivi che si è prefissata. E per farlo, è necessario avvalersi della giusta tecnologia.

### **Il welfare come risposta alle difficoltà economiche**

In Italia le Risorse Umane, nel contesto degli indicatori ESG, si focalizzano maggiormente sul rispetto del criterio ambientale: per esempio, quando si occupano di trasferte o di mobilità sostenibile, lasciano gli aspetti *social e governance* quasi del tutto in secondo piano. È il pensiero di **Paolo Gardenghi, General Manager Business Unit di Day Ristoservice – Gruppo Up**, una smart company specializzata nel mercato del buono pasto: “Tuttavia, il welfare aziendale è fondamentale nelle tematiche sociali, soprattutto in quelle realtà dove i salari medi sono bassi, per esempio nella Logistica e nella Ristorazione. In questi casi i benefit vanno in aiuto ai lavoratori perché capaci di alleviare le difficili condizioni economiche”.

Per Gardenghi bisogna prestare attenzione anche alle esigenze delle comunità dove sorge l'impresa e alle realtà del Terzo settore che fanno parte del territorio circostante, perché è così che si può veramente ragionare sull'impatto sociale dentro e fuori l'azienda. Tuttavia, lo stesso manager è consapevole di quanto a volte possa essere difficile spendere i benefit nel proprio contesto territoriale a causa della concorrenza dell'offerta molto ampia e poco costosa (per l'utente finale) delle grandi piattaforme di e-commerce online. “Una delle poche eredità positive della crisi pandemica è una maggiore digitalizzazione di tutti i servizi: purtroppo ciò che rimane ‘analogico’ sul territorio è poco funzionale”, avverte, portando l'esempio dei servizi socio-assistenziali dove l'offerta delle compagnie assicurative

internazionali è più elevata rispetto a quella delle cooperative locali che faticano a competere rispetto a organizzazione, tempi e prezzi: “Bisogna trovare un equilibrio tra queste realtà, cioè le esigenze delle aziende e quelle dei portali online, che agevolino il welfare di prossimità”. La digitalizzazione è, quindi, un fattore chiave nella creazione di reti azienda-territorio, ma in Italia risulta ancora poco diffusa: nel 2021, infatti, l'80% delle attività commerciali con almeno 10 addetti mostrava ancora a un livello basso o molto basso (cioè con un punteggio di 6 su 12), come è emerso dal più recente rapporto Istat dal titolo *Imprese e ICT*. Rimanendo nell'ambito dell'impatto sociale delle imprese, nell'ottica di una maggiore responsabilità nei confronti dei lavoratori, Gardenghi propone di affiancare alle iniziative economiche del welfare (come i buoni pasto) anche quelle formative in materie finanziarie, perché queste, combinate al consumo responsabile, possono essere utili per chi si trova in difficoltà e deve ricorrere agli istituti di credito per ricevere prestiti. “Due strumenti poco utilizzati sono l'educazione alla consapevolezza sul credito e gli interventi di formazione e *advocacy* per insegnare a spendere i propri soldi e a non indebitarsi”, dichiara il manager. Come ulteriore supporto propone anche l'utilizzo di portali di sconti e convenzioni, poiché, se ben utilizzati, sono strumenti di risparmio, così come i gruppi d'acquisto (non solo solidali), formati da persone unite per comperare all'ingrosso i beni e poi ridistribuirli all'interno del gruppo stesso.

### **La conoscenza del welfare è un benefit**

Le vere esigenze delle persone dovrebbero essere al centro dei progetti di business legati al welfare anche secondo **Alessandro Ubaldi, Chief of Executive Staff di CRMpartners**, realtà specializzata nel supportare la digitalizzazione dei processi aziendali dei propri clienti attraverso un approccio personalizzato. CRMpartners rientra nelle aziende Certified B Corporation (BCorp), ovvero imprese che si impegnano a rispettare determinati standard per garantire un impatto positivo sui propri lavoratori, sulla società e sull'ambiente. “Il tema del benessere dei propri dipendenti è sempre stato molto importante per CRMpartners, infatti l'azienda ha supportato internamente la realizzazione di una startup che si occupa di analizzare e monitorare il clima delle imprese al fine di ridurre il turnover e permettere, inoltre, di strutturare piani di welfare più specifici per rispondere alle esigenze dei propri collaboratori, anche per evitare l'attuale tema delle Grandi dimissioni”, spiega Ubaldi. Secondo le note trimestrali sulle comunicazioni obbligatorie pubblicate dal Ministero del Lavoro a fine 2021, nei primi 10 mesi dell'anno sono state rilevate 777mila cessazioni volontarie di rapporti di lavoro a tempo indeterminato, 40mila in più rispetto ai due anni precedenti.

