

La scacchiera del Valore: Agile, Temporary e Welfare Management



SECONDA INDAGINE DESK

Il Welfare Management come strumento per migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita, riprendersi una parte del valore e restituirlo alla comunità

*ANALISI DELLE COMPETENZE PER LA GESTIONE DEL LAVORO AGILE E DEL WELFARE PROMOSSA DA
FONDIRIGENTI*

Indice

1. Premessa all'Indagine desk	pag. 3
2. Introduzione	pag. 4
3. Il Welfare italiano e la fase del suo sviluppo	pag. 6
4. I cambiamenti e le opportunità del Welfare Management nell'era digitale	pag. 12
5. Welfare Management: alcune problematiche	pag. 14
6. Well-being: l'importanza del benessere	pag. 17
7. Il Chief Happiness Officer	pag. 19
8. Il Welfare Management: strumenti, idee innovative e casi studio	pag. 21
9. Il Welfare Management post Covid-19: cosa fare?	pag. 23
10. Conclusioni	pag. 26
11. Bibliografia	pag. 27
12. Sitografia	pag. 28

1. Premessa all'Indagine desk

Il Coronavirus ha messo in ginocchio il Pianeta, causando per mesi il fermo di numerose attività umane e, soprattutto, portando un numero enorme di vittime.

Mai come in questo momento storico, che ancora non sembra volersi concludere, è parso chiaro come in ogni lavoratore o manager viva una persona che ha una propria storia, passioni e idee. Davanti alle perdite umane, le questioni economiche passano sicuramente in secondo piano, mentre tornano alla ribalta questioni delicate come l'importanza del proprio benessere e dell'avere un sistema sanitario funzionante, pronto alle emergenze e di livello professionale.

L'Italia, pur con le proprie problematiche, si è dimostrata un Paese coraggioso che ha affrontato l'emergenza Covid-19. La paura si affronta scendendo in campo e facendo la mossa giusta, e su questo l'Italia sembra essere riuscita nell'intento, con l'annuncio della fine del lockdown e l'avvio di una nuova fase di apertura, seppur con le dovute precauzioni (al momento il Governo ha deciso di mantenere lo stato di emergenza almeno fino al 15 ottobre).

I prossimi mesi autunnali (e ancor più quelli invernali) saranno decisivi, ma i pezzi sono stati posizionati sulla scacchiera. Questa è la medesima metafora utilizzata per costruire il progetto Fondirigenti affidato a Manager Solutions, e per questo abbiamo collegato la partita che il Paese nel complesso sta giocando a quella sulla "scacchiera del Valore" che le aziende possono impostare.

Questa mentalità infatti, seppure nella dimensione microeconomica, può e deve prendere sempre più peso e spazio anche nei processi aziendali: il manager del futuro non deve aver paura ad approcciare nuove metodologie di lavoro Agili, ma allo stesso tempo deve avere la possibilità di farlo in salute e sicurezza. Compito dei leader è quindi quello di ascoltare i bisogni dei dipendenti in un'ottica non solo di business continuity, ma anche di reputation di well-being aziendale.

Il futuro è ancora incerto, e la pandemia ha causato stress e una forte differenziazione di bisogni nei lavoratori italiani. È quindi necessario impostare sin d'ora un nuovo modo di fare Welfare Management adatto a questa fase della vita della società.

A ciò fa riscontro la digitalizzazione, sempre presente in ogni aspetto della nostra vita, e che ha ora la possibilità di essere inserita al meglio in questi nuovi processi. In modo analogo al lavoro Agile, le aziende possono ripensare ora ad un Welfare più flessibile, presente sin dal modo di "vivere l'azienda", che sia accessibile a tutti e riesca a rispondere in modo positivo ai fabbisogni odierni ma allo sviluppo di beni e servizi futuri.

Come indicato nel progetto "La Scacchiera del Valore", finalità di questa Indagine desk sarà quella di analizzare il Welfare Management e il modo in cui è cambiato e cambierà nei prossimi anni di post Covid, per fornire a un mondo manageriale ormai diversificato e slegato da modelli tradizionali gli strumenti e i servizi di cui necessita per il benessere dei manager.

2. Introduzione

È impossibile negare che la società italiana, ma anche europea, non sia più la stessa di trenta anni fa: a partire dalla grande crisi economica che ha colpito il nostro paese nel 2008, si è infatti avviato un trend negativo in cui si è avuto un drastico calo del numero di nascite e, parallelamente, un invecchiamento progressivo della popolazione, con nuclei famigliari sempre meno uniformi e un distanziamento sociale molto radicato, e questo da prima che l'emergenza Coronavirus ci colpisse.

Un popolo vecchio è un popolo meno produttivo, meno incline ai cambiamenti e, soprattutto, spesso meno sano. Uno specchio che si riflette in modo preciso anche nel mondo del lavoro, dove se è vero che un "Age manager" può essere una figura altamente qualificata e in grado di dare un proprio valore all'azienda grazie ad anni di esperienze e competenze, d'altro canto un ricambio generazionale è fondamentale affinché le aziende possano innovarsi e crescere.

In un'ottica di Welfare Management tale situazione si complica ulteriormente. Se il modo di essere di un team cambia, cambiano anche le necessità.

Per venire incontro in modo corretto ai fabbisogni di tutti diventa obbligatorio avviare un cambiamento radicale dei servizi aziendali: infatti, un team di giovani manager non avrà sicuramente bisogno di determinati servizi sanitari (anzi, spesso non ne sarà nemmeno interessato), mentre un team in cui la maggior parte dei manager è over 50 avrà un supplemento di attenzione verso i servizi di Welfare; inoltre, sempre per fattori anagrafici e famigliari, avrà bisogno di una tipologia totalmente diversa di beni e servizi. D'altra parte, entrambi i gruppi necessiteranno di un ambiente lavorativo sano, confortevole e non stressante.

