
IL LAB-ORATORIO

N.2 DEL 2018

Per una associazione condivisa: le voci e le
competenze dei soci messe in comune:

**AIDP**

**ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE**

Lazio



Sommario



.....	1
<i>Presentazione</i>	2
BENESSERE IN BRISTOL-MYERS SQUIBB	3
BENESSERE AZIENDALE: L'ESPERIENZA DELLA FONDAZIONE POLICLINICO UNIVERSITARIO "A. GEMELLI"	5
BENESSERE IN BRISTOL-MYERS SQUIBB.....	5
BENESSERE ORGANIZZATIVO, TRA UTOPIE E DISTOPIE	6
BENESSERE E FELICITA'	6
PERCHE' IL WELFARE AZIENDALE HA BISOGNO DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE, (DICIAMOLO) SOPRATTUTTO AL SUD	6

Il Laboratorio è curato da

Maurizio Manicastrì

Coordinatore Nazionale Centro Studi AIDP

Elin Miroddi

Owner- Senior Partner Inalto Management Consulting

Mirco Ciaccioni

Professore a Contratto

Presentazione

IL NUMERO 2 DEL 2018: David Trotti : Presidente Regionale

Con vera gioia vi invio questo numero di Lab-Oratorio, la nostra newsletter.

Lo faccio con piacere perché è dedicata al tema che come Lazio cureremo nelle sessioni parallele del Congresso AIDP 2018.

Credo che aiuterà la riflessione di tutti e ci permetterà di approfondire un tema che sarà centrale nei prossimi anni, e che in qualche modo unisce tutti in questa attività che sarà il nostro contributo all'associazione.

Non aggiungo nulla a quanto i colleghi nelle pagine successive diranno.

Vi do appuntamento a chi ci sarà a Napoli ed a tutti annuncio una grande novità che nasce dalla richiesta degli associati, quest'anno in estate torneremo a fare la cena estiva momento di networking e di incontro. Tenevi pronti per l'evento che avverrà nella seconda quindicina di giugno.

Speriamo ancora una volta di aver reso AIDP Lazio una realtà sempre più a misura di socio.



IL FUTURO
CAPIRE E PROGETTARE IL FUTURO
PER COSTRUIRE IL PRESENTE

GGI

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Napoli, 25 e 26 maggio 2018
47° Congresso Nazionale AIDP
PARTECIPA AL PIÙ GRANDE CONFRONTO
SUI TEMI DEL PEOPLE MANAGEMENT

BENESSERE IN BRISTOL-MYERS SQUIBB

Antonella Palombo – Senior HRBP Bristol-Myers Squibb

“Who are we working for?”

La centralità della persona è un leitmotiv in BMS. Che si tratti della nobile missione di supporto al paziente o della *cura* del dipendente, il benessere è un tema prioritario.

Le iniziative promosse in questa direzione, che si sviluppano a livello globale e locale, sono figlie di un modello culturale che ha fatto, della relazione positiva tra risorsa e organizzazione, un tratto distintivo al di là delle tendenze che hanno reso il benessere organizzativo un topic ricorrente.

Due le parole chiave per descrivere l’approccio adottato: flessibilità e personalizzazione, flessibilità che si riflette nell’attenzione al work/life balance, personalizzazione nella possibilità di scelta del servizio che meglio risponde alle esigenze individuali.

I primi interventi hanno permesso al dipendente di essere sollevato da una serie di incombenze quotidiane. È stato questo l’obiettivo dell’introduzione di servizi accessori quali la lavanderia e il calzolaio in azienda, il servizio di pagamento delle bollette. Sembra un’azione banale eppure ha impattato positivamente sulla crescita del tempo libero.

Il percorso è poi proseguito nel 2012 con il lancio dello Smart Working e con l’eliminazione della timbratura dell’orario di ingresso e di uscita: si punta sul rapporto di fiducia con il dipendente, si restituisce maggiore autonomia negli spazi e nell’orario di lavoro.

Ma in BMS la promozione del benessere non si è fermata ai benefici di una maggiore libertà gestionale e organizzativa; attraverso un approccio più integrato, che guarda all’essere umano nella sua multidimensionalità, si è dato valore anche alla dimensione fisiologica e a quella psicologica.

Ulteriori iniziative, infatti, puntano alla tutela della salute e alla prevenzione delle malattie. In passato è stato implementato il progetto Tobacco-free, e sono disponibili 24h di permesso per le visite mediche e un rapido sguardo al portale *MyLife* rivela numerosi strumenti a supporto di una vita più sana, tra cui i programmi di benessere, quelli dedicati all’adozione di un’alimentazione equilibrata e il Toolkit per la gestione energetica.

Si tratta di un innovativo programma di training science-based, fondato proprio su quella una visione globale dell’essere umano: agendo sul piano fisico, mentale, emotivo e spirituale insegna come gestire ed espandere la propria energia, ritenuta la più alta risorsa per la performance.

Attraverso vari step, il fruitore imparerà ad adottare uno stile di vita sano e sostenibile, ad identificare e superare le barriere alle dimensioni energetiche, costruendo un piano di cambiamento personale.

Al termine del programma i partecipanti saranno equipaggiati con conoscenza e strumenti che gli permetteranno di incanalare le energie nella performance e di raggiungere i risultati desiderati.

L'ultimo nato in casa Bristol è il programma di assistenza per dipendenti e Wellness Coaching.

