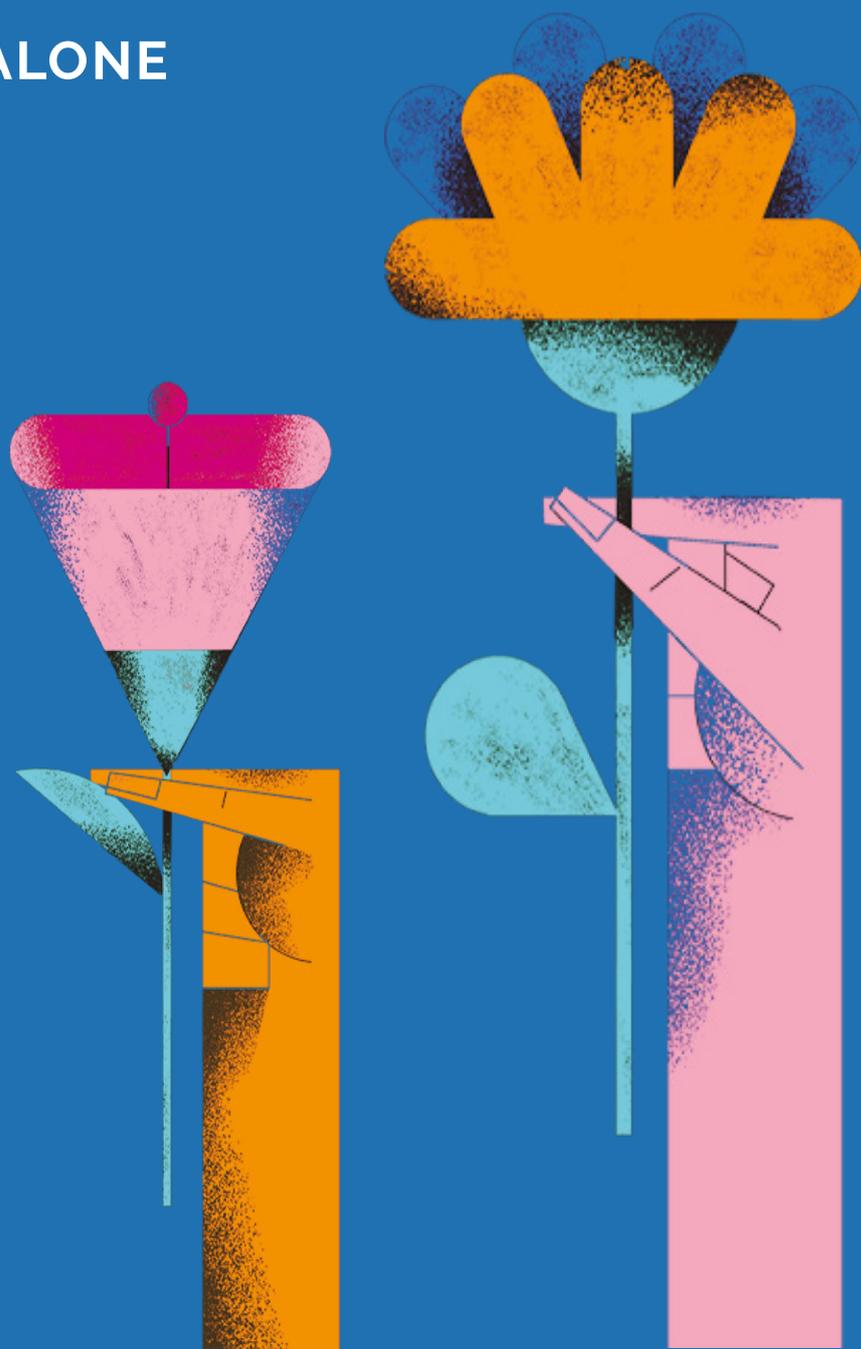


SFIDARE LE
CONTRADDIZIONI
9, 10 e 11 Ottobre 2024

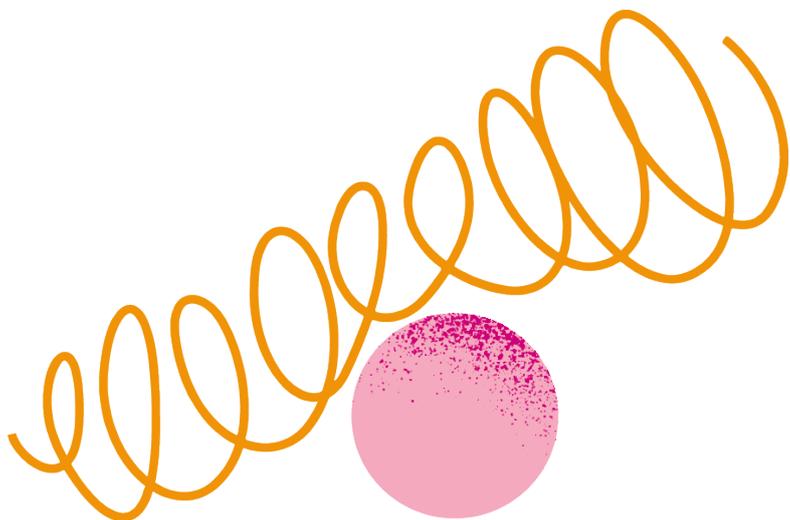
**CSR
IS** **12° edizione**
Il Salone della CSR
e dell'innovazione sociale

WELFARE AZIENDALE, STRUMENTO DI CRESCITA PER PERSONE, IMPRESE E TERRITORI

I QUADERNI DEL SALONE



n° 7 - maggio 2024



TITOLO

Welfare aziendale, strumento di crescita per persone, imprese e territori © 2024

Con i contributi di:

Elio Borgonovi, Franca Maino, Rossella Seragnoli, Rossella Sobrero, Sara Ferigo

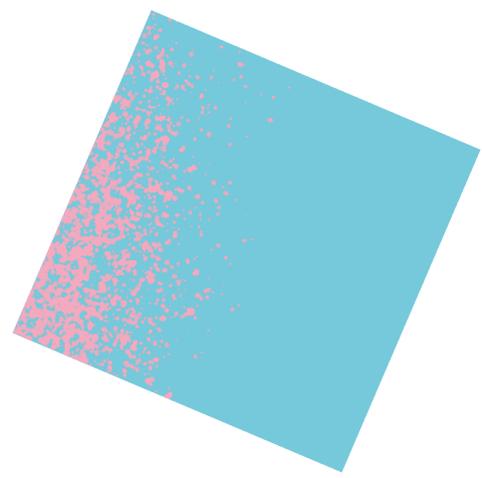
Con la collaborazione di:

Epson Italia, Lidl Italia

ISBN 9788894737264

PRIMA EDIZIONE

Maggio 2024



INDICE

Editoriale	pag. 4
PRIMA PARTE GLI ESPERTI E I GIOVANI	pag. 5
L'evoluzione dei sistemi di welfare aziendale Elio Borgonovi	pag. 6
Un welfare dal futuro incerto: agire insieme per contribuire al suo rinnovamento Franca Maino	pag. 10
L'importanza del welfare e le sue evoluzioni Rossella Seragnoli	pag. 14
Welfare sì, social washing no Rossella Sobrero	pag. 17
La CSR comincia dal welfare aziendale Sara Ferigo	pag. 19
SECONDA PARTE LE CASE HISTORY	pag. 23
Epson Italia	pag. 24
Lidl Italia	pag. 27
TERZA PARTE PER APPROFONDIRE	pag. 30

I programmi di welfare sono sempre più presenti nelle strategie di sostenibilità delle imprese e sta assumendo un'importanza maggiore rispetto al passato l'attenzione al benessere dei collaboratori. Alle tradizionali attività di welfare, dagli incentivi alle agevolazioni, si affiancano iniziative per cercare di soddisfare bisogni immateriali.

Per fidelizzare i collaboratori molte imprese hanno deciso anche di potenziare la fase di ascolto per comprendere le esigenze di tutti, sentire cosa si aspettano le persone ma anche per raccogliere suggerimenti su quello che va migliorato nella gestione aziendale. Perché le esigenze cambiano: per esempio la richiesta di un miglior equilibrio tra vita lavorativa, familiare e personale non era presente anni fa mentre oggi è considerata un fattore decisamente importante.

È dimostrato che quando i collaboratori vengono ascoltati e si sentono coinvolti nei processi aziendali migliora la produttività, si riduce il turn over, aumenta il livello di soddisfazione e di conseguenza anche il grado di fidelizzazione.

Con il secondo numero del 2024 della collana - dedicato all'importanza del welfare aziendale - continua l'impegno culturale del Salone della CSR: l'obiettivo è fornire strumenti utili per far crescere la consapevolezza e migliorarsi ogni giorno...

Buona lettura!



PRIMA PARTE

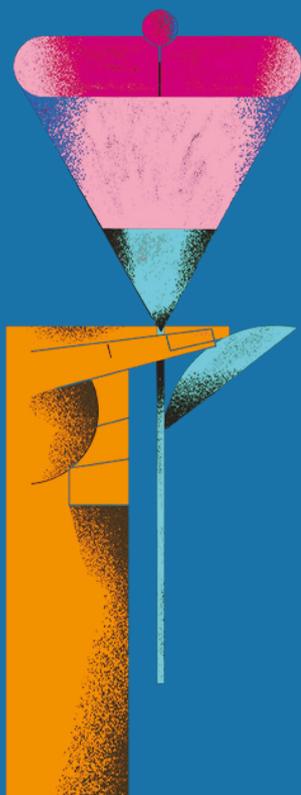
GLI ESPERTI E I GIOVANI



Elio Borgonovi



Docente emeritus di Management Pubblico, Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali Università Bocconi. Nel 1978 ha fondato il CERGAS (Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale) di cui è Presidente. È docente senior della SDA Bocconi (Area Public Management & Policy). È stato Dean della SDA Bocconi dal 1997 al 2002. Past president di ASFOR, è attualmente Presidente di APAFORM, l'Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management. Nel 1992 è stato fondatore della Fondazione TERA (terapia con adroni) di cui è attualmente vice-presidente. Dal 2019 è Presidente della Fondazione Smith Kline.