A fronte di tale situazione, l'ingresso improvviso dell'emergenza Coronavirus ha destabilizzato ulteriormente un panorama già molto frammentato. Ai servizi comuni che per anni hanno fatto parte del Welfare aziendale, si sono aggiunte molte altre situazioni limite che le aziende hanno dovuto spesso improvvisare. Gli sconti per palestre sono diventati bonus per mascherine, le attività di coaching sono state trasformate in servizi di supporto psicologico, gli spazi condivisi sono stati eliminati.

Una trasformazione radicale quindi, ma che non è stata omogenea in tutto il Paese.

Le distanze hanno spinto a ripensare a un Welfare Management diverso non solo per quanto riguarda i servizi, ma anche in relazione agli strumenti.

Ponendosi la nostra indagine desk nella prospettiva di un Welfare Management con le sfide di cui sopra, è diventato importante interrogarsi sul modo in cui la trasformazione digitale e le nuove tecnologie possano diventare un valido strumento di supporto e di creazione di "Well-being", un benessere capace di abbracciare la sfera dei bisogni umani e dare risposte e servizi adatti alla nuova società italiana.

D'altro canto, la trasformazione digitale che ha coinvolto pure il nostro Paese ha portato cambiamenti alla vita quotidiana e una trasformazione radicale anche nell'organizzazione del

lavoro, toccando tutti i settori della sfera umana, tra cui, soprattutto, quelli della previdenza e sanità. Tale rivoluzione tecnologica sta sempre più entrando a far parte della sfera digitale dei sistemi e organizzazioni di Welfare (soprattutto in ottica sanitaria), agendo in modo potente sulla struttura e organizzazione del lavoro, non solo per via dei processi di automazione ma anche per la mutazione profonda dei sistemi di relazione tra persone.

L'accesso al futuro Welfare digitale per tutti i cittadini da un lato, e l'applicazione di un nuovo modo di vivere il benessere come valore aziendale dall'altro, saranno le grandi questioni del futuro che, per non fallire, dovranno riuscire a contenere la crescita delle diseguaglianze nell'accesso ai servizi di cura e, allo stesso tempo, contribuire ad un cambio di cultura e mentalità aziendale verso nuove tipologie di servizi. Solo un lavoratore sereno e in salute può infatti essere un valore per la propria azienda.

Nei prossimi paragrafi si cercherà di inquadrare il fenomeno del Welfare Management nei suoi vari aspetti, e si approfondiranno le idee e gli strumenti che i manager italiani stanno applicando nelle loro imprese per dare risposte efficaci ai diversi e nuovi bisogni di benessere emersi in seguito all'emergenza sanitaria. Importanza, anche in un'ottica di flessibilità e lavoro Agile, sarà data soprattutto ai nuovi modelli e risposte digitali finalizzati ad una crescita e innovazione dei vari modelli a disposizione.

Di seguito saranno riportate le caratteristiche del Welfare del nostro Paese, il modo in cui sta cambiando in vista dell'aumento di attività in lavoro Agile e il livello di interesse riservato al benessere del manager; inoltre, saranno considerati i cambiamenti e gli interrogativi che la digitalizzazione del sistema sta portando nelle imprese e nell'economia sociale, sottolineando le soluzioni che può abbracciare per diventare un valore e uno strumento capace di migliorare l'equilibrio tra il lavoro e la vita dei manager.

3. Il Welfare italiano e la fase del suo sviluppo

Negli ultimi anni il sistema di Welfare aziendale ha vissuto una fase di grandi cambiamenti, modifiche e sviluppo, entrando, anche grazie alle nuove norme che hanno attivato un cambiamento importante sul piano culturale e accelerato la diffusione di piattaforme digitali, in aree prima scoperte (come i bisogni sociali) e migliorando in modo sensibile la gestione di numerosi beni e servizi forniti.

Allo stesso tempo, tali cambiamenti non sempre sono riusciti a rimanere al passo con i reali sviluppi dei fabbisogni delle persone, che vivono realtà sempre più frammentate e particolari, né sono state stanziare le giuste risorse pubbliche (ma anche private) per velocizzare aperture e risposte verso tali necessità.

Ad oggi, secondo i risultati emersi dal Rapporto 2019 “Welfare, Italia”¹, sviluppato dal Gruppo Unipol con The European House – Ambrosetti, che ha coinvolto oltre 200 esponenti delle Istituzioni ed esperti del settore, affinché il Welfare in Italia possa crescere nella giusta direzione ed offrire ai cittadini le migliori e le più aggiornate risposte universalistiche di protezione sociale, occorre un intervento immediato per ricalibrare il modello generale integrando i diversi attori (pubblico, privato, non profit e Unione Europea).

I dati hanno evidenziato che nel 2018 il totale della spesa pubblica complessiva che i diversi attori hanno investito in servizi Welfare (sanità, previdenza e politiche sociali) è stato di 488,3 miliardi di euro. Tra le componenti più incisive, le pensioni che nello scorso biennio sono state il 57% del totale della spesa sociale pubblica italiana. Una percentuale perfettamente in linea con altre ricerche svolte consultando i lavoratori, tutte concordi sul fatto che l’interesse degli italiani è rivolto principalmente alla pensione e non coinvolga molto le eventuali problematiche sanitarie del presente (a meno che non ci sia già una malattia in corso).