Aperto anche ai familiari, il servizio fornisce il supporto di terapisti e coach 24h su 24 per questioni legate alla genitorialità, al cambiamento di carriera, ai servizi finanziari o legali, alla gestione di stress e ansia e a molte altre questioni personali e professionali.

I progetti fin qui illustrati rivelano l'impegno affinché i dipendenti si sentano coinvolti e motivati per garantire i migliori risultati per i nostri pazienti, per sostenere un sano equilibrio tra vita lavorativa e privata e per avere, di riflesso, anche un impatto anche nella vita sociale.

BENESSERE AZIENDALE: L'ESPERIENZA DELLA FONDAZIONE POLICLINICO UNIVERSITARIO "A. GEMELLI"

Daniele Piacentini – Direttore HR Fondazione Policlinico Gemelli

Valeria Giosa – Specialista Risorse Umane

Il tema del “benessere” occupa una posizione sempre più centrale nella vita dei singoli sia in quanto persone, sia in quanto lavoratori. Se etimologicamente il termine “benessere” è da ricondurre allo “stare bene” quale condizione che caratterizza la qualità della vita personale, in un’ottica lavoristica il concetto di “benessere” va ricondotto piuttosto a tutte le politiche delle organizzazioni volte a favorire il miglioramento dello stato sociale e psicologico dei lavoratori intesi come protagonisti di una rete di relazioni primarie (familiari) e secondarie (professionali).

In una società sempre più fluida dove i tempi di lavoro e di vita privata si intersecano, anche grazie allo sviluppo tecnologico che ha permesso di svolgere molte attività lavorative da remoto fuori dall’ambiente e dal tempo formalmente definito di lavoro e convenzionalmente attribuito alla sfera privata e anche viceversa, è importante che le misure di benessere aziendale del lavoratore non solo tengano conto di quanto avviene negli ambienti di lavoro, ma sempre di più si estendano a misure complessive di supporto capaci di coinvolgere tutte le dimensioni ambientali e sociali della persona, quali, ad esempio, il lavoro e la conciliazione dello stesso con i tempi di vita, la sicurezza, le relazioni sociali, l’ambiente, la salute, la qualità dei servizi oltre alla sicurezza economica.

Aiutare il lavoratore, come persona, a trovare un equilibrio nelle sue dimensioni di vita è una leva importante volta ad incrementare le capacità lavorative dei singoli con un potenziale impatto positivo sia a livello individuale sia organizzativo.

La Fondazione Policlinico Universitario “A. Gemelli”, luogo ove competenze tecnico-scientifiche e sensibilità umana diventano concretamente impegno al servizio di tutti per cure eccellenti ed accessibili, quotidianamente si impegna a garantire ai pazienti le migliori risposte in termini di diagnosi e di cura, ad assicurare le condizioni per lo sviluppo dell’attività di ricerca clinica e di didattica al più alto livello nazionale e internazionale e ad investire in professionalità specifiche messe al servizio delle esigenze dei pazienti e della comunità.

Un luogo di investimento sulle persone, quindi, non può non interessare anche il benessere delle stesse nel contesto lavorativo e della loro vita privata.

Al fine di accrescere il benessere organizzativo delle persona che collaborano con la Fondazione si è tentato in primis di valorizzare misure che da tempo sono presenti nel contesto del Policlinico A. Gemelli ma che, considerate quali isolati istituti, necessitavano di un

potenziamento in termini di fruibilità, di pubblicità e quindi di progettualità, offrendo loro una nuova contestualizzazione in ottica appunto di benessere aziendale.

In primo luogo si è lavorato sulla flessibilità di orario per tutto il personale, adattandola alla specificità del lavoro delle diverse categorie professionali, ma facilitando il più possibile gli orari di ingresso e uscita delle varie figure professionali, senza perdere in qualità delle prestazioni da erogare ai pazienti.

Connesso con gli orari di lavoro in ingresso ed uscita è il tema della mobilità, particolarmente critico in una realtà come Roma e con una popolazione prevalentemente femminile che lavora su turni.

Per facilitare al massimo una mobilità sostenibile è stata istituita la figura del Mobility Manager, il quale ha attivato iniziative volte alla riduzione dell'uso prevalente dell'auto individuale nel trasferimento casa-lavoro, a favorire forme di trasporto alternativo sia pubblico sia con mezzi in sharing sfruttando tutte le possibilità offerte di sconti sui mezzi pubblici, rateizzazione degli abbonamenti degli autobus, sconti su tariffe del car sharing e delle auto e bici elettriche, proposte di modifica dei tragitti casa lavoro.

Tutto ciò con la finalità di ridurre l'impatto ambientale degli spostamenti, renderli meno stressanti, ridurre il rischio di infortuni in itinere nonché favorire l'utilizzo di mezzi più economici per i lavoratori e per la collettività.

In quanto Ente operante in sanità, particolare attenzione è stata rivolta alle iniziative poste a tutela della salute dei propri collaboratori: per tale ragione, ad esempio, quotidianamente viene proposta, nella nostra mensa aziendale, una dieta corredata di una attenta descrizione dei componenti alimentari di cui i singoli possono tener conto nella scelta del proprio pasto; per le medesime ragioni è stato previsto, a favore dei dipendenti e dei loro familiari, un particolare programma a tariffe agevolate relativo ai servizi sanitari forniti dalla Fondazione con particolare riferimento alle prestazioni diagnostiche e preventive e alle cure odontoiatriche.