L'evoluzione dei sistemi di welfare aziendale

I sistemi di welfare aziendale si sono sviluppati nel ventesimo secolo, inseriti nel paradigma secondo cui la maggiore disponibilità di beni e servizi idonei a soddisfare i bisogni equivale a un più elevato benessere e indirettamente alla felicità. Un paradigma che era ed è ancora rilevante per le popolazioni che non sono in grado di soddisfare i bisogni primari, ma che perde gradualmente significatività nei paesi più progrediti sul piano economico.

In questo contesto, i sistemi di welfare aziendale si sono progressivamente diffusi, soprattutto dopo la Seconda Guerra Mondiale, integrando i sistemi di welfare pubblico consolidati soprattutto in Europa. L'evoluzione di questi sistemi presenta diversi livelli. Il primo è posto in essere dalle aziende, che garantiscono ai propri collaboratori benefit aggiuntivi alle remunerazioni e ai diritti garantiti dagli accordi sindacali. Si fa riferimento a fondi integrativi aziendali per la salute, sostegni finanziari in varie forme per gli studi dei figli, contributi aziendali a sostegno di attività di svago per i collaboratori, quali viaggi, organizzazione di tornei sportivi, attività culturali, riconoscimenti economici e non economici per il senso di appartenenza a dipendenti che hanno passato molti anni della loro vita all'interno delle imprese. Si tratta di benefit previsti dagli accordi aziendali e recentemente previsti da leggi che li considerano non soggetti a tassazione. In questa tipologia si possono far rientrare anche premi di produttività, riconosciuti dalle aziende al raggiungimento di certi obiettivi di risultati economici positivi.

Un secondo livello è quello di imprese che garantiscano servizi reali, quali sono le figure cosiddette di "maggiordomo aziendale", ossia di persone che si occupano di svolgere attività per conto delle collaboratrici e dei collaboratori o delle loro famiglie. Ad esempio, svolgimento di pratiche burocratiche, assistenza di figure qualificate per aiutare gli studi dei figli, in alcuni casi servizi di caregiver per i genitori o altre persone del nucleo familiare. Rientrano in questa tipologia anche la concessione di agevolazioni, in termini di orario di lavoro e di lavoro agile, che vanno oltre gli obblighi di legge. Il livello di welfare può andare sotto la tipologia generale degli interventi di riconciliazione del lavoro e delle esigenze di vita (work life balance). Le nuove tecnologie consentono e consentiranno sempre più di allargare questo ambito di welfare, che per altro sta diventando un fattore cosiddetto "igienico" e non un fattore "motivante" nel rapporto di lavoro.

Infatti, nei paesi sviluppati, nei quali esiste uno squilibrio strutturale tra domanda e offerta di lavoro soprattutto per alcune mansioni e profili, le persone scelgono le imprese che offrono una migliore possibilità di conciliare le condizioni di lavoro con la qualità della propria vita. Secondo le teorie organizzative, vengono definiti fattori igienici quelli che sono considerati prerequisiti per le scelte di lavoro.

Il terzo livello riguarda le caratteristiche dell'ambiente di lavoro. Dopo la teoria di organizzazione scientifica del lavoro di Frederick Taylor, che considerava solo le capacità manuali delle persone, già dagli anni trenta del secolo scorso con Elton Mayo, si sono sviluppate teorie secondo le quali la soddisfazione delle

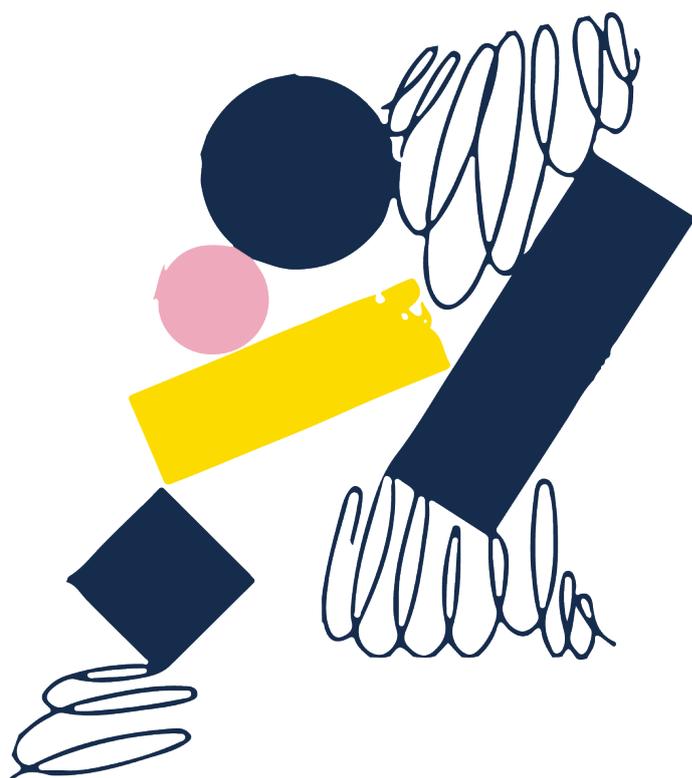
persone ha riflessi anche sulla produttività. Lavorare in edifici belli e luminosi, inseriti eventualmente in aree verdi, rende più felici le persone, avere mense che offrono cibo di qualità, varietà di scelta e anche possibilità di mangiare, interagendo con colleghe/i rendono più accettabile il lavoro. Mettere a disposizione di collaboratrici/collaboratori spazi per relax e meditazione, l'esercizio sportivo (palestre ed altri) o di divertimento contribuisce a rendere meno pesante il lavoro. Promuovere iniziative finalizzate a migliorare il clima di collaborazione è sicuramente un elemento positivo. Creare momenti di elevato valore simbolico può rafforzare il senso di appartenenza. Ad esempio, periodici incontri con il top management, che condivide la visione e le strategie aziendali o che presentano interventi di valore sociale, partecipazione dell'azienda alla raccolta di fondi a sostegno di organizzazioni no profit o di progetti a favore di gruppi fragili, messa a disposizione di automezzi e attrezzature e concessioni di giornate lavorative remunerate in occasione di inondazioni o altre emergenze naturali, aiutano a rafforzare il senso di appartenenza e costituiscono elemento di benessere organizzativo. Va peraltro sottolineato che tali azioni a volte presentano una contraddizione, che può produrre effetti contrari a quelli desiderati. Può essere controproducente mettere a disposizione spazi per lo svago, per la meditazione, per contrastare lo stress da parte di aziende che invece adottano sistemi di misurazione della performance che producono stress. Altrettanto contraddittorio può essere l'organizzazione di momenti simbolici, che hanno l'obiettivo di rafforzare l'appartenenza quando i sistemi di valutazione e gestione del personale creano invece competizione tra le persone e avvelenano i rapporti quotidiani. Hanno poco senso le indagini sul clima aziendale "che si sono moltiplicate" negli ultimi anni, se parallelamente la formazione dei dirigenti di vario livello non pone

adeguata rilevanza agli aspetti relazionali. Recenti indagini hanno evidenziato che una parte significativa di persone che si sono dimesse dalle aziende (fenomeno della Great Resignation) attribuiscono la propria scelta all'inadeguatezza del capo director, soprattutto in termini di autorevolezza e capacità di gestire relazioni.

Mentre si può dire che per i primi due livelli di welfare la semplice esistenza dei benefit e dei servizi è sufficiente, per il terzo livello è necessario un elemento aggiuntivo, quello della credibilità. Se le azioni finalizzate a migliorare il senso di appartenenza e il benessere organizzativo non si traducono in cambiamenti dei sistemi operativi e nelle condizioni di lavoro di ogni giorno, gli effetti possono essere addirittura controproducenti. Queste considerazioni introducono a quello che può essere considerato il quarto livello di welfare aziendale. Esso è qualificato dall'esistenza di politiche di inclusione, di inserimento e sviluppo professionale ed organizzativo, in grado di valorizzare le persone. Rispetto alla logica dominante nei decenni scorsi di investimento sui talenti e sugli altri potenziali in termini di formazione e non di rado di competizione per attrarli, il quarto livello di welfare si caratterizza per la logica di individuare, far emergere e valorizzare i talenti di ogni persona. Si tratta di un approccio che non disconosce le differenze tra le persone e il merito, ma che invece considera l'investimento nel capitale umano in termini estensi e generalizzati. Un approccio che si basa su due pilastri fondamentali: il primo fa riferimento al valore antropologico, filosofico ed etico di ogni persona e di tutte le persone; il secondo fa riferimento al principio purpose-driver organisation, oggi diventato ormai un mantra del management. Un modello che non è nuovo in quanto basta ricordare l'esempio di Adriano Olivetti e di tanti altri imprenditori, che considerano l'impresa non come bene proprio, ma come bene comune di tutte le

collaboratrici e i collaboratori e delle comunità nelle quali essa è inserita. È nuova invece la rilevanza e l'enfasi che oggi è data nelle teorie economiche di management, che hanno superato l'equazione con la quale è iniziato questo contributo. Il welfare aziendale del quarto livello non si limita alla quantità e qualità di beni che si possono acquistare con la remunerazione né con i benefit finanziari o reali, che le organizzazioni garantiscono, ma richiede un cambiamento della cultura aziendale che rimetta le persone al centro delle scelte organizzative ed economiche. In conclusione, la traiettoria evolutiva del welfare aziendale può essere rappresentata da un'evoluzione terminologica: passare dal concetto di fattore produttivo (dimensione oggettiva della persona), a quella di risorsa umana (che comunque ha intrinsecamente l'idea di limite) a quello di persona dotata di una intrinseca dignità, che deve

essere rispettata nell'ambiente di lavoro come nella società. Solo se si parla di persone non come individui ma come soggetti relazionali, si può dare il significato di concreta attuazione al principio di purpose-driven organisation e anche all'ultimo gradino della scala dei bisogni di Maslow, quella dell'autorealizzazione. In un periodo in cui si parla molto di energie rinnovabili è opportuno sottolineare che l'energia pulita e più rinnovabili in assoluto è quella dell'attivazione delle potenzialità di ogni persona. Le imprese che accettano la sfida del quarto livello di welfare sono quelle che potranno coniugare il successo proprio con il migliore contributo al progresso umano, sociale e civile delle comunità nelle quali operano.