Nella ricerca viene messo in evidenza come il 90% dell'incremento complessivo osservato è ascrivibile all'Industria (36mila dimissioni in più) mentre nei Servizi la crescita delle dimissioni è stata più contenuta. La *Great resignation* è un fenomeno che sta coinvolgendo, in Italia,

soprattutto le imprese del Nord. Il welfare, per Ubaldi, potrebbe, invece, essere uno strumento adatto per rendere le aziende più attrattive per le *new entry*, ma anche in ottica *talent retention*. “Bisogna evitare l’utilizzo di pacchetti standard senza analizzare prima i bisogni delle persone, in quanto si corre il rischio di investire in servizi che poi non verranno utilizzati se non danno risposta ad esigenze reali dei dipendenti”, dice Ubaldi. Secondo l’osservatorio di CRMpartners, inoltre, quasi tre imprese su quattro non hanno una funzione HR strutturata e l’80% di queste vorrebbe avere degli strumenti per monitorare il clima aziendale così da poter intervenire nel modo migliore possibile. Per Ubaldi, infatti, si stanno rafforzando, all’interno delle organizzazioni, figure come quella del Chief Happiness Officer (CHO) e del Wellbeing Manager, cioè professionisti che si occupano in modo specifico del benessere dei dipendenti e di creare un filo di comunicazione tra lavoratori e azienda, in modo da perseguire l’interesse di entrambi nella realizzazione di un piano welfare aggiornato e dinamico.

### Cambiano i bisogni e il welfare si deve adeguare alle necessità

Prima di poter parlare di indicatori ESG, occorre avere chiari quali sono gli obiettivi del piano di welfare all’interno dell’azienda. Lo mette in evidenza **Salvatore Carbonaro, Presidente di Praesidium**, società specializzata nello studio, progettazione e gestione di programmi di welfare aziendale e individuale dedicati ai dirigenti, quadri, pensionati e alle loro famiglie.

Dai dati del Welfare index PMI del 2021 –l’indice che valuta il livello di welfare aziendale nelle Piccole e medie imprese (PMI) italiane, promosso da Generali Italia con la partecipazione di Confindustria, Confagricoltura,

Confartigianato e Confprofessioni e con la collaborazione di Vita– infatti, emerge che il 38,5% di chi lavora non ha consapevolezza dei servizi welfare offerti dalla propria azienda, mentre il 42% li conosce solo in generale. A fronte di questi numeri, è evidente la necessità non solo di far comprendere il tema ai lavoratori, ma anche di renderli parte integrante di questi piani, affinché rispecchino veramente le loro esigenze. Per questo Praesidium ha creato l’indicatore per misurare il Benessere interno lordo (Bil), che analizza il welfare e la quotidianità dei manager in azienda e in famiglia proponendo una gamma di soluzioni assicurative. “Tramite domande che sottoponiamo all’utente, analizziamo i fabbisogni e creiamo una percentuale che rispecchia l’indice delle sue necessità. Tra le maggiori richieste nell’ultimo anno, per esempio, abbiamo riscontrato il bisogno di una sanità integrativa, anche a causa delle lacune del welfare pubblico rese ancora più visibili dalla pandemia, e delle polizze di Long term care (Ltc)”, spiega Carbonaro, convinto che i nuovi benefit si baseranno sempre di più sulla digitalizzazione di alcune attività come la telemedicina e su strumenti che facilitino l’accesso digitale alle prestazioni a domicilio.

Il Presidente di Praesidium sottolinea in particolare l’importanza della Ltc, che copre le spese derivanti dall’impossibilità di svolgere autonomamente le normali funzioni della vita quotidiana in età avanzata. Questo tipo di benefit nasce come conseguenza al costante allungamento della vita media in Italia: secondo una recente ricerca Istat, infatti, la prospettiva di vita degli italiani si è allungata di circa quattro mesi in più rispetto ai dati del 2020, per una media attuale di circa 82,4 anni dalla nascita.