Si è dato poi vita in modo strutturale ad un sistema di Welfare Aziendale – previsto dal Contratto collettivo di lavoro applicato ad oltre 4000 dipendenti- che si sviluppa lungo due direttrici: l'erogazione annuale di un importo da utilizzare in modalità "flexible benefit" tramite una piattaforma on-line dedicata, finalizzata ad assicurare un facile accesso ad un paniere di beni e servizi molto ampio con tutte le agevolazioni fiscali che ne derivano dalle vigenti disposizioni di legge in materia, e l'impegno della Fondazione nello stipulare Convenzioni, con i più svariati Enti al fine di soddisfare i bisogni dei lavoratori in modalità agevolata tramite la possibilità di acquistare a prezzi scontati automobili, articoli sportivi, articoli per la casa, servizi bancari, pacchetti vacanza e tanto altro ancora.

Di rilievo sono anche i progetti a sostegno della genitorialità che vanno dall'asilo nido aziendale, al pagamento di un mese di congedo parentale al 100% della retribuzione e, in prospettiva di breve termine, alla possibilità di acquisire voucher per baby sitting tramite il welfare aziendale.

Numerose sono inoltre le iniziative finalizzate a coinvolgere i collaboratori in attività di volontariato anche internazionale, o di partecipazione attiva ad Associazioni artistico-culturali o ludico-ricreative sia sul territorio sia nei locali della Fondazione, iniziative quindi dedicate ad intrattenimento di tipo letterario, musicale, cinematografico grazie anche alla attivazione due anni fa di uno dei primi Cinema all'interno di un Ospedale.

Con il coinvolgimento e l'impegno anche degli interlocutori sindacali, la Fondazione ha di recente avviato un percorso di elaborazione di un Progetto strutturale ed organico di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in cui il tema del work life balance si arricchirà, nel corso del 2018, della possibilità di fruire dello smart working, di forme di supporto psicologico per affrontare momenti critici della propria vita e di quella dei propri familiari e della possibilità di usufruire, a tariffe agevolate, del supporto di badanti specializzati per assicurare l'assistenza ai propri familiari anziani.

L'esperienza della Fondazione Policlinico Universitario "A. Gemelli" testimonia e conferma quanto emerge da casi analoghi e da diverse ricerche, ovvero come l'adozione di misure quali quelle sopra illustrate determina l'aumento della produttività individuale e collettiva, la riduzione dello stress, la condivisione di responsabilità e, più in generale, uno "stare in organizzazione" che rappresenta un vantaggio oltre che da un punto di vista economico, anche da un punto di vista sociale e familiare per il singolo e crea valore per la comunità organizzativa e di coloro che fruiscono dei suoi servizi: nel nostro caso i pazienti.

BENESSERE ORGANIZZATIVO, TRA UTOPIE E DISTOPIE


Daniele Adamo – Direttore HR Lazio Ambiente SpA

A Ivrea, ove proprio in queste settimane si torna a parlare della sua candidatura a Patrimonio Mondiale dell'Umanità come “Città industriale del XX secolo”, su Via Jervis, secondo Le Corbusier «la strada più bella del mondo», si affacciano edifici testimoni di un patrimonio industriale unico al mondo: da quella “fabbrica in mattoni rossi”, prima sede, nel 1908, della società appena fondata, ai nuovi corpi di fabbrica di vetro realizzati a partire dal 1934, sotto la direzione di Adriano Olivetti, con uno stile architettonico decisamente innovativo ed ispirato a contemporanee esperienze delle avanguardie internazionali.

Sono anche questi (insieme all'assistenza mutualistica aziendale, ai servizi socio-sanitari, alle colonie estive, ai prestiti finanziari agevolati per i dipendenti, ai centri studi e le borse di studio, agli asili di fabbrica) i segni tangibili di quella “utopia olivettiana” che risulta ancora oggi utile e di grande attualità quando si parla di responsabilità sociale dell'impresa, dalla quale, a mio modesto avviso, non può ritenersi estraneo tutto ciò che definiamo benessere organizzativo.

D'altronde quale altro senso riconoscere alle parole di Adriano Olivetti (“Di fronte al golfo più singolare del mondo, questa fabbrica si è elevata in rispetto della bellezza dei luoghi e affinché la bellezza fosse di conforto nel lavoro di ogni giorno”) proferite, nell'aprile del 1955, all'inaugurazione di un altro famoso stabilimento, quello di Pozzuoli?

Proprio negli uffici di quell'opificio “con vista mare” un nostro molto illustre collega, Ottiero Ottieri, somministrava in quegli anni test attitudinali per le assunzioni, forte della sua “fede nella fabbrica modello, nella razionalità di un nuovo umanesimo e nell'efficacia della psicologia industriale”, costretto al contempo a confrontarsi con la sfiducia aggressiva del disoccupato Antonio Annarumma (il protagonista del suo famoso romanzo) verso le carte, la scrittura, le regole. Forse un confronto con la difficoltà delle utopie.

Negli ultimi anni il dibattito sul benessere organizzativo (sempre più spesso in tandem, oserei dire, con le policies di welfare aziendale) ha fortunatamente travalicato i confini dell'ambito accademico, imponendosi prioritariamente tra chi fa il nostro mestiere, anche per la sua intrinseca capacità di catalizzare e fondere contributi disciplinari ed ambiti operativi diversi e molteplici: dalle scienze psico-sociali al diritto, dall'architettura alla comunicazione, dall'economia aziendale all'ergonomia.