Tale interesse non può sorprendere, soprattutto in seguito all’esponentiale aumento della speranza di vita (cresciuta di quasi due anni negli ultimi dieci anni) e la forte caduta negli anni recenti del tasso di natalità (-25%), che proiettano i lavoratori verso la loro “vecchiaia”. Due trend demografici che da qui al 2050, sempre secondo la ricerca Unipol-Ambrosetti, continueranno a peggiorare, con una stima di 36.000 nascite in meno ogni anno, e 2,9 milioni di anziani non autosufficienti in più entro il 2050.

Altri dati da considerare per avere un chiaro quadro dell’attuale situazione italiana, sono stati rilevati dalla ricerca “L’innovazione digitale nei servizi di Welfare: stato dell’arte e prospettive”² svolta dall’OCAP (Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche) in collaborazione con

¹ Gruppo Unipol, The European House-Ambrosetti, *Rapporto 2019 Think Tank “Welfare Italia”*. Edizione eBook.

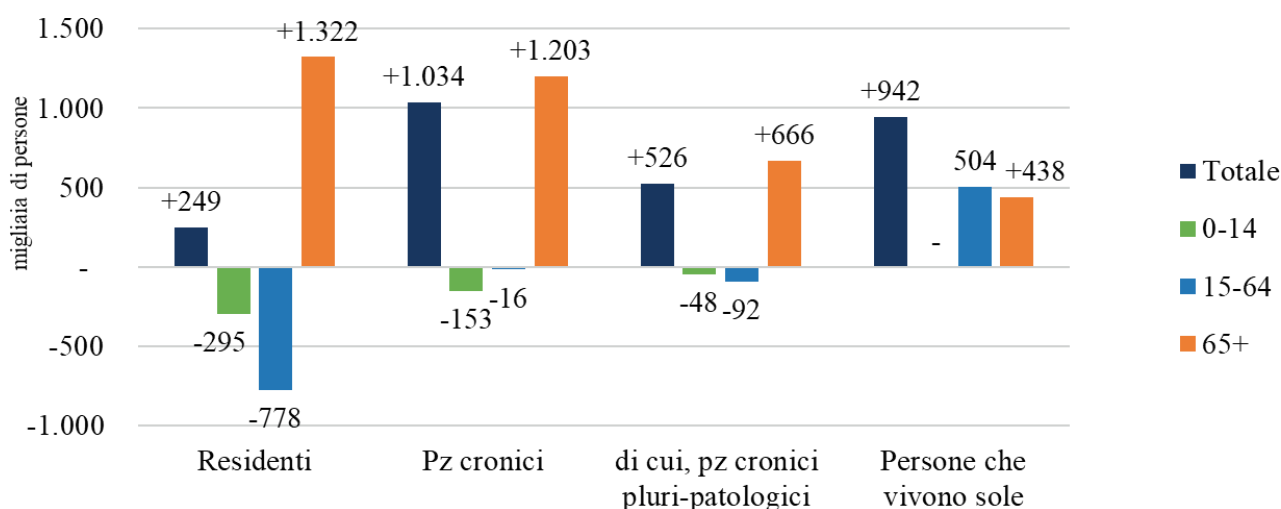
² E. Perobelli, A. Rotolo, *L’innovazione digitale nei servizi di welfare: Stato dell’arte e prospettive*. OCAP, White paper numero 1/2019.

l'Università Bocconi, che ha evidenziato come nel 2017 i residenti over 65 in Italia sono stati il 22% della popolazione (13, 5 milioni) di cui, addirittura, oltre 17.000 centenari.

Numeri che sono andati ad accrescere la percentuale (ad oggi il 39%) di popolazione over 65 con patologie croniche e non autosufficiente e che necessita di cure specifiche, aggravate da situazioni famigliari instabili (molti pensionati sono soli) o di genere (le donne mediamente in Italia vivono più a lungo ma in peggiori condizioni di salute).

Cifre esorbitanti (soprattutto se confrontate con gli altri stati europei), che hanno messo a fuoco una delle maggiori criticità del nostro Paese impattanti in modo notevole sulle richieste di beni e servizi pubblici. Le proiezioni demografiche riportate dalla ricerca indicano chiaramente che questo fenomeno è strutturale e non è destinato a diminuire nella sua portata: entro il 2045, il 33% della popolazione avrà più di 65 anni e il rapporto tra popolazione over 65 e 15- 64 passerà dal 35% al 53%.

Si riporta di seguito un grafico riepilogativo realizzato da OASI³, basandosi su dati ISTAT in cui risultano chiare le variazioni che tra il 2010 e il 2017 hanno colpito la popolazione per quanto riguarda numero, fascia di età, epidemiologia e strutture familiari.



Come anticipato, l'aumento del numero di persone che necessita di servizi Welfare rende il quadro generale altamente differenziato e alza il grado di complessità della fornitura di beni e servizi idonei a tutti gli scenari. Se il trend resterà invariato e non sarà supportato da una revisione dei modelli, entro il 2050 i sistemi di Welfare peseranno in modo forse insostenibile sul PIL.

³ A. Ricci, *Domanda e offerta di servizi sanitari*. Presentazione convegno OASI 2018.

Di seguito le proiezioni ipotizzate Rapporto 2019 “Welfare, Italia”⁴:

- 33,4 milioni di persone in età lavorativa (-7,4 milioni rispetto al 2018)
- 20,9 milioni di occupati (-2,3 milioni rispetto al 2018)
- 1,1 pensionati per ogni lavoratore
- 17,6% di spesa pensionistica sul PIL (+1,3 punti percentuali rispetto al 2018)
- Spesa raddoppiata in Long Term Care per over 80
- 5,7 milioni di anziani non autosufficienti (+2,9 milioni rispetto al 2018)
- 10,7 milioni di poveri (+5,7 milioni rispetto al 2018)

Cosa fare per rallentare o modificare tali prospettive?