Foto dall’archivio di Bonomi Group





## Realizzare un piano di welfare aziendale sostenibile per un'azienda significa non solo fare qualcosa di concreto per l'ambiente e per il sociale, ma anche migliorare la propria immagine nei confronti dei propri stakeholder, trasmettendo l'impegno dell'impresa per il Pianeta

Ci sono però delle difficoltà nel far fronte alle nuove istanze delle persone: “Spesso lo stesso management aziendale non si preoccupa di sollecitare la funzione del personale a stimolare e a realizzare piani sanitari moderni e adeguati alle nuove esigenze”, dichiara Carbonaro. Queste, a suo parere, sono dettate soprattutto dal ricambio generazionale che sta avvenendo nelle aziende, perché con l'entrata dei giovani mutano le richieste e un buon welfare deve riuscire a adattarsi ai nuovi bisogni di tutti. Dai dati dell'Osservatorio di Praesidium, attualmente sono maggiori rispetto al passato gli interessi per i servizi incentrati sull'assistenza familiare, sulla previdenza complementare, sui servizi per l'infanzia e l'istruzione e sulla consulenza finanziaria.

### Nascono nuove necessità non negoziabili per i dipendenti

Per **Jacqueline Verdicchio, Head of Welfare Business di Randstad**, agenzia internazionale del lavoro che si occupa di ricerca, selezione del personale e formazione, il welfare aziendale rappresenta un circolo virtuoso che può generare non solo benessere per chi lavora, ma anche ricadute socio-economiche positive per il Paese, con attenzione alle esigenze del territorio. “La sostenibilità ambientale rappresenta una straordinaria occasione per conquistare o acquisire nuove forme di competitività, per generare nuovo valore. Ed è in questa prospettiva che le imprese sono chiamate ad affrontare una vera e propria trasformazione per arrivare a raggiungere gli obiettivi in modo economicamente sostenibile, ovvero per portare vantaggi tanto al conto economico quanto all'impatto ambientale e sociale”, sostiene Verdicchio.

Realizzare un piano di welfare aziendale sostenibile per un'azienda, per gli esperti di Randstad significa non solo fare qualcosa di concreto per l'ambiente e il sociale, ma anche migliorare la propria immagine nei confronti dei propri stakeholder, trasmettendo l'impegno dell'impresa per il Pianeta e per il suo futuro e quindi aumentando la reputazione e la fiducia generale rispetto al brand. Le persone sembrano infatti apprezzare sempre di più le iniziative da parte delle imprese volte a promuovere simultaneamente benessere fisico, sostenibilità ambientale e risparmi energetici ed economici, come ha riportato il recente *Workmonitor* di Randstad, l'indagine semestrale sul mondo del lavoro condotta in 34 Paesi, dove per ogni Stato è intervistato un campione di oltre 800 dipendenti fra 18 e 67 anni.

Secondo la ricerca oltre un terzo degli interpellati (35%) declinerebbe l'offerta di un'azienda con valori diversi dai propri su società e ambiente, mentre il 38% non accetterebbe un lavoro se l'impresa non si stesse impegnando nella sostenibilità e il 39% se non fosse coinvolta nella gestione dell'equità e della diversità. Per rispondere a questo trend, per esempio, molte organizzazioni offrono servizi e benefit *eco-friendly*. “L'associazione tra il buono carburante (200 euro stanziati dal Governo ed erogati su scelta dell'azienda ai propri lavoratori) e la sostenibilità ambientale potrebbe sollevare dei dubbi, ma se questi strumenti sono erogati, per esempio, per premiare iniziative virtuose, come il *car pooling* –la condivisione del tragitto casa-lavoro con uno o più colleghi– allora questa iniziativa ha anche dei risvolti positivi”, commenta Verdicchio. Diversi piani di welfare aziendale offrono anche buoni acquisto, sconti per vacanze o soggiorni in hotel. “A questo tipo di benefit si può dare un valore aggiunto: quello di selezionare le strutture che offrono soggiorni *green* o a ridotto impatto energetico”, suggerisce la manager, che fa notare come seguire dei corsi di sostenibilità ambientale dia l'occasione per capire come migliorare il proprio stile di vita, ma anche come ridurre gli sprechi, i consumi e, quindi, risparmiare.