Definito da alcuni autori come “un costrutto di psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane” e formalizzato in Italia all’inizio degli anni 2000 soprattutto grazie al professor Francesco Avallone e ai suoi collaboratori, che avevano codificato e sintetizzato esperienze e contributi internazionali, nel concetto di benessere organizzativo convergono davvero entità molteplici e complesse.

In una prima approssimazione, scrivevano proprio F. Avallone e M. Bonaretti nel loro volume del 2003, potremmo dire che il benessere organizzativo si riferisce alla “capacità di un’organizzazione di promuovere e di mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione”. Forse un raro esempio, questa definizione, di pacifica concordanza tra senso comune e linguaggio scientifico. D’altro canto bisogna pure annotare che tale codificazione rinvia direttamente alla definizione di Salute accolta nel 1948 dall’Organizzazione Mondiale della Sanità: “uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non la semplice assenza dello stato di malattia o di infermità”, a sua volta integralmente recepita dal D. Lgs. 81/2008.

Come forse si ricorderà, al lavoro dei due autori appena richiamati sono legate le Linee ministeriali del 2004 (Dipartimento della Funzione Pubblica), che in tema di benessere organizzativo costituiscono di fatto una delle prime “fonti regolative”. Con una specifica direttiva, infatti, venne demandato alle Pubbliche amministrazioni di attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuissero al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni.

Le elaborazioni teoriche, il dibattito e le esperienze concrete hanno dunque progressivamente, negli ultimi due decenni, messo a fuoco e divulgati i principali ambiti che influenzano lo stato di salute degli individui e delle stesse organizzazioni: gli ambienti fisici di lavoro; la struttura (gerarchica e non solo) dei processi decisionali e la chiarezza degli obiettivi; la valorizzazione delle competenze; l’ascolto attivo di tutti gli attori del contesto organizzativo e la disponibilità delle informazioni; la gestione della conflittualità e il sostegno a relazioni interpersonali collaborative; l’equità organizzativa e la coerenza/tollerabilità dei compiti; i fattori di stress; la sicurezza e la prevenzione degli infortuni; il senso di utilità sociale della propria attività e l’apertura all’innovazione. Ed è con essi che si sono anche concretamente modellate le diverse Linee guida per la valutazione dello Stress Lavoro Correlato.

Quando si parla di benessere organizzativo, si mette spesso anche l’accento sul fatto che studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un clima interno sereno e partecipativo e che dunque ci può essere una “conveniente convergenza di datori di lavoro e lavoratori verso l’obiettivo”. Il professor Paolo Pascucci, ad esempio, in una intervista di qualche tempo fa – dopo aver osservato che una definizione compiuta di benessere organizzativo non esiste nel decreto 81, né in altre norme che pure lo richiamano – suggerisce di prestare attenzione alla parola “organizzazione”, fulcro di molte delle disposizioni normative proprio del Testo Unico.

Se, dunque, è l'organizzazione del lavoro aziendale il "luogo ideale dove andare a snidare i rischi" e insieme "lo strumento per prevenirli e per fronteggiarli", forse è nella pratica, nelle esperienze concrete (di ieri e di oggi) ed anche nel nostro quotidiano lavoro che il concetto può svelarsi, incarnarsi ed arricchirsi. Anche quando i contesti sono difficili.

E questo nostro piccolo Lab-Oratorio dell'AIDP forse può accogliere ed offrire utilmente scampoli di esperienze. Come quella a cui qui, per concludere, accenniamo.

Lazio Ambiente, che occupa oggi circa 360 unità lavorative, è un'azienda di servizi pubblici locali, si occupa di raccolta, smaltimento e valorizzazione energetica dei rifiuti.

Costituita dalla Regione Lazio, nel 2011, con l'obiettivo di valorizzare la continuità produttiva e garantire i livelli occupazionali del Consorzio Gaia (di Colferro) in Amministrazione Straordinaria, la società è interessata attualmente da un processo di cessione dell'intera partecipazione azionaria, ma anche da una grave crisi produttiva (due dei suoi asset, termovalorizzatore e discarica, sono inattivi) ed economico-finanziaria.

Una condizione di diffuso disagio che, pur in assenza di risorse ed in un clima di comprensibile conflittualità, non ha impedito al management aziendale di continuare a credere nella responsabilità sociale dell'impresa ed in qualche modo ad onorarla: una responsabilità sociale, in questo caso, poco codificata in documenti e protocolli, maggiormente rintracciabile nel radicamento territoriale e nel percorso costitutivo dell'azienda stessa.

A giugno 2016 (grazie alla collaborazione tra la Fondazione Rubes Triva, ente bilaterale promossa dalla nostra associazione datoriale, Utilitalia, e la Fondazione Marco Biagi), con il coordinamento del Prof. Luigi Enrico Golzio è stata avviata una ricerca-intervento per la promozione del benessere all'interno di Lazio Ambiente Spa, rivolta a tutto il personale.

La ricerca ha inteso mettere a fuoco le dinamiche organizzative dell'azienda in modo da rendere più stretto il rapporto tra il datore di lavoro, i dirigenti e i preposti nell'ambito delle rispettive attribuzioni al fine di realizzare un efficace modello organizzativo per la prevenzione e la sicurezza.