Il rapporto trova le risposte nello sviluppo di un nuovo Welfare più inclusivo e sostenibile, che sia legato a una riduzione dei divari esistenti nelle possibili aree di sviluppo. A tale proposito l’analisi evidenzia come in Italia i giovani “neet” (senza lavoro e non impegnati nello studio) siano il 25,5%, e arrivino ad essere fino al 40% al Sud, una situazione che genera costi per il sistema-Paese pari ad oltre 21 miliardi di euro e che pesa anche sulle famiglie (è stato rilevato che tra il 2001 e il 2017 le famiglie del Sud sono arrivate ad avere fino al 29% di reddito in meno rispetto alle famiglie degli altri paesi europei).

Punto focale della ricerca è il dato di fatto che una corretta ottimizzazione del sistema Welfare può diventare un reale valore aggiunto per il Paese, perché in grado di colmare alcuni dei gap comuni in molte aree che ad oggi sono fondamentali per lo sviluppo dell’Italia (occupazione femminile e giovanile, povertà, formazione, ecc.). Secondo la ricerca, tale valore riuscirebbe a generare un impatto positivo pari a oltre il 13% del PIL.

Una soluzione di ottimizzazione si può ritrovare nei 4 pilastri di azione proposti durante il Welfare Italian Forum dello scorso anno:

- Ottimizzare le basi informative fino ad oggi accumulate, ad esempio condividendo dati pubblici e privati su piattaforme specifiche, per favorire i processi decisionali
- Sviluppare un Welfare New Deal a livello europeo, semplificando le normative e i meccanismi (bonus, detrazioni, ecc.) per ottenere un rapporto pubblico-privato più efficace ed efficiente
- Allineare l’offerta di servizi ai nuovi bisogni di Age Management e di long term care, incentivando ad esempio l’adesione ai fondi pensione integrativi o sostenendo programmi di tutoring da parte dei lavoratori over 55
- Avviare campagne di auto-responsabilizzazione per singoli e per aziende che conducano ad un approccio proattivo da parte dei cittadini.

⁴ Gruppo Unipol, The European House-Ambrosetti, *Rapporto 2019 Think Tank “Welfare Italia”*. Edizione eBook.

A fronte di tali prospettive, sullo sfondo rimane una domanda sempre più ricorrente: l'innovazione digitale può essere la risposta efficace per invertire tali trend?

Il processo è in piena fase di attuazione e serviranno ancora alcuni anni e un preciso e più chiaro quadro regolatorio prima di poter dare una risposta certa; è però innegabile che accelerare i processi di digitalizzazione delle aziende, anche per quanto riguarda i piani di Welfare, risulta essere un elemento ulteriore per aumentare la dimestichezza delle persone e la loro disponibilità a mettersi in gioco con sistemi digitali innovativi. Importante in quest'ottica sarà riuscire a far continuare in modo ottimale la collaborazione tra pubblico e privato, in modo da garantire benefici a tutte le parti in gioco.

4. I cambiamenti e le opportunità del Welfare Management nell'era digitale

Come descritto nella prima indagine, il passaggio dall'analogico al digitale e lo sviluppo della pandemia hanno portato con sé cambiamenti che hanno inciso e continueranno ad incidere notevolmente nei prossimi anni sulla sfera privata e professionale delle persone, impattando su beni e servizi, modificando le strutture di numerosi settori e la gestione delle imprese. D'altra parte, essendo il Welfare un settore fortemente legato alla vita delle persone, è ovvio come nemmeno esso sia stato immune ai cambiamenti tecnologici.

Ma quali sono i cambiamenti che ad oggi la digitalizzazione ha portato al Welfare Management?

Il primo aspetto è sicuramente legato al cambiamento delle mediazioni umane. Se fino a pochi anni fa per accedere a qualsiasi servizio era necessario recarsi presso gli sportelli abilitati, ad oggi è possibile saltare tale mediazione, realizzando un canale diretto tra la domanda e l'offerta messa a disposizione su siti e piattaforme. I confini predefiniti ormai sono quasi del tutto scomparsi e il frazionamento di fabbisogni dell'utente porta quest'ultimo a diventare il vero protagonista, che necessita di accedere a piattaforme chiare e ben strutturate affinché le domande trovino risposta.

Rendere l'utente il perno principale a partire dal quale strutturare i servizi obbliga ad una ristrutturazione semplificata: l'utente ha fretta, ha una situazione personalizzata, spesso non ha chiari i suoi veri bisogni e per questo necessita di risposte chiare e veloci. Per digitalizzare il Welfare sono quindi necessarie, preliminarmente, una vera e propria azione "disruptive" del servizio e una ridefinizione delle modalità di accesso, erogazione e comunicazione.

Fatte tali premesse, è però necessario sottolineare che attualmente l'Italia ha ancora molta strada da compiere affinché il Welfare possa considerarsi un settore completamente digitalizzato ed efficiente. A rallentare tale processo, come riportato sempre dalla ricerca dell'OCAP⁵, vi è il target degli utenti Welfare, che sono per la maggioranza lavoratori anziani (se non spesso già in pensione) e molto restii ad aprirsi verso un modello così diverso e lontano dalle proprie abitudini.