### Conciliare le strategie di benessere con i criteri ESG

Dal punto di vista di **Paola Blundo, Direttore Corporate Welfare di Edenred Italia**, azienda specializzata nel settore degli Employee benefit che propone soluzioni di welfare con lo scopo di innovare e semplificare il mondo del lavoro, il welfare aziendale che tiene conto dei criteri ESG risulta sempre più vicino alle esigenze delle persone ed è in grado di rispondere ai nuovi bisogni emersi nella società post pandemica. “Stiamo attraversando una fase di grandi cambiamenti delle abitudini delle persone, ma anche del mondo del lavoro: le esigenze del singolo individuo sono in continuo mutamento ed evolvono in modo rapido. Oggi più che mai è importante che siano in equilibrio con quelle della comunità e del territorio”, sostiene la manager. Negli ultimi anni, infatti, grazie anche a una maggiore consapevolezza internazionale, è richiesto in modo crescente alle aziende un impegno concreto per ridurre il proprio impatto ambientale e sociale e, a partire dal prossimo anno, sempre più imprese dovranno definire e comunicare il proprio impegno per un business sostenibile anche nella rendicontazione non finanziaria. Lo ha deciso

il Regolamento Ue 2020/852, che ha definito i criteri in base ai quali un'attività economica contribuisce a sei obiettivi di sostenibilità adottati dall'Unione europea, che includono: la mitigazione del cambiamento climatico; l'adattamento al nuovo contesto; l'uso sostenibile e la protezione delle risorse idriche e marine; la transizione verso l'economia circolare, con riferimento anche a riduzione e riciclo dei rifiuti; la prevenzione e controllo dell'inquinamento; la protezione della biodiversità e della salute degli ecosistemi.

La costante crescita e la diffusione del welfare aziendale si interseca con i nuovi trend del mondo del lavoro e dell'impresa, come la sempre maggiore importanza della sostenibilità e il conseguente sviluppo di soluzioni in grado di incentivare comportamenti virtuosi dal punto di vista sociale e civile che valorizzino il benessere delle persone. Quest'ultimo aspetto, quindi, per Blundo deve andare di pari passo con quello dell'ambiente e del territorio. "In Edenred parliamo di 'welfare naturale', che si trasforma al mutare delle esigenze delle persone, dell'ambiente e del territorio. È la sua natura", dice il Direttore Corporate Welfare di Edenred Italia. Esso può quindi diventare uno strumento dal forte valore sociale che aiuta le imprese a rendere concreto il proprio impegno per uno sviluppo che va oltre l'attività d'impresa, contribuendo al miglioramento della

Foto di Antonella Vecchi. I fiori di seta che accompagnano le sfilate dei grandi brand della moda nascono qui, dalle mani sapienti di Alessandra Broggiato. Verona, 2020



qualità della vita e del benessere dei collaboratori e dei loro familiari. L'obiettivo di Edenred è quello di offrire soluzioni che permettano alle aziende di migliorare il *work-life balance* dei collaboratori, ma anche aiutare lo sviluppo sostenibile: "Un impegno per la crescita economica, l'inclusione sociale e la tutela dell'ambiente", specifica Blundo.

## Costruire una cultura del welfare per supportare le persone

Rispettare gli indicatori ESG è possibile, perché sono intrinseci al welfare aziendale. Per farlo però è necessario che le imprese incorporino le tematiche di benessere e sostenibilità attuando un piano serio e strutturato che tenga davvero in considerazione il benessere dei lavoratori e dei loro familiari. È il pensiero di **Francesco Masieri, Co-Founder di Noiwelfare**, Società benefit che si occupa di servizi customizzati in ambito welfare aziendale. "Il primo grande *misunderstanding* che troviamo nelle imprese è che il welfare sia sinonimo di piattaforma di servizi online. Bisogna scindere questi due concetti", spiega Masieri. Il tema cui si riferisce è la comunicazione fatta dalle società che si occupano delle piattaforme online, fondamentali perché danno la possibilità di coprire diversi bisogni dei dipendenti, ma a suo avviso restano uno dei diversi strumenti tramite cui il welfare è attuato (e non l'unico). "Il vero welfare non è basato su bonus generici elargiti dall'azienda o dallo Stato. C'è bisogno di una progettualità, di un'analisi dei bisogni che porti a capire quali sono le richieste vere e proprie delle persone, come possono essere per esempio i sistemi premiali che aumentano la gratificazione e il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie", è la riflessione di Masieri. I sistemi premiali, infatti, che si basano su gratificazioni non esclusivamente monetarie, si sono ampiamente inseriti nella lista dei benefit più richiesti secondo una ricerca di marzo 2022, dove il 36% degli intervistati ha dichiarato che vorrebbe riconoscimenti che valorizzino il loro sforzo e il loro lavoro all'interno dell'azienda.