Franca Maino



È Professoressa associata presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano, dirige il Laboratorio Percorsi di secondo welfare. Nel 2023 ha scritto (con S. Sacchi, A. Ciarini, G. Gallo, R. Lodigiani e M. Raitano) *Sostegno ai poveri: quale riforma? Dal Reddito di Cittadinanza all'Assegno di Inclusione* (Egea) e ha curato *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare* (Percorsi di secondo welfare).



Un welfare dal futuro incerto: agire insieme per contribuire al suo rinnovamento

La crisi pandemica del 2020-2021 ha lasciato dietro di sé conseguenze che non immaginavamo e un welfare dal "futuro incerto"¹. Ha acuito problemi e criticità preesistenti ed è stata seguita da nuove crisi di dimensioni globali (dal conflitto ucraino a quello israelo-palestinese) e nazionali (dalla crisi energetica alla crescita dell'inflazione). Ma ha anche aperto a nuove opportunità, grazie alla disponibilità di risorse - in primo luogo quelle del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - e rafforzato dinamiche innovative e capacitanti, in particolare dove da tempo si stavano sperimentando interventi incentrati sull'apertura ad attori non pubblici, sull'innovazione e l'investimento sociale e sulla partecipazione. Dentro questa cornice, negli ultimi anni si sono sviluppate pratiche collaborative, che vanno dalla coprogettazione alla coprogrammazione, dall'amministrazione condivisa ai patti di collaborazione². Pratiche collaborative che interessano sempre più le politiche sociali e interrogano in particolare le comunità locali, contribuendo alla trasformazione del welfare.

Il coinvolgimento di attori non pubblici nelle politiche e nella produzione di servizi di welfare ha conosciuto uno sviluppo incrementale negli ultimi due decenni. Accanto a forme di ibridazione tra i modelli organizzativi, gestionali e finanziari di natura mercantile e quelli improntati a logiche

mutualistiche e non profit, il catalogo degli strumenti di policy design si è arricchito con il ricorso a modelli collaborativi. Per questi ultimi, la sussidiarietà si fonda sulla capacità di sviluppare processi decisionali partecipativi e inclusivi, che contribuiscono alla costruzione di un sistema di welfare condiviso, a partire dalla fase di progettazione fino alla realizzazione e valutazione degli interventi. Diffusione delle pratiche collaborative facilitata da un quadro normativo -in particolare l'art. 55 del Codice del Terzo settore - che riconosce la portata innovativa di tali pratiche e ne facilita il ricorso.

Le pratiche collaborative si caratterizzano per elementi di forza e punti di debolezza, a seconda del contesto in cui si sviluppano. Tra i primi troviamo la corresponsabilità tra i soggetti partner, intesa come partecipazione maggiormente inclusiva nei processi decisionali, estesa a tutti i livelli di progettazione, realizzazione e gestione degli interventi. Dal punto di vista degli enti pubblici, la corresponsabilità comporta una rivisitazione del proprio ruolo e alleggerisce il carico ideativo e gestionale in capo alla pubblica amministrazione. Dal punto di vista del Terzo Settore, emerge la volontà di partecipare al processo decisionale mettendo a disposizione le competenze acquisite, attraverso una consolidata conoscenza del contesto di riferimento e grazie all'esperienza maturata all'interno di dinamiche cooperative e mutualistiche. La corresponsabilità comporta anche la definizione di nuovi modi di agire insieme: richiede strategie di lavoro - opposte al modello competitivo - basate su rapporti dialogici tra i partecipanti, la creazione di spazi e luoghi favorevoli alla negoziazione, allo

¹ C. Lodi Rizzini e F. Maino, Da una crisi all'altra: bisogni sociali crescenti per un welfare dal futuro incerto, in F. Maino (a cura di), Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto Rapporto sul secondo welfare, Milano, Percorsi di secondo welfare, 2023.

² Temi al centro del Sesto Rapporto sul secondo welfare citato nella nota 1

scambio e al confronto paritario e l'impiego di strumenti capaci di favorire la collaborazione. E richiede una definizione chiara dei ruoli e delle funzioni che gli enti coinvolti sono chiamati ad assumere senza rinunciare - anzi, ricercando - una commistione di competenze e sinergie professionali, considerata elemento innovativo per l'implementazione di interventi e servizi sociali. In questo modo si favorisce la valorizzazione delle competenze, secondo una logica di integrazione che richiede di abbandonare una modalità meramente prestazionale e settoriale, per lasciare spazio alla costruzione di percorsi multidisciplinari e integrati.

Come dicevamo, vi sono anche punti di debolezza e rischi associati alla coprogettazione delle politiche di welfare. In primo luogo, il forte impegno relazionale richiesto per creare alleanze e sinergie tra enti diversi, non solo per natura giuridica ma anche rispetto alla mission e alla cultura organizzativa. L'impegno relazionale riguarda anche l'attività di coordinamento delle reti e richiede la costruzione di spazi congrui alla conoscenza reciproca degli enti per valorizzare al meglio le risorse; questo impegno impone inoltre di favorire un dialogo in modo da individuare e definire chiaramente il ruolo di ogni attore e di presidiare le relazioni per tutta la durata della coprogettazione per evitare che alcuni automatismi tipici del modello competitivo possano metterla a rischio. In secondo luogo, risulta chiara la necessità di dotarsi di figure competenti in grado di gestire la rete, i partenariati e i tavoli multiattore con la funzione di favorire il confronto, l'interazione e l'ascolto, di facilitare i processi, di occuparsi delle dinamiche partecipative e di gestire i conflitti. In terzo luogo, la natura spesso farraginoso delle pratiche collaborative, evidente per esempio nella complessità di dover familiarizzare con procedure rendicontative diverse a seconda della natura del finanziamento. Altrettanto sfidanti sono spesso le tempistiche contingentate dei bandi e la scarsità delle

risorse economiche messe a disposizione. La disponibilità limitata delle risorse, in un contesto di ridimensionamento della spesa sociale, non consente di formalizzare l'istituzionalizzazione delle progettualità e di conferire una certa stabilità ai servizi. Allo stesso tempo, la promozione di bandi con assi temporali generalmente a breve scadenza non permette di dedicare un tempo sufficientemente adeguato alle diverse fasi del percorso di coprogettazione (in particolare alla costruzione del partenariato riducendo le occasioni dedicate alla presentazione dei soggetti coinvolti e alla conoscenza delle reciproche caratteristiche e peculiarità). L'orizzonte temporale limitato incide anche sulla possibilità di assicurare continuità alle coprogettazioni e sulla possibilità di adottare una prospettiva progettuale medio-lunga, utile a una efficace e adeguata realizzazione degli interventi e alla trasformazione di progettualità in programmi e - a tendere - in vere e proprie politiche pubbliche coprogettate e co-attuate.

Tra luci e ombre è, infine, importante sottolineare come oggi la coprogettazione sia diventata parte costitutiva della trasformazione del welfare locale e riguardi anche il mondo delle imprese. Si prenda il welfare aziendale. Sempre più organizzazioni lo promuovono agganciandolo alla cornice della sostenibilità e degli investimenti ESG. Le connessioni tra welfare aziendale e sostenibilità sono molteplici: riguardano l'ambito sociale (lavoro dignitoso, parità di genere, istruzione, salute, innovazione) ma anche e sempre più la transizione green e le conseguenze della crisi climatica. In questa prospettiva è di particolare interesse il ruolo del welfare aziendale territoriale, realizzato attraverso la costituzione di reti incentrate sulla domanda (le imprese e i lavoratori), sull'offerta (i fornitori di beni e servizi) e su partnership multistakeholder, finalizzate a coinvolgere in maniera ampia e diffusa la comunità. Si tratta di misure e benefit che sono esito di pratiche

organizzative incentrate sulla coprogettazione, caratterizzate da un forte ancoraggio locale e che prevedono la partecipazione di attori di diversa natura che cooperano con l'obiettivo di promuovere benessere per tutti (e non solo per lavoratori e lavoratrici). Ancorandosi alla comunità, le misure di welfare d'impresa si aprono

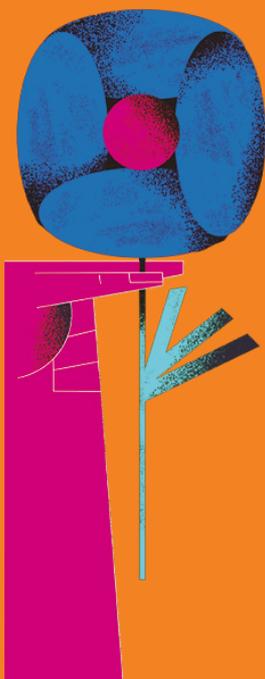
alla coprogettazione, al cofinanziamento, alla produzione congiunta. Favorendo interventi e azioni in rete e coprogettate anche il welfare aziendale prova a trasformarsi in uno strumento inclusivo, costruito attraverso processi collaborativi.



Rossella Seragnoli



Bolognese, dopo la Laurea in Economia, la specializzazione post laurea come Giurista di Impresa e il conseguimento dell'abilitazione alla professione di Consulente del Lavoro, ha ricoperto ruoli HR in aziende locali e multinazionali - Alfa Wassermann, Guaber, Viro, Crown, Titan. Oggi è HR Director di alcune branches italiane del gruppo AMMEGA (Ammeraal Beltech, Sacif e Sati spa). Lavora con passione per coinvolgere le persone nelle organizzazioni ed è una forte sostenitrice delle leve comunicativa, formativa e culturale. In AIDP è stata Presidente del gruppo regionale Emilia Romagna per 6 anni, Responsabile della comunicazione dal 2018 al 2020; dal 2017 è Vice Presidente Nazionale con delega ai progetti di Responsabilità Sociale.