Data la resistenza degli utenti, la ricerca evidenzia anche il fatto che poco più della metà delle strutture residenziali per anziani (il 53%) utilizza sistemi digitali di servizi Welfare (molte hanno solo una pagina di presentazione sulla quale però non è possibile compiere azioni dirette), e preferiscono rimanere legate a modelli di servizio tradizionali.

Un'apertura si ha nel 47% delle strutture verso dispositivi digitali come app o smartphone, ma ormai anche tali dispositivi sono spesso obsoleti e non più funzionali come dovrebbero. Le aziende non

⁵ E. Perobelli, A. Rotolo, *L'innovazione digitale nei servizi di welfare: Stato dell'arte e prospettive*. OCAP, White paper numero 1/2019.

sono ovviamente strutture per uomini in pensione, ma quelli ora visti sono comunque dati su cui riflettere in vista del progressivo aumento dell'età pensionabile.

Nonostante questo, dato il successo dei processi di digitalizzazione degli altri settori, è bene restare positivi e focalizzare il pensiero verso le nuove generazioni nativo-digitali, che nel giro dei prossimi dieci o venti anni saranno molto più propense ad utilizzare i sistemi automatici piuttosto che i vecchi modelli. E ciò non può che essere un altro segnale positivo anche per i servizi di Welfare italiano.

La scelta di aprirsi in modo complessivo a tale opportunità spetta alle singole organizzazioni del settore: nei prossimi anni infatti un ruolo importante sarà dato alle imprese, che dovranno avviare strategie consapevoli capaci di cogliere e rispondere alle richieste dei propri dipendenti e tracciare una mappa dei reali fabbisogni di questa nuova generazione a cavallo fra tradizione e innovazione.

In modo simile alla popolazione, però, anche le imprese italiane sono caratterizzate da una forte frammentazione e differenziazione per grandezza, territorio, opportunità di esportazione ecc.; resta quindi importante per le imprese compiere analisi interne di diverso livello prima di mettere in atto azioni di Welfare Management.

Conoscere le normative, stimare le risorse da mettere a disposizione, valutare le strutture e gli strumenti digitali, coinvolgere esperti e comprendere chi sono i propri dipendenti e cosa necessitano, sono solo alcune delle attività che un'impresa deve organizzare per impostare il proprio Welfare. Senza un quadro chiaro, infatti, si rischia di disperdere risorse utili in progetti che non danno valore ai propri dipendenti.

Facendo riferimento sempre ai risultati emersi nella ricerca "L'innovazione digitale nei servizi di Welfare: stato dell'arte e prospettive"⁶, riportiamo qui in seguito in modo schematico i livelli di azione sopra indicati:

- Livello strategico: tale livello coinvolge l'orientamento strategico di fondo di un'impresa, che deve evidenziare in esso la volontà (o la non volontà) di procedere verso uno sviluppo digitale;
- Livello organizzativo: è in linea con il livello strategico, ma deve prendere in considerazione anche l'ambiente aziendale, venendo incontro alle attitudini e culture dei team;
- Livello delle utenze: analizzati i propri dipendenti, è giusto sentire direttamente questi ultimi per capirne i fabbisogni e gli atteggiamenti verso la digitalizzazione. Sono quindi importanti analisi interne, divise anche per età o genere, per riuscire ad avere un quadro più preciso possibile dei servizi da offrire nel piano Welfare;

⁶ *Ibidem.*

- Livello del settore: conoscere la propria azienda e capire dove e come opera. Ogni settore infatti è governato da normative specifiche e offre determinati pacchetti base, da cui è possibile partire per organizzare i piani di Welfare aziendali;
- Livello di ambiente esterno: capire cosa fanno gli altri e se tali azioni funzionano per avere incentivi e idee migliori. Ciò è realizzabile anche collaborando con altre imprese.

La digitalizzazione di tali livelli è possibile e auspicata, poiché renderebbe possibile avere un quadro veloce delle trasformazioni delle varie necessità e, di conseguenza, permetterebbe di fornire agli utenti soluzioni idonee e adatte ai loro reali fabbisogni.

Le innovazioni tecnologiche cambiano gli asset delle azioni tradizionali, spesso capovolgendo i vecchi ruoli e rendendo il destinatario di un prodotto o servizio protagonista della scena, relegando il fornitore ad un ruolo secondario di “vetrina”, oppure creando sinergie e collaborazioni. Per fare ciò è però necessario che gli operatori siano aggiornati e ben preparati ad utilizzare tali nuovi strumenti.

A tale proposito, la ricerca ha riportato due principali tipologie di approccio manageriale:

- Nessuno stravolgimento: tale approccio è stato quello più evidenziato a livello di numeri. Una conferma che, ad oggi, le aziende non sono ancora motivate a modificare in modo complessivo il loro Welfare Management. I siti e le attività digitali sono attivi, ma spesso sono solo un servizio di supporto/vetrina al servizio principale, che resta legato a un modello tradizionale.
- Ascolto e cambiamento: questo secondo approccio, meno comune, investe invece in strutture più aperte che vengono utilizzate per individuare e dare risposta a fabbisogni crescenti e attualmente non coperti dai servizi tradizionali o, ancora, per consentire nuove modalità di risposta ai bisogni degli utenti al di fuori dei perimetri tradizionali e trasversalmente tra diversi setting.

Risulta chiaro come questo secondo modello, che cambia totalmente la struttura, affinché possa essere efficace debba tenere conto degli impatti organizzativi sopra citati tra cui, soprattutto, il budget da investire e la formazione degli addetti ai lavori.