Per il Co-Founder di Noiwelfare è necessario mostrare alle aziende che il welfare, pur non essendo obbligatorio, può essere un alleato importante per aumentare il benessere dei propri dipendenti e limitare il fenomeno delle Grandi dimissioni, supportato, a suo avviso, da una conoscenza sempre più approfondita da parte dei giovani del *total reward*. Questa espressione indica il sistema con il quale al modello tradizionale di contratto sono abbinati i benefit per incentivare e premiare le persone. "In collaborazione con diversi player vogliamo creare una cultura legata al welfare, anche se è piuttosto difficile, dato che sono concetti che non appartengono ancora a sufficienza al mondo lavorativo italiano". Per poter creare una solida consapevolezza a riguardo, Masieri specifica che è, innanzitutto, necessario avere chiara la struttura di come si componga e di come si crei un piano. Non solo: "A livello comunicativo si deve scindere il concetto di 'welfare', nell'opinione comune più vicino alle questioni pragmatiche e contrattuali, da quello di 'wellbeing', che

invece è vicino alle esigenze delle persone a tutto tondo e che impatta positivamente sul territorio e sugli stakeholder”.

In riferimento a quest'ultimo aspetto, ci sono soluzioni che permettono di segnalare un'attività vicino alla propria abitazione o al luogo di lavoro, come una palestra, un'agenzia di viaggi o qualsivoglia altro esercizio, che verrà poi contattata direttamente per diventare fornitore senza passare da intermediari terzi, in modo da creare un modello di economia circolare sul territorio.

## Il welfare si deve adattare al contesto

I punti di vista nei confronti delle politiche di welfare aziendale sono principalmente due: quello delle imprese e quello dei dipendenti. E la sensibilità delle aziende nei confronti degli indicatori ESG è quella di un approccio positivo e di una spinta verso la creazione di piani welfare sempre più funzionali per i propri lavoratori. Lo sostiene **Pietro Spreafico, Co-Founder di Timeswapp**, player di welfare aziendale, che ha constatato come la sostenibilità ambientale sia una causa appoggiata da molte aziende che cercano di inserire nei loro sistemi sempre più opzioni anti spreco alimentare o energetico. “Un'azienda ci ha chiesto se potevamo includere nei servizi un'App che si occupa del cibo non venduto negli esercizi commerciali, o prossimo alla scadenza, rivendendolo a prezzi molto vantaggiosi”, racconta il Co-Founder di Timeswapp. È venuto così alla luce il problema di come comunicare efficacemente le prestazioni welfare offerte dall'azienda ai propri dipendenti: “Nel momento in cui si offrono servizi che concorrono con le maggiori piattaforme del settore, come l'App che commercializza il cibo invenduto, diventa necessario avviare un piano di marketing e comunicazione il più efficace possibile, al fine di creare consapevolezza su tutte le opzioni che prevede il piano welfare”.

Per Spreafico le aziende all'avanguardia da questo punto di vista sono maggiormente inserite nel territorio e riescono a sfruttare meglio, e in modo più incisivo, le possibilità offerte dai piani. “In Timeswapp, per esempio, spingevamo molto il *corporate volunteering* e le attività di volontariato in opere sociali e solidali già da prima della pandemia, quando la loro richiesta è aumentata, perché avere la possibilità di conoscere e condividere queste esperienze è certamente uno dei modi migliori per creare welfare sociale e portare il proprio contributo nel territorio”, riferisce il manager. Un altro elemento che ha causato grandi cambiamenti nell'offerta dei provider di welfare aziendale è stato l'avvento dello Smart working. Per Spreafico, infatti, prima le richieste maggiori dei lavoratori riguardavano i servizi di mobilità sostenibile (come le agevolazioni sugli abbonamenti dei trasporti casa-lavoro) o i buoni pasto. Oggi sarebbe interessante capire se dare ai dipendenti la possibilità di avere un rimborso per le spese relative allo Smart working, come per esempio: bolletta elettrica, connessione, affitto di scrivanie in uffici... “Il problema è che per questo tipo di azioni manca un'effettiva regolamentazione legislativa”, avverte Spreafico.