L'importanza del welfare e le sue evoluzioni

Cercando sui testi economici troviamo che il termine inglese *welfare* indica *l'insieme di interventi e di prestazioni erogati dalle istituzioni pubbliche e finanziati tramite entrate fiscali (welfare State), destinati a tutelare i cittadini dalle condizioni di bisogno, a coprirli da determinati rischi, migliorarne la qualità della vita e il benessere, garantire istruzione, cure sanitarie, assistenza, previdenza pensionistica, formazione professionale, ricerca universitaria, sostegno al lavoro e all'imprenditorialità, promozione della famiglia etc.*

In sostanza si tratta di ogni iniziativa diretta a garantire la sicurezza e il benessere dei cittadini, specialmente dei lavoratori, riconosciuta e assicurata anche dalla nostra Costituzione¹.

Dunque, possiamo rilevare che il concetto di Welfare ha una origine di tipo 'pubblico', la cui impostazione è però frutto di un contesto sociale, demografico ed economico cambiato radicalmente ed in profonda e continua trasformazione. Inoltre, sono molteplici ed evidenti anche oggi i fattori di arretramento del welfare pubblico, anche in Italia².

Uno dei principali ambiti di sviluppo moderno del welfare è quello che definiamo **welfare aziendale**. Quest'ultimo viene spesso fatto coincidere con l'insieme dei benefit e dei servizi offerti dall'azienda ai propri dipendenti, dei quali la recente legislazione lavoristica e tributaria mira ad incoraggiare la diffusione. In realtà, come sappiamo, si tratta di un istituto ben più radicato e pervasivo, frutto di un processo di grande trasformazione socioculturale, del cambiamento di paradigma del rapporto vita-lavoro; possiamo riconoscere tutti un nuovo atteggiamento manifestato dalle persone verso il valore del lavoro: lo slogan più rappresentativo non è più "lavorare meno, lavorare tutti", quanto "lavorare meglio e vivere meglio".

Il welfare aziendale (e con questo il lavoro agile, la parasubordinazione etc.) è dunque conseguenza di un ben più ampio processo di mutazione della

natura dello scambio lavorativo, non più costruito attorno alla messa a disposizione di tempo e fatica in cambio di salario.

Oggi l'importanza del welfare aziendale si sostanzia non solo nella potenzialità di attrarre e trattenere persone nelle organizzazioni, ma anche e soprattutto di metterle nelle migliori condizioni per esprimersi, realizzarsi ed essere felici. Questo perché siamo consapevoli che chi lavora in queste condizioni ed è supportato nei vari aspetti della sua vita, può contribuire meglio e con **creatività** al raggiungimento degli obiettivi aziendali. La sostenibilità futura di una organizzazione, infatti, passa non solo dalle risorse economiche, ma anche dalla capacità di innovazione e creatività delle persone che ne fanno parte. È fondamentale mettere le persone in condizione di essere creative, lavorare in maniera libera e alzare il livello di coinvolgimento nelle decisioni, dando la possibilità di proporre e implementare in autonomia modifiche e miglioramenti nei processi lavorativi in cui sono impegnate. Sotto questo punto di vista, possiamo considerare forme di welfare anche le azioni volte ad accrescere la consapevolezza riguardo il proprio contributo nell'ambito della catena del valore e ad alzare il livello di senso di responsabilità (intesa come prendersi cura di qualcosa o qualcuno). Così come lo sono anche le forme più evolute di organizzazione che vanno verso modelli di open organization e Job crafting: strumenti che introducono forme di **libertà e auto regolazione** nei modi di lavorare.

L'implementazione di un approccio a 360° riguardo il welfare è uno degli elementi che caratterizzano quello che è conosciuto come Sustainable HRM (Human Resources Management): in sostanza si tratta di tutte le azioni che mirano a rafforzare le competenze, la motivazione, i valori e la fiducia delle persone necessari affinché le organizzazioni possano ottenere risultati economici, sociali ed ambientali sostenibili.

Le principali linee evolutive del welfare, che già oggi possiamo osservare in alcune organizzazioni pioniere, sono:

- Una sempre maggiore **personalizzazione** dei sistemi di Welfare aziendale per poter tenere conto

¹ Art. 2, 3 e 4 della Costituzione

² 1° PAPER RAPPORTO 2024 Censis - DOVE STA ANDANDO IL WELFARE?

del processo di trasformazione delle aspirazioni, valori e cultura delle persone, sia per quanto riguarda la differenziazione degli stili di vita, che la rivendicazione del diritto ad un benessere ai più alti livelli. Le persone che operano nelle organizzazioni hanno sempre maggiori aspettative di vedere riconosciuti i loro bisogni professionali e personali e si attendono proposte e soluzioni personalizzate, fruibili in maniera diversificata in base alle proprie necessità e ai diversi tempi di vita.

- Equiparazione del concetto di benessere ad elemento di **bene comune** ed elevazione a strumento per risolvere i problemi di rapporto tra generazioni, tra territori diversi (centrali e periferici), i meccanismi di partecipazione, il supporto alle famiglie.

- Coinvolgimento pieno e collaborazione di tutta la società locale, in particolare delle strutture territoriali, per una proficua connessione con il

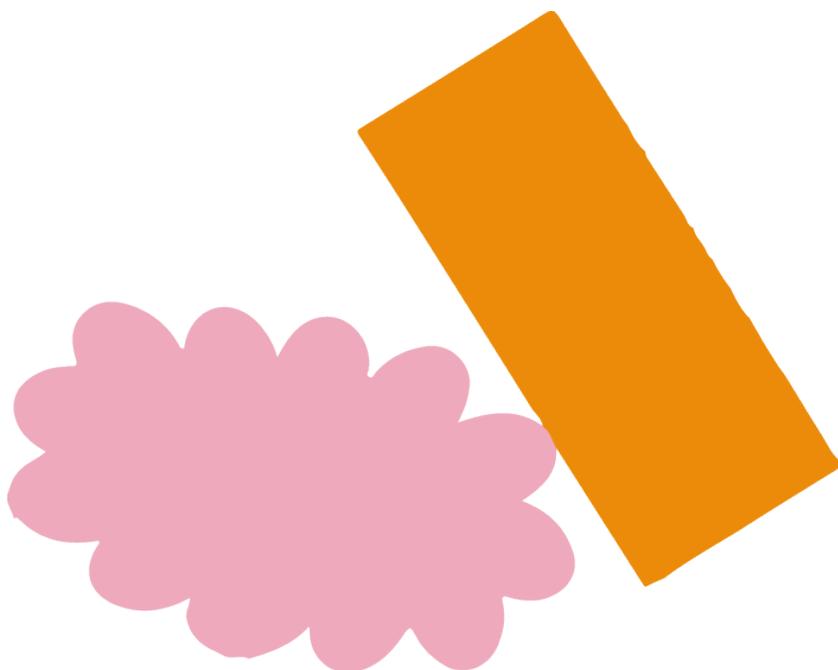
welfare pubblico e la valorizzazione delle forme di volontariato, **associazionismo** etc. Si tratta di lavorare in maniera sistematica secondo logiche di solidarietà sociale, che facciano uscire il welfare dai confini delle singole aziende e organizzazioni: un esempio è l'utilizzo di forme di coprogettazione e di mutuo aiuto secondo un approccio partecipativo³.

In particolare, quest'ultimo modo di impostare il welfare serve anche ad evitare il rischio di creare oasi di benessere - rappresentate dalle aziende più strutturate e dotate di risorse - che operano in territori deserti dal punto di vista delle strutture e dei sistemi di supporto alle persone e che creano distorsioni del mercato locale.

Per realizzare tutto questo avremo bisogno di *nuovi architetti del lavoro* capaci di disegnare e mettere insieme sistemi, tecnologie, spazi, tempi e competenze in modo che siano modulabili e applicabili in maniera combinata nelle diverse realtà⁴.

3 Per approfondimenti: Piano B – uno spartito per rigenerare l'Italia – autori vari – Donzelli Ed. – Roma 2024 -p.137 e segg.

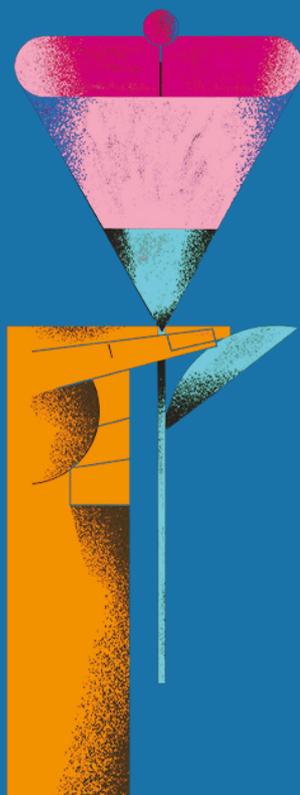
4 M. Tiraboschi – intervento di apertura durante un seminario ADAPT - Bergamo 2023



Rossella Sobrero



Si occupa di comunicazione da molti anni affiancando alla consulenza l'attività di docenza e di saggistica. Nel 2002 fonda Koinètica, prima realtà in Italia dedicata alla CSR. Dal 2005 organizza manifestazioni di rilievo nazionale: tra le altre, Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale, il più importante evento in Italia dedicato alla sostenibilità. Nel 2014 dà vita al blog CSR e Dintorni dove ad oggi ha pubblicato oltre 1000 articoli. Nel 2015 crea la rete CSRnatives, un network di studenti universitari e neolaureati appassionati di sostenibilità che conta oltre 600 membri. Insegna Comunicazione sociale e istituzionale all'Università degli Studi di Milano e Marketing non convenzionale all'Università Cattolica di Milano. È presidente di Koinètica e autrice di numerosi libri sulla sostenibilità.