Avere un team non preparato può diventare un pesante autogol per un’impresa. Più semplice è quindi agire sulla struttura senza stravolgerla, utilizzando le applicazioni tecnologiche per ampliare, almeno come primo passo, le offerte e i servizi già esistenti. Tale soluzione crea all’interno dell’azienda meno tensione e maggior capacità di adattamento di tutti gli utenti.

Come riportato dalla ricerca dell’OCAP⁷, a livello manageriale l’errore più comune è quello di non misurare. Se esistono numerosi casi di sperimentazioni sui servizi e le novità di Welfare offerti, ad oggi nelle aziende non si rilevano attività finalizzate a misurare il livello di performance dei servizi, una mancanza di attenzione del “post trasformazione” che non aiuta ad avere già da oggi un quadro

⁷ *Ibidem.*

chiaro di cosa potrà essere migliorato nei prossimi anni. Feedback informali e percezioni ricavate da utenti e operatori non sono infatti affidabili.

Cosa fare allora?

A livello manageriale, tra i suggerimenti ricavati dalla ricerca per cogliere il reale stato dell'arte della diffusione della digitalizzazione nei servizi di Welfare, spicca la necessità da parte delle aziende di sperimentare di più, mettendo in atto strategie finalizzate non al presente ma al futuro. Un'azienda deve porsi la domanda sui margini di miglioramento e trovare risposta in diverse attività.

Un buon Welfare Management può essere avviato solo se risorse e azioni sono finalizzate al miglioramento, e l'impresa deve quindi provare con mano i numerosi strumenti digitali oggi a disposizione e valutare quali siano migliori per i propri utenti. Non deve aver paura di provare e fallire, ma essere pronta ad esplorare nuove opportunità.

In conclusione, in Italia una nuova tipologia di Welfare Management è solo agli inizi, ma ha la possibilità di crescere insieme alla tecnologia. I manager del Welfare di oggi devono ripensare da subito a una nuova strategia e riorganizzazione che abbia il coraggio di abbracciare un modello di grandi cambiamenti strutturali.

5. Welfare Management: alcune problematiche

In modo simile all'Italia, anche nel resto del mondo molti Paesi (tra cui in testa USA, Australia, India) si stanno avvicinando al Welfare dal punto di vista innovativo/tecnologico. Obiettivo di tutti è quello di focalizzare un Welfare Management efficace che permetta alle aziende e società di realizzare piani trasparenti, efficienti e meno costosi rispetto a quelli ad oggi esistenti, e di ristrutturare il modo di vivere nelle aziende rendendolo meno stressante e più accogliente, mettendo al centro il benessere della persona per tutto l'arco della vita lavorativa, anche affidandosi ad algoritmi preimpostati capaci di analizzare la situazione "saltando" il livello di interazione umano.

Se tale scelta può risultare vincente sulla carta, in realtà applicata nel concreto può causare ingenti danni agli utenti che possono trovarsi davanti a "muri digitali" che invece di favorire l'accesso ai beni e servizi, li ostacolano o escludono completamente, come analizzato anche nel "Report of the Special Rapporteur on the promotion and protection of the right to freedom of opinion and expression"⁸, dello *special rapporteur* ONU Frank La Rue.

Il Rapporto ha evidenziato come la digitalizzazione sia diffusa in molto altamente disomogeneo non solo nel mondo, ma anche all'interno di uno stesso Paese. Come è stato possibile notare in Italia a causa dell'emergenza Covid-19, esiste un reale problema di "Digital divide" che separa nettamente la popolazione più povera da quella ricca sulla base non solo del reddito, ma anche per cultura e area geografica, impedendo ad una grande fetta di popolazione di avere un accesso ad Internet e a tecnologie idonee.

Nel Regno Unito, che è tra i pionieri della digitalizzazione, ad esempio, ancora oggi le persone che non hanno le competenze digitali necessarie per svolgere azioni quotidiane sono circa 11,9 milioni (il 22% della popolazione) e più di 4 milioni di adulti (l'8% del totale) non usano Internet perché pensano che non sia un ambiente sicuro: tra questi ultimi, quasi la metà appartiene a famiglie a basso reddito.

Applicando ciò in ottica di Welfare digitale italiano, diventa palese come tale differenziazione possa essere pericolosa perché impedisce, a chi forse ne gioverebbe di più, di accedere a determinati beni e servizi. Una situazione che si aggrava notevolmente in Italia, dove banda larga e connessioni sono inferiori alle medie europee

Un immediato supporto grafico di quanto detto si ritrova in questa immagine realizzata da Sostariffe.it⁹. L'analisi è stata finalizzata a mettere in evidenza quali sono le regioni italiane che hanno ancora difficoltà a ricevere una connessione a banda larga o ultra larga. La ricerca ha messo in luce dati altissimi (il 77%) rispetto a quelli europei, che in media si trovano al 36%.

⁸ F. La Rue, *Report of the Special Rapporteur on the promotion and protection of the right to freedom of opinion and expression*. Refworld ONU: <https://www.refworld.org/docid/51a5ca5f4.html>.

⁹ Osservatorio banda larga e ultralarga e digital divide regioni Italia. Sostariffe.it: <https://www.ipresslive.it/comunicates/2744/la-diffusione-della-banda-larga-e-ultralarga-in-italia>.



Secondo La Rue, anche la mancanza di un rapporto umano può in realtà rendere il processo più complicato. Un algoritmo, se ben impostato, può dare facilmente le giuste risposte, ma la frammentazione del settore, che è spesso connotato da storie personali di vario carattere, spesso rende tale processo spesso molto difficoltoso da pre-programmare, rendendo di fatto impossibile fornire l'assistenza di cui gli utenti necessitano, con conseguenze anche gravi per quei soggetti che già si trovano in situazioni precarie.