L'indagine ha approfondito l'analisi della percezione dell'importanza della sicurezza e della salute nel luogo di lavoro per comprendere le dinamiche lavorative che generano malessere e sviluppare nuove forme di partecipazione che coinvolgano e responsabilizzino i lavoratori alla gestione della salute e sicurezza.

Gli obiettivi conoscitivi sono stati perseguiti anche attraverso la somministrazione di un questionario per comprendere in che modo e a quali condizioni si sviluppa il concetto di benessere per i lavoratori all'interno dell'azienda.

I questionari somministrati (utilizzando un modello parzialmente riconducibile a quello emanato da CIVIT e previsto dalla Riforma Brunetta per la Pubblica amministrazione del 2009)

sono stati 245, quelli considerati validi ai fini della elaborazione 234. Questi invece gli indicatori utilizzati: percezione della salute, della sicurezza e dello stress lavoro correlato sul luogo di lavoro; discriminazioni; equità in azienda; carriera e sviluppo professionale; colleghi di lavoro; contesto lavorativo; senso di appartenenza; importanza degli ambiti di indagine (nella percezione degli intervistati).

I risultati dell'indagine (la cui elaborazione è in via di completamento e di comparazione proprio in queste settimane) saranno a breve presentanti in azienda. Ma il carattere dinamico della ricerca-intervento ha già suggerito e supportato alcune specifiche azioni di mitigazione del disagio rilevato: l'ascolto, la comunicazione, la formazione dei preposti.

Una news periodica rivolta a tutti i dipendenti (occasionalmente allegata alla busta paga) arricchisce da poco la comunicazione aziendale, mentre sessioni formative mirate sono rivolte ai preposti frontali (capi-squadra, capi-area, eccetera) maggiormente esposti all'interazione quotidiana con le maestranze.

Ottiero Ottieri col suo magistrale romanzo, *Donnarumma all'assalto*, ha raccontato dunque negli anni Cinquanta le difficoltà dell'utopia (di una industrializzazione dal volto umano).

Ed ancora oggi mille rinnovati interrogativi restano aperti su questi temi, anche quando parliamo di benessere organizzativo. Ma di sicuro fare il nostro lavoro inseguendo quelle utopie è meglio che farlo assecondando le distopie alimentate da certe notizie di cronaca sulle persistenti discriminazioni di genere e di razza come sull'elusione delle norme antinfortunistiche o sulle nuove forme del lavoro minorile.

BENESSERE E FELICITA'

Corrado Cingolani – Senior HR Manager Atac spa

Di benessere e di felicità.....

E' tendenza dei nostri giorni, parlare di benessere aziendale, welfare e modalità di lavoro rivolti alla worklifebalance.

Spesso nel rappresentare questi concetti, però, ci limitiamo ad un focus sugli strumenti, quali “il carrello della spesa”, l'assicurazione medica, l'asilo nido aziendale, la palestra o lo smartworking.

Il tutto per rincorrere la felicità di lavorare con coinvolgimento (engagement) nelle aziende.

Sarà proprio così o magari dovremmo fare uno sforzo in più e comprendere meglio di cosa c'è alla base agli strumenti gestionali che oggi sono nella cassetta degli attrezzi di tanti HR “di tendenza”!

Provo a partire dalla sintesi della collaborazione cinematografica, anno 2000, tra Samuele Bersani e il trio Aldo/Giovanni/Giacomo, che ritrovo nel titolo del film e nell'omonima colonna sonora: “Chiedimi se sono felice”.

“Felicità
improvvisa vertigine
illusione ottica
occasione da prendere.....”

Leggendo il testo della canzone si ha questa visione, se leggessimo invece il Dizionario Garzanti, apprenderemo che la felicità è:

“lo stato d'animo (emozione) positivo di chi ritiene soddisfatti tutti i propri desideri”.

La riflessione trova spunto dalla lettura di un'interessante riflessione ne “R2 – La Repubblica” a pag. 30, del 5 agosto u.s..

Sicuramente in controtendenza, l'articolo denuncia come le aziende vedono il “capitale umano” o meglio la felicità del capitale umano, quale fonte di profitto, determinato dall'equazione

felicità = produttività

Prendendo spunto dal saggio pubblicato dal sociologo inglese William Davies – (The Happiness Industry: how the government and big business sold us well-being), viene sottolineata la tendenza di aziende leaders, di investire in corsi motivazionali, attività ricreative e welfare in generale, per rendere i dipendenti felici, e guai a chi non si mostra entusiasta di tali iniziative, tanto che l'AD di Zappos – Tony Hsieh – invita le aziende ad identificare il 10% degli impiegati meno propensi a tali metodologie gestionali e licenziarli, per trasformare il restante 90% in supermotivati (anni orsono, si citava un "tizio" che soleva dire "punirne uno per educarne cento" e addirittura la percentuale dei puniti era inferiore!!!).

Anche se gli studi in materia (Università Warwick – 2008) rilevano che la felicità dei dipendenti, considerata come leva di profitto, può aumentare la produttività del 12%, riducendo l'assenteismo, l'equazione è comunque controversa poiché la "simulazione" della felicità, per accondiscendenza e quieto vivere, a lungo andare potrebbe provocare depressione, problemi cardiovascolari (Ricerche dello psicologo tedesco D. Zapf).