Welfare sì, social washing no

Per generare un reale cambiamento un'organizzazione deve partire dai collaboratori: grazie al loro coinvolgimento si possono raggiungere gli obiettivi, anche di sostenibilità, che l'impresa ha dichiarato. Aumenta infatti la consapevolezza che il successo sostenibile è collegato anche alla corretta gestione e alla motivazione dei collaboratori. Per questo è importante definire programmi di welfare innovativi, proporre piani di carriera e percorsi di formazione diversificati, condividere policy che favoriscono l'inclusione. Accanto agli incentivi e alle agevolazioni economiche devono essere realizzate iniziative che riguardano la soddisfazione dei bisogni immateriali che favoriscono la conciliazione famiglia/lavoro e che considerano con occhi nuovi la richiesta delle persone di poter avere maggior tempo libero.

L'importanza dell'ascolto

Prima di definire un programma di welfare è fondamentale ascoltare le esigenze di tutti, sentire cosa si aspettano i collaboratori, essere disponibili a raccogliere suggerimenti su quello che va migliorato nella gestione aziendale.

A volte un'analisi di clima veloce e superficiale non offre un quadro preciso dei problemi, dei bisogni, delle attese delle persone, anche perché nel tempo le esigenze cambiano. È necessario dedicare tempo all'ascolto e far comprendere ai collaboratori che la loro opinione conta!

Il volontariato aziendale

Un'attività importante per coinvolgere i collaboratori è il volontariato aziendale, che ha l'obiettivo di creare condivisione all'interno, ma anche di generare un impatto positivo all'esterno dell'organizzazione. Va ricordato che i costi per realizzare un programma di volontariato sono relativamente contenuti, mentre possono essere molto alti i vantaggi generati. Aumenta infatti la sensibilità dei dipendenti verso temi sociali, si rafforza il loro legame con l'azienda, migliora la reputazione e il capitale relazionale.

I lavoratori che partecipano a iniziative di volontariato aziendale si sentono più motivati e arricchiscono le proprie soft skills.

I collaboratori, ambasciatori della sostenibilità

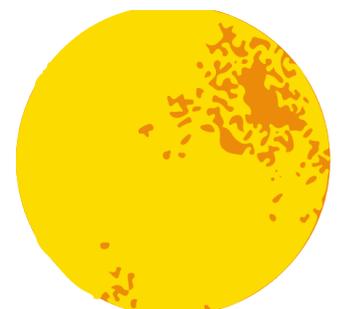
I dipendenti, grazie alla conoscenza dell'organizzazione, possono essere ambasciatori credibili della sostenibilità e segnalare all'azienda gli eventuali problemi che potrebbero derivare da una comunicazione parzialmente veritiera o che non poggia su solide basi.

Se l'azienda viene accusata di praticare azioni scorrette, anche i collaboratori possono avere un danno a causa delle ricadute negative di una crisi reputazionale e di un'eventuale azione di boicottaggio. Quindi potrebbero essere tra i primi a chiedere all'impresa di comunicare in modo chiaro, mantenendo una maggiore coerenza tra il dichiarato e l'agito.

Possono, per esempio, suggerire di comunicare utilizzando solo dati certi e oggettivi: dalla percentuale di donne nei ruoli apicali ai collaboratori che partecipano programmi di aggiornamento, dal numero di idee proposte dai dipendenti per migliorare l'impatto sociale agli investimenti a favore della comunità locale. E suggerire all'impresa di raccontare con sincerità quanto emerge dalla valutazione delle iniziative messe in campo a favore dei collaboratori.

Per concludere

Trovare e fidelizzare i dipendenti è diventato uno dei temi caldi di questo periodo: lo confermano le ricerche ma soprattutto i fatti. In un momento in cui molte organizzazioni hanno problemi nel cercare personale, può venire la tentazione all'impresa di rendersi più attrattiva raccontando programmi di welfare non sempre descritti in modo chiaro. In questo caso è necessario capire se l'azienda è seriamente impegnata per migliorare il benessere dei propri lavoratori (e il problema è solo come lo comunica) oppure se in modo consapevole enfatizza alcuni aspetti positivi ma ne nasconde altri che possono rappresentare una criticità.



Sara Ferigo



Laureata in Scienze economiche e sociali presso la Libera Università di Bolzano e in Scienze dell'Organizzazione all'Università di Bologna, ha maturato esperienza in ambito HR presso diverse realtà organizzative in diversi contesti territoriali, potendosi confrontare direttamente con il tema del welfare aziendale. Attualmente si occupa di progetti europei nell'ambito dello sviluppo locale sostenibile e della transizione energetica.



La CSR comincia dal welfare aziendale

Negli ultimi decenni, il progressivo invecchiamento della popolazione ha alterato profondamente gli equilibri su cui si basava il welfare state, determinandone una graduale crisi.

Il welfare aziendale nasce come tentativo di dare una risposta ai bisogni dei lavoratori lasciati insoddisfatti dal settore pubblico in materia di assistenza sanitaria, previdenza, istruzione.

Quando si parla di welfare aziendale, si fa infatti riferimento all'insieme di incentivi e servizi che l'impresa garantisce ai propri dipendenti per sostenerli negli ambiti di vita anche al di fuori della sfera lavorativa: dal sostegno al reddito familiare ad agevolazioni di tipo commerciale, dalle pratiche per la tutela della salute ad attività per il tempo libero, dal sostegno per lo studio dei figli al supporto alla genitorialità.

In generale, il welfare aziendale rappresenta un'innovazione sociale di tipo organizzativo finalizzata a generare un benessere diversificato in risposta ai bisogni dei dipendenti e delle loro famiglie. L'impresa, da un lato, e il lavoratore, dall'altro, attivano quindi una contrattazione basata sulla relazione, abbandonando la rigidità e il distacco tipici dei modelli contrattuali tradizionali¹.

Per entrambe le parti i vantaggi sono molteplici: mentre il lavoratore può beneficiare di diversi benefit al di fuori della busta paga e di un maggiore livello di benessere, le imprese, offrendo servizi al posto di aumenti di stipendio, ottengono per contro una minore pressione fiscale, il rafforzamento dei legami con il territorio, e, soprattutto, la fidelizzazione dei propri dipendenti.

Un piano di welfare aziendale, allineato alla cultura di impresa e parte integrante della strategia d'impresa, può assumere un valore

chiave in termini di competitività, in quanto capace di accrescere il valore apportato dalle persone all'organizzazione, facendo leva su diversi fattori che incidono, in modo diretto o indiretto, sulle modalità della prestazione lavorativa, sullo sviluppo del capitale umano e sul clima organizzativo.

Spesso, tuttavia, si confonde l'obiettivo (il benessere organizzativo) con lo strumento per raggiungerlo (il welfare aziendale). Mentre il welfare aziendale è l'insieme di beni e servizi offerti dal datore di lavoro ai propri dipendenti, con l'obiettivo di rispondere ai bisogni e migliorare la qualità della vita lavorativa, il corporate wellbeing rappresenta invece un approccio olistico che promuove la salute fisica, mentale ed emotiva dei dipendenti, creando una cultura organizzativa incentrata sul benessere in tutti i suoi aspetti.

Rapporto tra CSR e welfare aziendale

L'impresa costituisce uno dei centri nevralgici di una rete di portatori di interessi (non solo economici) verso i quali è chiamata a rendere conto²: in capo all'impresa, quindi, sussistono responsabilità che trascendono la mera massimizzazione del profitto. Questa prospettiva ha permesso di superare la riduzione della responsabilità sociale delle imprese a mero filantropismo: iniziative di restituzione ex post, seppur lodevoli, costituiscono infatti una soluzione meramente "compensativa", mentre la CSR dovrebbe essere parte integrante della missione imprenditoriale, ponendo i bisogni, gli interessi e le aspettative dei vari portatori di interesse alla base di ogni scelta gestionale, organizzativa e strategica.

Introdotta da Deloitte nella ricerca *2024 Global Human Capital Trends*, quello della Sostenibilità Umana è un concetto che va oltre il mero benessere individuale: definisce l'impegno nel generare un impatto positivo che si estenda all'organizzazione nel suo complesso: non solo ai lavoratori attuali, ma anche a quelli futuri, ai fornitori esterni, ai clienti, agli investitori, alla comunità in cui opera l'organizzazione e alla società in generale. Il concetto di sostenibilità umana porta a concentrarsi meno sui benefici che le persone apportano alla loro organizzazione e

¹ L'importanza del welfare aziendale è sottolineata anche a livello europeo nel Libro verde pubblicato nel 2001 dalla Commissione Europea, dove la CSR è definita come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate", presenta due dimensioni: una dimensione esterna, che riguarda i rapporti con comunità locali, fornitori e consumatori, i diritti dell'uomo e le preoccupazioni ambientali a livello planetario, e una dimensione interna, di cui invece fanno parte materie come la salute e la sicurezza sul lavoro e la gestione delle risorse umane.

² Stakeholder theory

più su quelli che, al contrario, l'organizzazione apporta alle sue persone.

Nonostante da parte del mondo del business sia chiara la consapevolezza della gravità e dell'urgenza delle sfide ambientali e sociali contemporanee (Rapporto dell'Osservatorio Sodalitas sulla Sostenibilità Sociale d'Impresa), le singole iniziative di welfare risultano spesso inadeguate ed è fondamentale adottare una strategia a lungo termine di creazione di benessere organizzativo e, di conseguenza, di valore condiviso.

Decisiva, inoltre, è la capacità di realizzare alleanze finalizzate a rendere più efficaci le iniziative di welfare aziendale. Le collaborazioni con organizzazioni no profit ma anche con le amministrazioni locali, le scuole e le Università definiscono approccio nuovo, che prefigura una nuova dimensione della CSR integrata non solo nelle pratiche organizzative ma anche nel tessuto socio-economico dei territori, costruendo il cosiddetto welfare aziendale territoriale. La performance dell'impresa e la salute della comunità in cui è inserita sono infatti mutualmente dipendenti (Teoria della creazione del valore condiviso di Porter e Kramer del 2011) ed è quindi possibile generare valore economico con modalità che al contempo producono valore per la società. Una forma di welfare aziendale così inserita in logiche di prossimità e di comunità, trascendendo i confini dell'impresa, può incidere positivamente sullo sviluppo locale, inteso come ambiente produttivo ma anche come il contesto sociale in cui l'iniziativa economica può svilupparsi avvalendosi delle risorse presenti.