L'ultimo punto critico evidenziato dal Rapporto è costituito dalla possibilità che gli algoritmi sviluppino bias che penalizzino o avvantaggino alcuni soggetti in relazione al sesso, alla razza, all'istruzione, alla religione o all'orientamento politico, aumentando le disuguaglianze. Questa criticità non è una semplice ipotesi futuristica, ma è figlia di casi già avvenuti, tanto che nello stato dell'Indiana è stata avviata una grande campagna per individuare beneficiari di sussidio che non ne avevano diritto, mentre in Australia sono state avviate grandi campagne di recupero di sussidi versati in eccesso a causa di questi algoritmi.

Quanto sopra descritto non deve essere considerato come una critica alla digitalizzazione, che è in realtà uno strumento utile e capace di portare grande valore a tutti gli utenti, ma è una riflessione

necessaria affinché non si prendano decisioni semplicistiche. Più gli strumenti sono potenti e più è necessario che siano maneggiati con cura, per evitarne i vari effetti collaterali. Il Welfare Management del futuro deve quindi tener presente tutto questo per riuscire nell'obiettivo di creare servizi davvero utili a tutti.

6. Well-being: l'importanza del benessere

Si è detto come l'emergenza portata dall'espansione a livello globale del Coronavirus abbia messo ancor più in luce la necessità di ripensare ad un nuovo modo di vivere le interazioni tra uomo e tecnologia, ed è ormai acquisito quanto tale nuova visione del Welfare possa portare benefici, non solo alle aziende ma anche ai manager. Oggi in Italia e nel mondo sono già in atto numerose trasformazioni a favore di questo nuovo binomio, che però è ancora soggetto a un'idea di interazione temporanea piuttosto che a una reale e concreta simbiosi, in cui i due mondi (umano e digitale) sono divisi se non considerati proprio antitetici, invece di essere visti come un nuovo grande "unicum" dell'esistenza umana.

Questo nuovo modo di vivere il lavoro deve però essere perfettamente bilanciato, per evitare che una delle due parti fagociti l'altra. Solo una prospettiva che veda l'elemento umano e quello tecnologico come integrati può aiutare le aziende a superare i conflitti derivanti dal binomio uomo-tecnologia. In ottica di Welfare aziendale diventa quindi importante abbracciare una politica in cui le tecnologie, quasi in modo paradossale, non siano solo le realtà con cui interagire per velocizzare alcune attività, ma siano strumenti capaci di rinnovare modelli e modi di agire, aiutando a rendere più "umano" il mondo del lavoro e a sviluppare nel manager un benessere anche psicologico, arrivando perfino al concetto di felicità: non a caso, in alcune aziende molto avanzate si sta introducendo il cosiddetto Happiness Manager o addirittura un Chief Happiness Officer, come vedremo fra poco.

Tra i nuovi valori di cui il Welfare deve tenere conto, in effetti, la felicità (intesa come emozione culminante di un benessere diffuso del lavoratore) è quello oggi più importante per mantenere intatti gli equilibri aziendali. Per riuscire in tale obiettivo, il Welfare Management del prossimo futuro dovrà abbracciare l'idea del Well-being e cioè di un benessere integrale (di tipo psicologico, fisico, lavorativo e relazionale) capace di impattare positivamente sulla realizzazione degli obiettivi che l'individuo si pone sia nella vita privata che in azienda.

Nello specifico, con il termine Well-being si intende lo stato di benessere nel quale un individuo è in grado di sfruttare al meglio le proprie capacità cognitive ed emozionali, esercitando la propria funzione all'interno della sfera professionale e privata, rispondendo alle esigenze quotidiane della vita, stabilendo relazioni soddisfacenti e mature con gli altri e partecipando costruttivamente ai mutamenti del contesto in cui è inserito.

Tutto questo ha un impatto positivo sull'impresa che a sua volta, oltre a realizzare pacchetti di servizi esterni ad hoc, può intervenire a migliorare determinati aspetti aziendali, aumentando il benessere e, di conseguenza, la produttività, ad esempio creando spazi più sani, ampi, luminosi o più comodi che possano aiutare i lavoratori a stare bene con se stessi, o incrementando attività e orari flessibili in cui sia possibile ritagliarsi tempo per fare sport oppure favorire il rilassamento dei dipendenti che lavorano in contesti molto caotici, creando ambienti progettati specificamente per la concentrazione e la meditazione.

Lo studio “Human Capital Trends 2020 - The social enterprise at work”¹⁰, condotto da Deloitte, ha scelto di indagare sugli sviluppi benefici di questo nuovo modo di vivere gli spazi e gli orari dell’azienda in ottica di Welfare, evidenziando quali sono le direttrici di cambiamento messe in atto dalle diverse organizzazioni mondiali e domandandosi:

- se sia possibile ottenere strumenti per mantenere “umane” le organizzazioni anche in un futuro dominato dalle macchine;
- se dall’interazione tra uomo e tecnologia possa scaturire un valore ancora da esplorare.

Per ottenere queste risposte, la ricerca ha fatto uso degli attributi della Social Enterprise e cioè il Purpose (scopo), il Potential (potenziale) e Perspective (prospettiva).

Applicando questi paradigmi alle aziende sono emersi alcuni trend di livello globale tra cui la ricerca di nuove skills, la creazione di un senso di appartenenza aziendale e la necessità di un gruppo diversificato ma coeso di persone nei team. Ma ciò che interessa, nell’ottica di questa Indagine desk, sono i risultati ottenuti per quanto riguarda lo sviluppo del Well-being nelle aziende post- Covid-19.