Altra dissonanza è rilevata tra la posizione degli studiosi di organizzazione che puntano sull'apporto positivo del binomio felicità/produttività, rispetto ai macro-economisti che invece auspicano la flessibilità, la quale genera invece nel lavoratore poco coinvolgimento nel contesto aziendale, tanto che la "precarizzazione" del lavoro è visto quale elemento, insieme alla mancanza di investimenti in ricerca, dell'andamento piatto della produttività degli ultimi venti anni.

Ulteriore elemento criticato, è l'impatto che le grandi aziende cercano di avere sulla vita extralavorativa dei dipendenti, come nel caso della società SCANIA, dove gli HR managers, dichiarano che l'interesse per il dipendente non finisce quando lasciano il lavoro, ma cercano di aiutarlo a vivere in modo sano.

Questa attenzione è tanto più efficace quanto più il contorno tra vita lavorativa e vita privata sia sfumato, così come afferma il "guru" Ricardo Sambler – far sembrare il lavoro aziendale un piacevole intrattenimento-.

A volte, però, gli esempi organizzativi sembrano più delle belle vetrine, dove mettere in mostra l'applicazione di innovativi sistemi, presi in prestito dal mondo americano, piuttosto che esempi virtuosi di organizzazione del lavoro e della vita sociale basati sul concetto di "comunità" dove, sì l'efficienza ma insieme a bellezza e democrazia concorrono ad una cultura del lavoro "politicamente solidale" così come riuscì a realizzare Adriano Olivetti.

Dov'è la verità? Salomonicamente, nel mezzo?

Innanzitutto più che alla "felicità" dovremmo riferirci al concetto di ben-essere, più dinamico e caratterizzato da

“un'adeguata armonia tra capacità, esigenze ed aspettative di un individuo ed esigenze, opportunità ambientali”

e pertanto coniuga lo star bene individuale al contesto, all'ambiente in cui si vive e si lavora.

In secondo luogo, trattando di risorse UMANE, è necessario che sia il terreno di confronto sia le regole - formali e/o informali - , siano chiari e conosciuti da tutti, affinché l'impegno sia rivolto ad una "lotta per" raggiungere risultati e non in una "lotta contro", tra management e resto dei dipendenti.

Seppure oggi sono sviluppati modelli di partecipazione e condivisione delle responsabilità e che le organizzazioni sono caratterizzate da legami più leggeri e meno inclusivi, rimane fondamentale che le belle parole non restino solo efficaci slogan.

Per far ciò è necessario che queste diventino una descrizione della cultura aziendale, sulla cui base ripensare i programmi di sviluppo delle persone, per coinvolgerle e rafforzarne le competenze distintive, permettendo di ottenere un ambiente di lavoro ecologico, dove si possa raggiungere la massima produttività nel rispetto della dignità delle persone.

Dirigere questa dimensione aziendale, significa avere la capacità di saper ben bilanciare la spinta al coinvolgimento delle persone e il rispetto della loro individualità, permettendo così che quest'ultima possa essere espressa nella direzione della Vision aziendale.

Solo partendo da questa base culturale potremmo quindi applicare i nostri sistemi di wellness, utili a realizzare nei fatti un sistema aziendale ecologico senza doverci trovare, altrimenti, tutti felici di partecipare alle celeberrime iniziative aziendali, nelle quali era coinvolto il mitico Ragionier Fanto(cc)i.

PERCHE' IL WELFARE AZIENDALE HA BISOGNO DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE, (DICIAMOLO) SOPRATTUTTO AL SUD

Francesca Brudaglio – Dottore di ricerca in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro

Claudia Baitelli – Welfare Business Unit Manager RWA Consulting

Un lavoratore appagato e sereno è un lavoratore che svolge le proprie mansioni con maggior impegno e dedizione.

È questo l'obiettivo che persegue **il welfare aziendale** ed è questo il motivo per cui è ormai al centro dell'attenzione di imprese, Stato e lavoratori: **permettere alle aziende di aumentare la produttività, contribuendo al benessere dei dipendenti e migliorando il clima organizzativo.**

Per un'azienda, costituire un piano di welfare significa infatti riconoscere l'importanza del benessere dei propri lavoratori e adottare politiche per valorizzarli con l'intento, ad esempio, di ridurre lo stress, il turnover e l'assenteismo.

Gli studi che evidenziano come le imprese attive in tal senso riescano a trarne vantaggi e a migliorare le prestazioni del proprio personale sono ormai numerosi ⁽¹⁾, a tal punto da non aver dubbi che si tratti di **una leva strategica nell'ambito della gestione d'impresa.**

IL WELFARE AZIENDALE - QUALI BENEFICI

Migliora il clima aziendale (con diminuzione di turnover e assenteismo)
Migliora le relazioni industriali
Migliora Retention e Attraction (supporto alle scelte di vita dei dipendenti)
Aumenta il potere d'acquisto dei lavoratori
Permette l' ottimizzazione del vantaggio fiscale e contributivo (per l'azienda e per il dipendente)
Incentiva la produttività dell'impresa
Innalzamento dell' « orgoglio di appartenenza »
Sostiene lo sviluppo dell'economia territoriale

⁽¹⁾ Cit., tra tutti, Welfare Index PMI 2018; Terzo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia 2017; Pesenti L., *Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori*”, Ed. Vita e Pensiero, 2016.