Un tema generazionale?

In questa prospettiva, il welfare aziendale è considerato come uno degli strumenti principali in cui può sostanziarsi l'impegno sociale delle imprese verso i propri dipendenti. È a loro che si guarda, oggi, per valutare il successo o meno di una realtà aziendale.

Intersecandosi con i nuovi trend del mondo del lavoro, tuttavia, anche le ambizioni e le esigenze delle persone stanno cambiando, in un contesto animato da molteplici cambiamenti che ridisegnano le priorità e i bisogni degli individui.

Oggi le persone scelgono l'organizzazione in cui svolgere la propria attività lavorativa non solamente sulla base della remunerazione, ma anche considerando le forme di flessibilità e di conciliazione vita-lavoro che l'azienda mette a disposizione.

Nella vita della Gen Z, il lavoro non rappresenta

più la dimensione centrale: secondo una ricerca di Valore D ([Oltre le generazioni: esperienze, relazioni e lavoro](#)), per la GenZ e i Millennial assumono un valore maggiore la famiglia, gli amici e il tempo libero. Questo spostamento valoriale è indicativo di un cambiamento culturale che ha un impatto sostanziale anche sulle scelte della carriera.

Per i più giovani, il worklife balance e la possibilità di ottenere congedi sono driver lavorativi essenziali: le giovani generazioni chiedono sempre di più un riconoscimento della genitorialità che vada oltre gli stereotipi di genere e che consideri responsabilità e diritti di entrambi i genitori ed eviti ripercussioni negative, in particolare sulla carriera delle donne. Per i lavoratori senior, invece, in cima alla classifica dei drivers lavorativi più importanti, ci sono copertura sanitaria e stabilità contrattuale.

Conclusione

La gestione della responsabilità sociale, quella della conciliazione dei tempi di vita-lavoro e quella del welfare costituiscono quindi un unicum dalle diverse sfaccettature. La CSR rappresenta la cornice, il macroambiente, la cultura mentale nella quale si esplicano le iniziative di welfare e l'implementazione di modalità di lavoro più flessibili e sostenibili.

Nel processo di riconfigurazione dei rapporti fra stato, mercato e società, il welfare aziendale diventa quindi lo spazio entro cui l'azienda attua la propria cittadinanza, riconoscendo ai propri lavoratori (ma anche ai cittadini del territorio in cui opera) diritti e doveri. Il welfare aziendale definisce di fatto una modalità di CSR proattiva, in cui l'impresa diventa protagonista e fautrice del cambiamento sociale.

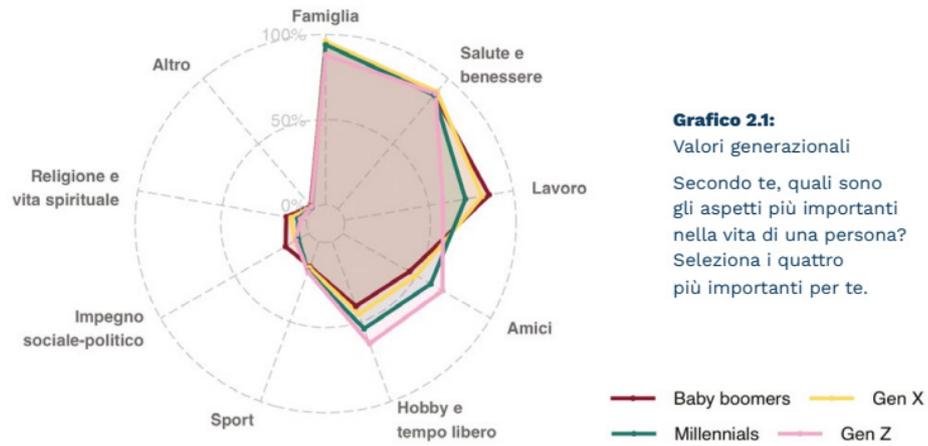
La chiave per attuare questo processo sta nella capacità delle aziende di capire che le questioni sociali, se non adeguatamente ascoltate ed interiorizzate, si traducono in inefficienze organizzative.

Adottare una politica di welfare aziendale che sappia trovare un connubio tra obiettivi economici, sociali e ambientali significa quindi investire concretamente in sostenibilità sociale, realizzando con credibilità, innovazione e visione una strategia multi-stakeholder necessaria non solo per la crescita dell'azienda ma soprattutto per lo sviluppo della società.

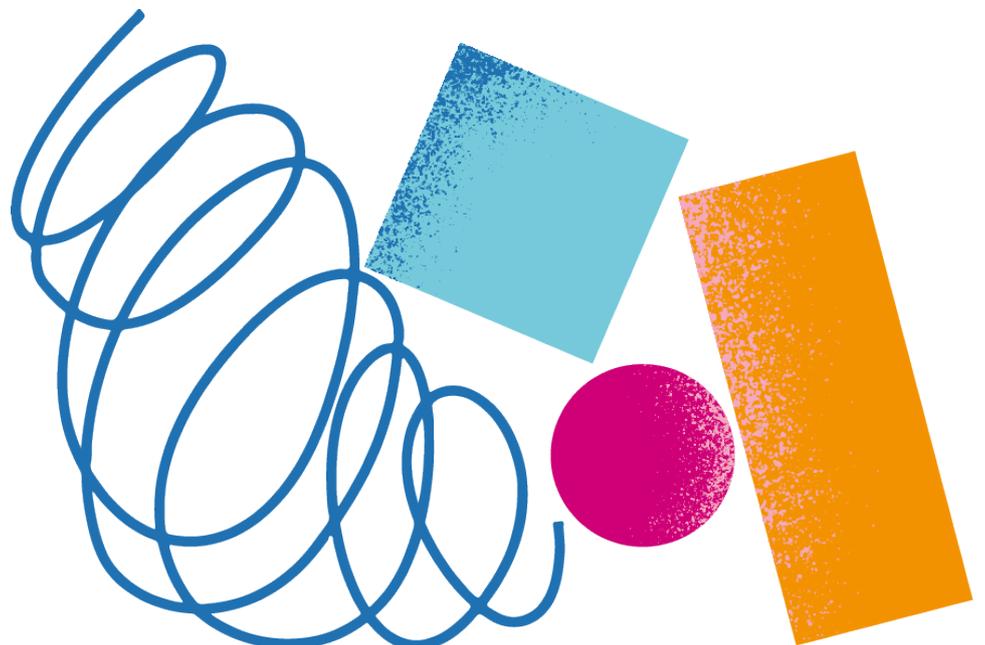
In sintesi, il welfare aziendale costituisce uno strumento che, attraverso la valorizzazione del capitale umano, attua la CSR in maniera concreta, favorendo non solo il benessere del singolo dipendente e del suo nucleo familiare, ma determinando un effetto positivo eterogeneo che si riverbera sulla stessa organizzazione, contribuendo ad incrementarne il valore sociale

e proponendo nuove logiche di valore e di relazione con i diversi stakeholders.

Umanizzare la sostenibilità: è questa la vera chiave per avanzare nella dimensione sociale della CSR. Perché, per citare Henry Ford, «A business that makes nothing but money is a poor kind of business».



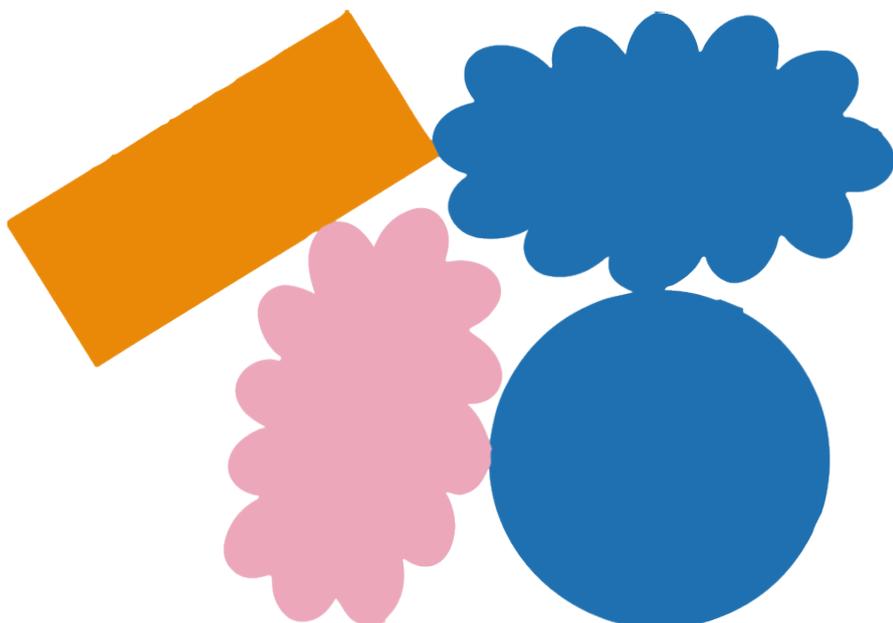
Valori generazionali
Valore D



SECONDA PARTE

LE CASE HISTORY





EPSON ITALIA

Attraverso lo sviluppo di prodotti innovativi, pratici e intuitivi, Epson aiuta i clienti a ridurre gli sprechi, risparmiare tempo e risorse e contribuire a una società più sostenibile, attraverso quattro aree di innovazione: stampa inkjet, comunicazione visiva, dispositivi indossabili e robotica.



Luca Cassani

Da Aprile 2018 è Corporate Sustainability Manager di Epson Italia e si occupa di tutti quegli elementi che, integrati nelle strategie di sviluppo aziendale, concorrono alla sostenibilità di lungo periodo. Prende parte alla vita nelle associazioni di categoria: all'interno di ANITEC-ASSINFORM coordina il gruppo di lavoro ambiente e in ASSOIT prende parte ai tavoli tecnici. È membro interno negli Organismi di Vigilanza 231 istituiti presso Epson Italia e Epson Como Printing Technologies.