## Prestare attenzione a tutti gli indicatori ESG

A livello teorico, gli indicatori ESG dovrebbero andare di pari passo con il welfare aziendale; all'atto pratico, però, tutto dipende dalle singole aziende e da come sono condotte le attività di sostegno ai dipendenti. Lo spiega **Anna Maria Mazzini, Chief Growth Officer di Sodexo Benefits & Rewards Services Italia**, multinazionale che opera nel settore dei servizi di welfare per le imprese, con un'offerta che spazia da benefit come i buoni pasto, ai buoni acquisto, fino a programmi strutturati di welfare aziendale. A suo giudizio, serve analizzare le richieste dei dipendenti prima di investire in piattaforme di servizi, per esempio offrendo il già citato bonus carburante da usare per la condivisione dei tragitti casa-lavoro. “Bisogna comunicare questa opzione, però, perché molte aziende italiane non hanno ancora una cultura di salvaguardia dell'ambiente, e vale sia per management sia per dipendenti”. Per la Chief Growth Officer di Sodexo Italia il ruolo dell'HR nella comunicazione è cruciale, poiché innanzitutto definisce e identifica i benefit che possono rientrare nei parametri ESG, come quelli per la mobilità sostenibile, poi deve informare le persone verso le quali sono previsti questi servizi e in che modo poterli sfruttare. “Dotarsi di certificazioni che regolano tutti gli aspetti relativi alla gestione dell'impatto ambientale delle attività di un'organizzazione (come la ISO 14001) o si focalizzano sulle condizioni di lavoro (come la SA 8000) può influire molto sui servizi welfare che si possono trasmettere alle aziende”, dichiara Mazzini.

A proposito di attenzione ai temi sociali, Sodexo Italia ha una policy di salvaguardia della diversity e ha introdotto da qualche anno la possibilità di segnalare il malfunzionamento di queste politiche tramite una piattaforma interna volta alla denuncia di atti di discriminazione o molestie da parte dei collaboratori stessi, e se richiesto è a disposizione anche dei clienti. Per quanto riguarda la *governance*, invece, Mazzini pensa che sia l'elemento più complesso, perché si riferisce all'insieme di regole che disciplinano la gestione e la direzione di una società o di un ente, pubblico o privato. “Le aziende possono avere valori e obiettivi orientati alla sostenibilità, ma senza una buona *governance* non è possibile realizzarli”, dichiara la manager, aggiungendo che legare questo aspetto al welfare è più difficile, perché è più ampia l'area di discrezionalità delle singole imprese. “Il principio del welfare, infatti, si basa sul fatto che il dipendente possa selezionare le attività e i servizi, mentre in questo caso l'attenzione è puntata più sugli azionisti e sugli stakeholder che influenzano le scelte dell'azienda”, conclude la Chief Growth Officer di Sodexo BRS Italia.

FINE

# DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,  
Sviluppo&Organizzazione,  
Persone&Conoscenze  
e MIT Sloan Management Review Italia  
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 + Digitale	<b>160€</b>
Carta	<b>130€</b>
Digitale	<b>65€ + iva 4%</b>

**Persone &  
Conoscenze**  
La voce della Direzione del Personale

**ABBONAMENTO  
ANNUALE**

Carta + Digitale	<b>180€</b>
Carta	<b>150€</b>
Digitale	<b>75€ + iva 4%</b>

**SISTEMI&IMPRESA**  
Management e tecnologie per le imprese del futuro

**ABBONAMENTO  
ANNUALE**

Carta + Digitale	<b>200€</b>
Carta	<b>170€</b>
Digitale	<b>85€ + iva 4%</b>

**MIT Sloan**  
Management Review Italia

**ABBONAMENTO  
ANNUALE**

Carta + Digitale	<b>70€</b>
Carta	<b>50€</b>
Digitale	<b>35€ + iva 4%</b>



**ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT**

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

**ESTE**  
Cultura d'impresa