Fonte: Rielaborazione RWA Consulting, 2018

Per tutti questi motivi, in particolare grazie alla Legge di Stabilità 2016 (L. 208/2015), **il welfare è entrato di fatto tra gli strumenti messi in campo dal Governo per stimolare la produttività delle imprese**. Infatti, i premi di risultato contrattati a livello aziendale o territoriale che vengono erogati in virtù di un miglioramento tangibile di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione possono beneficiare della completa detassazione e decontribuzione qualora il dipendente decida di convertire le somme in servizi di welfare aziendale.

Tuttavia, l'efficacia di questa politica è fortemente collegata all'effettiva conoscenza dello strumento da parte di tutti gli attori coinvolti e, stando ai dati disponibili (o all'esperienza diretta degli operatori che girano tutto il territorio per lavoro), pare che una parte dell'Italia sia ancora in buona parte all'oscuro dei vantaggi che ne possono derivare.

A tal proposito, risultano doverose due considerazioni.

1) IL RUOLO CENTRALE DELLE PARTI SOCIALI

Sindacati e datori di lavoro sono tra i principali protagonisti di questo processo di cambiamento culturale e organizzativo, **chiamati a trovare l'accordo sul Premio di Risultato** sforzandosi di comprenderne davvero benefici potenziali, ma anche certamente eventuali criticità.

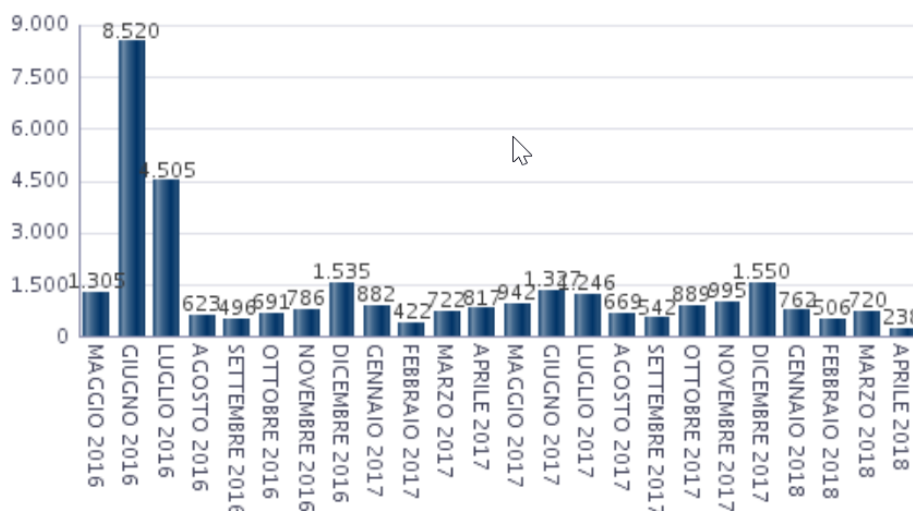
La corretta stipula dell'accordo è infatti possibile solo quando le parti si confrontano con onestà intellettuale, avendo affrontato lo sforzo di approfondire davvero lo strumento messo a disposizione dal legislatore, senza preclusioni ideologiche o intenti elusivi. **Se l'accordo viene "cucito" sulla pelle dell'azienda dalle mani esperte delle rappresentanze datoriali e sindacali, allora può davvero portare benefici concreti a tutte le parti coinvolte.**

In questa logica, quindi, anche **le associazioni datoriali** che supportano le aziende **devono sentirsi chiamate in causa e responsabilizzate nella diffusione della cultura del welfare**, anche e soprattutto attraverso la **promozione delle buone pratiche** messe in atto dalle aziende virtuose e di una **formazione concreta** rivolta ai responsabili del personale e delle relazioni sindacali.

A tal riguardo è interessante analizzare i dati messi a disposizione dal Ministero del Lavoro relativi al deposito degli accordi di produttività presso le DTL competenti - passaggio obbligato per quanti desiderano fruire del regime agevolato offerto dal legislatore - che registrano un andamento molto positivo, seppure con i necessari distinguo a livello territoriale.

Nel dettaglio, il dato fornito dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ⁽²⁾ mostra che **da giugno 2016 ad aprile 2018** i contratti relativi a **premi di produttività** sono passati **da oltre 18mila a oltre 31mila**, segnando una crescita costante. Di questi, alla data del 16 aprile 2018, quasi 10mila dichiarazioni di conformità si riferiscono a contratti tuttora attivi e **oltre il 40% prevedono la possibilità di conversione in servizi welfare per i lavoratori.**

⁽²⁾ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Premi di produttività, 16 aprile 2018.



Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2018

È da notare tuttavia come questa **crescita** sia stata **dettata soprattutto da un fermento negoziale del centro-nord Italia**: se colleghiamo questo dato fornito a livello regionale al dato di diffusione delle imprese per ogni singola regione ⁽³⁾, le evidenze ci mostrano che **la contrattazione di secondo livello** - e in particolare quella di produttività utile alla diffusione delle pratiche di welfare -**sia ancora estremamente contenuta al sud** (come è possibile evincere dalla tabella sottostante).