Il benessere dei collaboratori è al centro della strategia di sostenibilità di Epson. Quali sono le iniziative più importanti in questo ambito?

La persona non può che essere al centro della strategia di sostenibilità di Epson. Lo stakeholder primario per una azienda è il proprio collaboratore. Se non sta bene il collaboratore non sta bene nemmeno l'azienda. Le iniziative più importanti che stiamo sviluppando negli ultimi anni insistono su quattro pilastri: **benessere fisico, benessere sociale, benessere economico e benessere psicologico**. Si tratta di aree specifiche che tuttavia sono strettamente interconnesse: il benessere è, infatti, l'obiettivo e il comune denominatore delle iniziative che l'azienda sostiene e promuove.

Per il benessere fisico, oltre all'ormai consolidato programma di prevenzione sanitaria, sono state intraprese attività sul tema della corretta alimentazione coinvolgendo nutrizionisti che, al di là dei piani personalizzati, hanno offerto informazioni specifiche sul rapporto fra la scelta degli alimenti e l'ambiente. Oltre a queste attività sono previsti corsi di yoga e total body e trattamenti specifici di osteopatia.

Tutti i dipendenti hanno a disposizione una giornata all'anno da impiegare in attività di volontariato. È in questo modo che in Epson si declina il benessere sociale, attraverso giornate che portano vantaggi alla società ed esprimono la partecipazione delle persone alla comunità di cui sono parte. Nell'ultimo anno sono state intraprese attività di forestazione urbana, attività di volontariato a vantaggio di persone indigenti e attività di raccolta fondi per supportare progetti scolastici nei paesi in via di sviluppo. Ci piace, inoltre, sottolineare due iniziative che hanno sviluppato lo spirito di gruppo e contribuito a supportare due associazioni: si tratta delle staffette che hanno partecipato alla Milano Marathon per sostenere la fondazione TOG e alla Challenge 2024 a supporto di una ONG che opera per contrastare la fame nei paesi in via di sviluppo.

Dalla sfera del benessere non può essere escluso l'aspetto economico. In questo ambito, l'obiettivo è stato quello della corretta informazione finanziaria, con webinar sul tema della previdenza obbligatoria e quella complementare, e incontri con esperti sui temi finanziari.

Oggi, dopo la pandemia, l'attenzione verso gli aspetti psicologici è cresciuta. Rispetto al benessere psicologico ci siamo concentrati, attraverso incontri dedicati, su come affrontare situazioni complesse all'interno della famiglia (come porsi verso gli adolescenti o come organizzarsi per stare vicino agli anziani). Inoltre,

su un piano più personale, è stato predisposto uno sportello psicologico all'interno dell'azienda.

In ultimo, è opportuno segnalare che da alcuni anni stiamo svolgendo una indagine interna che fornisce la misura della soddisfazione che il dipendente ha del posto di lavoro, dell'organizzazione, del rapporto con i colleghi. Gli indicatori raccolti sono condivisi con le persone in azienda per attivare un costante piano di miglioramento. Anche quest'ultima attività concorre al miglioramento del benessere.

Come si concretizza l'impegno su DE&I?

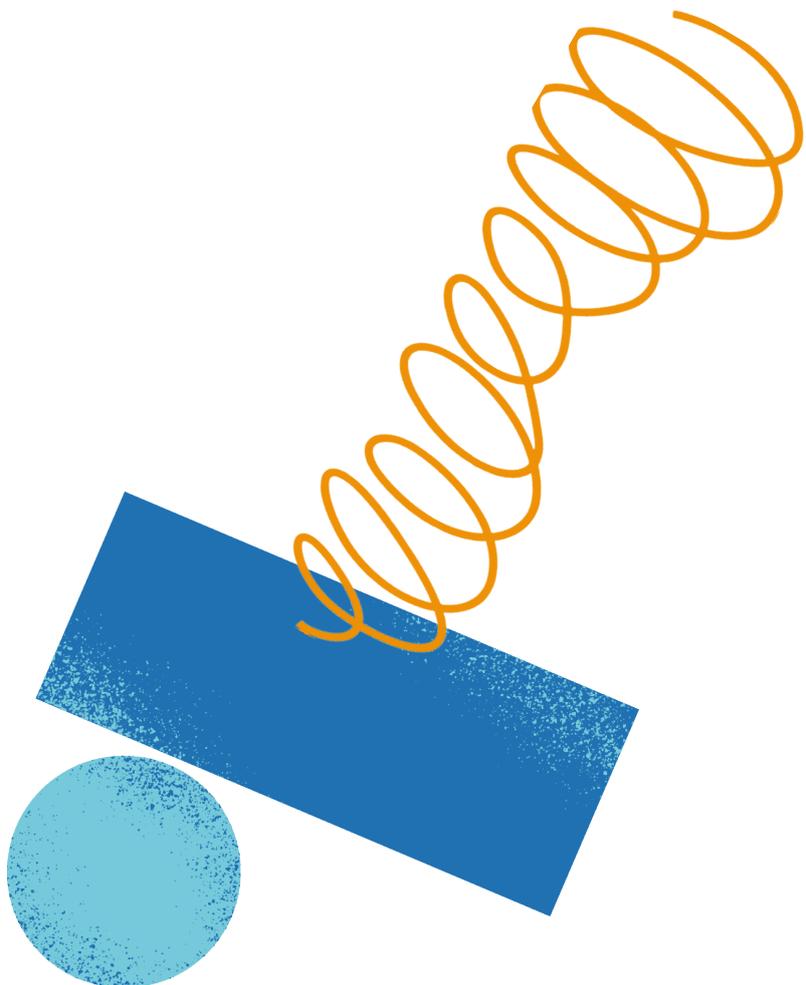
In Epson siamo convinti che le unicità, se opportunamente messe in relazione con l'organizzazione, siano un valore aggiunto. La nostra Management Philosophy, redatta all'inizio degli anni 2000, già indicava le capacità individuali come un valore da mettere al servizio del lavoro di squadra. Ora i tempi sono cambiati, le organizzazioni si stanno evolvendo, ma spesso non alla stessa velocità della società. Le organizzazioni, soprattutto le multinazionali, sono già per loro natura un contenitore di culture, individui, popoli, religioni e idee differenti. Tuttavia, non è sempre facile accettare un punto di vista, una proposta, il modo di porsi di un collega che vive e appartiene ad un'altra cultura. Se penso ad Epson, noi siamo una multinazionale giapponese di quasi 80.000 dipendenti con circa 80 sedi nel mondo, e quindi con differenze culturali molto significative. Su questi aspetti Epson ha iniziato a lavorare introducendo dei corsi di avvicinamento alla cultura giapponese, estremamente diversa dalla cultura occidentale. Nell'area europea, anch'essa variegata seppure più omogenea, sono state effettuate delle survey per identificare possibili aree critiche o eventuali situazioni personali di difficoltà legate a possibili discriminazioni. In questo senso tutti i dipendenti hanno seguito corsi di formazione sulle tematiche di DE&I e, durante i primi mesi di questo 2024, una particolare attenzione è stata rivolta a tutti i manager, in particolare al middle management, con corsi specifici. Formazione, coinvolgimento e partecipazione in attività effettuate da organizzazioni che fanno della DE&I il proprio marchio distintivo, non possono mancare.

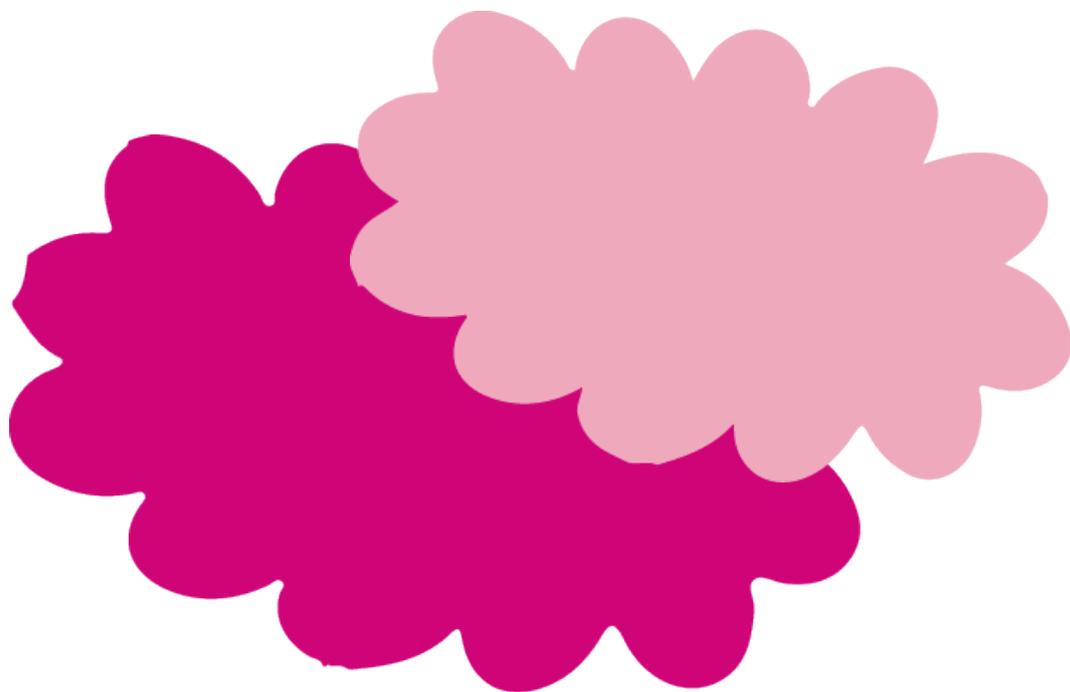
Uno stakeholder considerato strategico sono i giovani. Quali sono le iniziative per ingaggiarli sui temi della sostenibilità?

I giovani rivestono per noi un ruolo di estrema rilevanza, perché permettono alla società di agire nel futuro in modo proattivo. Per molti di loro la sostenibilità è un concetto conosciuto soprattutto perché è la premessa per loro di avere un futuro vivibile. Quello che possiamo fare come azienda è dare loro una visione più ampia, creare consapevolezza sulla responsabilità delle

azioni e coinvolgerli maggiormente nelle fasi decisionali, evitando di lasciarli soli nella ricerca di soluzioni a problemi creati dalle generazioni precedenti. Abbiamo bisogno di creare una alleanza intergenerazionale piuttosto che una contrapposizione fra Boomer, Millennial e GenZ. Tenendo in considerazione questi principi, la nostra attività con i giovani si è prevalentemente svolta grazie alla collaborazione con AIESEC, una associazione di studenti universitari. Perché questa scelta? Perché preferiamo che siano i giovani a parlare ai giovani. È una questione di linguaggio. In questi ambiti parliamo di SDGs a tutto tondo. Chiediamo agli studenti di proporre soluzioni per

le proprie scuole. Cerchiamo di far capire come l'innovazione possa essere considerato un fattore abilitante nel percorrere una strada più sostenibile. A questa collaborazione si aggiungono altri progetti sviluppati in collaborazione con Fondazione Cascina Triulza, nell'ambito del Social Innovation Campus, e con l'Istituto Salesiano San Marco di Mestre (ISSM) insieme a Confartigianato Imprese Vicenza nell'ambito della competition Creative Hero. Abbiamo lavorato sull'informazione e la consapevolezza: abbiamo tenuto workshop su moda e sostenibilità e su come le nostre tecnologie possono aiutare a ridurre l'impatto sull'ambiente.





LIDL ITALIA

Lidl Italia è una catena di supermercati presente nel Paese dal 1992 che dispone attualmente di una rete di 750 punti vendita riforniti quotidianamente da 11 piattaforme logistiche dislocate sul territorio nazionale, impiegando complessivamente 22.000 collaboratori. L'offerta a scaffale si compone di oltre 3.500 referenze attentamente selezionate, di cui oltre l'80% prodotte in Italia e a marchio proprio per garantire al cliente il miglior rapporto qualità-prezzo.



Alessia Bonifazi

Laureata a Milano in Interpretariato e Traduzione, Alessia Bonifazi inizia la sua carriera nel Gruppo REWE, dove ha maturato una esperienza decennale. Nel 2015 entra in Lidl Italia nella Direzione HR occupandosi dei progetti dedicati al welfare e al miglioramento del clima aziendale. Dal 2016 è Responsabile Comunicazione & CSR. Segue la Comunicazione Interna, le Relazioni Istituzionali, la Comunicazione esterna e la CSR, considerata dall'azienda un asset strategico di impresa.

L'attenzione ai collaboratori è tra i capisaldi della strategia di sostenibilità di Lidl. Quali sono le iniziative più importanti in Italia?

Per Lidl, la sostenibilità rappresenta a tutti gli effetti un'assunzione di responsabilità nei confronti del pianeta e delle persone.

Attraverso la nostra attività entriamo in contatto con numerosi partner e influenziamo la vita di moltissime persone, a partire dai nostri 22.000 collaboratori, fino ad arrivare ai nostri clienti. Questo rende ancora più importante prendere in considerazione le esigenze delle persone in tutto ciò che facciamo: in qualità di datore di lavoro, partner commerciale e attore sociale, abbiamo infatti una grande responsabilità.

Ci impegniamo ad offrire ai nostri colleghi il miglior ambiente di lavoro possibile, garantendo pari opportunità, stabilità (il 90% di contratti è a tempo indeterminato) e promuovendo il lavoro di squadra, l'ascolto reciproco oltre a diverse iniziative di welfare.

Lo scorso anno abbiamo promosso numerose iniziative a supporto dei giovani, tra cui "Lidl 2 your career", il progetto con cui offriamo a ragazzi da tutta Italia l'opportunità di costruirsi un futuro professionale di successo. Si tratta di un percorso di studio-lavoro biennale rivolto a giovani talenti basato sull'alternanza di teoria e pratica che è giunto alla seconda edizione, toccando la penisola da nord a sud e generando più di 3.300 candidature. Inoltre, nel 2023 ci siamo dedicati allo sviluppo di progetti di formazione specifici per soddisfare le esigenze dei vari ambiti aziendali con l'obiettivo di dare le giuste competenze ai collaboratori, erogando complessivamente circa 190mila ore di formazione. Un altro progetto è "Lidl Per il Domani", dedicato ai figli dei nostri collaboratori, che ha lo scopo di promuovere l'istruzione e lo sviluppo dei professionisti del futuro, che prevede uno stanziamento di oltre 500.000 euro per finanziare un elaborato piano di misure e sostegni. Il progetto ha permesso, lo scorso anno, ai figli dei dipendenti in età scolare di partecipare alla selezione per accedere a oltre 1.350 borse di studio e oltre 500 pc portatili, utili per sviluppare le proprie competenze didattiche e digitali. A queste misure, si aggiunge un percorso di orientamento scolastico dedicato agli studenti dell'ultimo anno delle scuole medie e superiori, per accompagnarli in una scelta consapevole per il proprio futuro. Agli studenti universitari e neolaureati, infine, viene riservata una formazione online ad hoc per aiutarli ad orientarsi in modo efficace nel mondo del lavoro.

Nel 2024 Lidl Italia è stata certificata per l'ottavo anno consecutivo sia "Top Employer Italia" sia "Top Employer Europe" (avendo ottenuto lo stesso riconoscimento nazionale in più di 5 Paesi Europei). Quali sono i punti di forza nella gestione del rapporto con i collaboratori?

Ascolto reciproco, fiducia, rispetto, inclusione e pari opportunità sono fra i valori principali che perseguiamo in tutte le politiche di gestione delle risorse umane. Il motto che le guida è *le persone al centro* e questo è senza dubbio il punto di forza principale del nostro rapporto con i collaboratori oltre al principio che ci guida nel promuovere un ambiente di lavoro inclusivo, dove l'autenticità e il contributo personale vengano valorizzati al massimo e la diversità rappresenti un valore.

Riteniamo infatti essenziale offrire un ambiente di lavoro che garantisca a tutti i collaboratori di essere trattati con rispetto, indipendentemente da età, origine, religione, identità di genere, orientamento sessuale, ideologia o capacità mentali o fisiche etc. Diversità, inclusione e partecipazione sono alla base del nostro modello di leadership e dei nostri principi aziendali. In Lidl, tutti hanno le stesse opportunità di sviluppo personale e professionale e non viene tollerata alcuna forma di discriminazione.

In Lidl abbiamo un'area HR dedicata, denominata Personale & Sociale, che si occupa di progetti a favore di una cultura aziendale aperta e inclusiva attraverso l'engagement e l'ascolto attivo dei collaboratori a 360°. Offre inoltre supporto al fine di prevenire o mitigare potenziali impatti negativi, anche tramite colloqui periodici con i collaboratori. Sono previsti inoltre processi mirati a celebrare i diversi momenti della vita lavorativa dei collaboratori (es. anzianità aziendale, genitorialità etc.), volti a valorizzare l'unicità del singolo e farlo sentire parte integrante dell'organizzazione e, ogni due anni, viene somministrato a tutta la popolazione aziendale un sondaggio di clima per misurare il livello di soddisfazione complessiva, al quale seguono azioni di follow-up mirate al miglioramento dei processi aziendali su proposta diretta degli stessi collaboratori.

Al fine di offrire l'opportunità a tutti i collaboratori di contribuire con le proprie idee a rendere l'azienda sempre più efficiente ed efficace nel raggiungere i propri obiettivi, abbiamo implementato un progetto denominato "Il Portale delle idee". Una commissione di esperti e responsabili dei processi interessati valuta l'idea e, se ritenuta valida, non solo il collaboratore viene premiato, ma viene implementata ufficialmente nei processi lavorativi.

Pensando al futuro, come si trasformerà il welfare aziendale nei prossimi anni? Quali gli aspetti più importanti su cui investire risorse?

Le politiche di welfare aziendale dovranno in futuro tenere presente la situazione contingente, affiancandosi quindi al welfare pubblico, al fine di essere in grado di sviluppare azioni concrete per intervenire a livello mirato con una serie di servizi alla persona e di sostegno al potere di acquisto per i collaboratori.

L'attenzione alle esigenze e ai bisogni dei collaboratori, ora più che mai, non solo dimostra

una responsabilità etica da parte delle aziende, ma rappresenta anche una leva strategica per garantire la propria crescita e il proprio sviluppo sostenibile.

Un ingrediente fondamentale è sicuramente la personalizzazione perché consente di costruire un welfare aziendale che rispecchi le aspettative del singolo. Questo approccio, oltre a valorizzare i dipendenti come individui, promuove un maggiore coinvolgimento e identificazione con l'azienda, stimolando il senso di appartenenza e la loro motivazione.



Punto vendita Lidl



Team Lidl



Team negozio Lidl



Magazzino Lidl

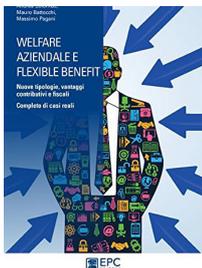


TERZA PARTE

PER APPROFONDIRE



LIBRI



Welfare aziendale e flexible benefit
Mauro Battocchi,
Andrea Colombo e
Massimo Pagani
(EPC, 2017)



Modelli ed esperienze di welfare aziendale
William Chiaromonte e Maria Luisa
Valluri
(Giappichelli, 2018)



Il welfare aziendale è una iattura
Mauro Battocchi,
Alberto Perfumo
(ESTE, 2018)



L'organizzazione inclusiva
Stefano Basaglia,
Simona Cuomo e
Zenia Simonella
(EGEA, 2022)



Welfare aziendale & fringe benefit
Massimiliano Matteucci e Paolo Stern
(Maggioli Editore, 2023)

FILM



Tutta la vita davanti
(2008)



Adriano Olivetti - La forza di un sogno
(2013)



The circle
(2017)



The store
(2022)

PODCAST

- [Tantosvago Welfare Space \(Tantosvago\)](#)
- [Welfare break \(Business+\)](#)