	Contratti aziendali e regionali depositati per PDR - Regione DTL	Totale ancora attivi 2018	stima diffusione regionale (% su dato Istat imprese 2015)
N O R D	01-PIEMONTE	963	0,30%
	02-VALLE D'AOSTA	10	0,09%
	03-LOMBARDIA	2.666	0,33%
	TRENTINO ALTO ADIGE	297	0,35%
	05-VENETO	1.175	0,30%
	06-FRIULI	255	0,31%
	07-LIGURIA	189	0,15%
	08-EMILIA ROMAGNA	1.252	0,34%
C E N T R O	09-TOSCANA	713	0,22%
	10-UMBRIA	98	0,15%
	11-MARCHE	155	0,12%
	12-LAZIO	681	0,16%
	13-ABRUZZO	140	0,03%
	14-MOLISE	18	0,09%
S U D	15-CAMPANIA	243	0,07%
	16-PUGLIA	138	0,06%
	17-BASILICATA	66	0,03%
	18-CALABRIA	64	0,06%
	19-SICILIA	150	0,06%
	20-SARDEGNA	116	0,11%

Fonte: Rielaborazione di dati ISTAT 2015 e del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 2018 a cura di RWA Consulting

⁽³⁾ Censimento ISTAT 2015

Il Ministero non esplicita il dettaglio regionale della percentuale di accordi che prevedono la convertibilità del premio in welfare aziendale, ma per un riscontro focalizzato unicamente sulla sua **diffusione**, possiamo fare riferimento ai dati dell'*Osservatorio Easy Welfare* relativi all'anno **2017 su 382 aziende** appartenenti al portafoglio clienti del provider e analizzati da *RWA Consulting*.

Da una sua analisi, di queste aziende, **solo il 15% risulta localizzata al centro-sud** (Lazio, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna) **ed eroga piani di Welfare Aziendale in Flexible Benefit**. Emerge inoltre che questi piani sono **finanziati solo nel 50% dei casi da Premi di Risultato**, mentre il 30% delle erogazioni ha natura obbligatoria collegata alle previsioni del CCNL Metalmeccanico.

Certo, va considerato che percentuali così contenute al Sud sono dovute alla presenza di numerosissime imprese di dimensione ridotta che non entrano nelle logiche della contrattazione (a queste, la normativa e la prassi riservano la possibilità di aderire a contratti territoriali, ma non è questa la sede per approfondire il tema).

Su questo punto va però sollevata una doverosa precisazione: non è un problema insormontabile.

Le PMI faticano (giustamente) a strutturare piani di welfare aziendale, ma esistono esempi di imprese di uno stesso settore o territorio che hanno “fatto rete” e messo insieme le forze per sviluppare piani di welfare condivisi ⁽⁴⁾.

La soluzione potrebbe dunque essere quella di **creare un welfare di rete** che metta insieme soggetti diversi con le stesse esigenze, creare un network, per affrontare in maniera condivisa i costi di gestione e accesso ad una piattaforma comune.

2) L'IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE

Oltre alla diffusione della cultura del welfare aziendale tra le fila dei datori di lavoro e delle rappresentanze datoriali e sindacali, non è da sottovalutare **l'importanza della formazione del lavoratore**.

Infatti, in un mercato del lavoro la cui evoluzione è incessante e sempre più rapida, **il soggetto più bisognoso di informazione e formazione resta il lavoratore stesso**, chiamato ad un ruolo attivo nella scelta della conversione dei premi di risultato in servizi di welfare aziendale: fa capo a lui la selezione dei flexible benefits (non più al datore, come voleva la politica del welfare “paternalistico” olivettiano) ed è per questo **importante fornirgli le informazioni necessarie ad effettuare una scelta consapevole**.

Risulta dunque fondamentale **istruire i fruitori dei contenuti di un piano di flexible benefits**: oltre ad illustrare la tipologia di servizi offerti e le loro caratteristiche, è importante, ad esempio, che il lavoratore sappia quali spese possono essere rimborsate e quali servizi devono essere erogati direttamente dal datore di lavoro (anche tramite terze parti), quali sono i beneficiari per i quali possono essere sostenute queste spese.

⁽⁴⁾ Sul punto, si rimanda alla lettura di D. Illarietti, Te lo do io il welfare?, Corriere della Sera, 13 marzo 2018

Ancora, una scelta pienamente consapevole, dovrebbe essere corredata da una formazione fiscale, seppur molto basilica: dai vantaggi fiscali ai possibili impatti contributivi dati dall'esclusione dal reddito delle somme fruite in welfare, **sembra sempre più cogente la necessità che i dipendenti prendano coscienza dei meccanismi agevolativi messi a loro disposizione** dal sistema fiscale italiano (ovvero la deducibilità e la detraibilità di alcune spese che, se filtrate da un sistema di welfare aziendale, perdono il beneficio fruibile attraverso il 730).

Alla luce di quanto esposto, emerge quanto il welfare aziendale sia uno dei tasselli più visibili del cambiamento della natura del rapporto di lavoro in atto. Le considerazioni avanzate hanno infatti l'intento di portare alla luce un assunto di base: **il welfare non va inteso come una occasione di mero risparmio di costi, ma come leva della gestione del personale, delle relazioni industriali, del benessere aziendale.**

È dunque ormai tempo di incoraggiare il coinvolgimento di tutte le comunità che vivono intorno alle imprese e stimolare una riflessione anche in quelle realtà che, apparentemente, non sembrano pronte ad accogliere il welfare aziendale.