Secondo i dati emersi, infatti, a livello globale la maggioranza delle aziende e dei manager intervistati (l’80%) ritiene che, anche a fronte dell’emergenza Coronavirus, sia ormai centrale per le organizzazioni decidere di prendersi cura del benessere dei lavoratori, non solo promuovendo iniziative parallele al lavoro ma, soprattutto, integrando il Well-being nel modo in cui il lavoro stesso viene progettato e svolto ogni giorno. Allo stesso tempo, però la ricerca evidenzia che nel 79% dei casi analizzati attività concrete di Welfare aziendale basate sul Well-being non sono ancora state integrate, e gli intervistati dubitano che sarà possibile arrivare a questo obiettivo entro i prossimi 12 mesi.

L’analisi ha avuto un focus anche per quanto riguarda la situazione dell’Italia che, per alcuni aspetti, si è dimostrata allineata ai trend globali. La gran parte delle aziende intervistate (70%) si è infatti mostrata positiva nei confronti dell’avvio di attività Welfare basate sul Well-being, e ritiene che esse avranno impatti positivi sulla performance dell’organizzazione. Ciò avverrà ovviamente solo se le aziende riusciranno ad integrare tale benessere nei processi lavorativi e non solo nelle iniziative parallele ad essi.

Un momento come quello attuale, in cui molti lavoratori stanno sperimentando modalità di lavoro nuove e le aziende si stanno aprendo verso formule organizzative completamente diverse, è il contesto ideale per “sperimentare” in ogni campo, e per sfruttare questa fase come una buona occasione per ripensare il lavoro e prendersi cura del benessere delle persone, utilizzando le nuove tecnologie e trovando con esse un equilibrio affinché “l’essere umano” e il suo benessere tornino ad essere centrali.

¹⁰ 2020 Global Human Capital Trends - The social enterprise at work: Paradox as a path forward. Deloitte: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020---deloitte-italy---human-capital.html>.

7. Il Chief Happiness Officer

I tre anelli benessere-felicità-produttività formano una catena che le imprese devono “legare” alle proprie attività e alla cultura aziendale che stanno costruendo, affinché quanto fin qui descritto possa diventare realistico e portare valore effettivo. Come anticipato, il settore del Welfare è uno tra i più diversificati e frammentati oggi esistenti, poiché è fortemente dipendente dalle necessità personali di ogni singolo.

Le ricerche, l’ascolto, l’analisi dei dati e altre attività simili messe in atto dalle aziende possono aiutare a diversificare quanto più l’offerta e a migliorare le condizioni lavorative, ma tali processi sono spesso lenti e dispendiosi e, soprattutto in momenti di crisi come questo che tutto il mondo sta vivendo, difficilmente possono diventare obiettivo principale di un’azienda.

A tal proposito è bene evidenziare che in Italia la felicità è ancora vista come un benefit che purtroppo molte aziende non considerano come priorità. Al contrario, negli USA la felicità del dipendente è tutelata a livello legislativo, tanto che nelle imprese è attiva da anni una figura professionale quasi inesistente in Italia: il Chief Happiness Officer (CHO).

In breve, il CHO è il manager incaricato del benessere aziendale. Compito di tale figura è quindi quello di interpretare i bisogni dei propri colleghi e, eliminando le eventuali problematiche, rendere tutto il team soddisfatto del posto di lavoro. Descritto in tal modo il lavoro del Chief Happiness Officer sembrerebbe facile, ma in realtà richiede skill da “complexity thinker”: il manager CHO deve infatti avere sia una profonda comprensione dei sistemi sociali attivi in un certo momento nella propria azienda, sia un attento sguardo ai possibili scenari futuri. Come detto, infatti, il Welfare è un settore in continua evoluzione sul quale non è possibile intervenire all’ultimo momento, ma che necessita sempre di attente programmazioni e previsioni.

Nello stesso mondo delle aziende, i nuovi strumenti tecnologici permettono ad oggi al CHO di poter accedere ad un’abbondante conoscenza di pratiche e strumenti validati dalla ricerca sul campo, che permettono al professionista di sperimentare e avviare concretamente il processo di trasformazione positiva degli ambienti di lavoro in cui agisce, ad esempio raccogliendo in modo veloce eventuali feedback.

Abbiamo già affrontato la questione dell’importanza, per l’azienda, di analizzare e conoscere i propri team per dare loro le risposte idonee ai diversi fabbisogni: la differenza tra le due attività, ovvero processi aziendali e azioni dirette del CHO, è insita nel valore “umano” di quest’ultimo, che rende più veloce la raccolta da un lato delle problematiche (spesso vissute dal professionista stesso in quanto dipendente dell’impresa, e che non necessitano quindi di ricerche strutturate o analisi grafiche), dall’altro delle risposte, poiché lo stesso può intervenire su alcune decisioni più o meno rilevanti, cosa non possibile in caso di pacchetti aziendali che richiedono tempi di controllo formale e approvazione.

Ciò che rende importante e di valore il Chief Happiness Officer è il suo compito di rendere “dinamica” l’organizzazione aziendale, contribuendo alla realizzazione e sviluppo di una nuova cultura basata sul far diventare il benessere un bene essenziale, costruendo un’organizzazione “positiva” e ottenendo manager più produttivi perché felici.

Oggi, soprattutto nelle aziende italiane, la responsabilità della creazione di un pacchetto di Welfare aziendale e la sua gestione è ancora affidata troppe volte all’HR manager della società, o è deciso direttamente dall’imprenditore. Se tali figure possono avere le competenze per quanto riguarda il loro lavoro (gestione del personale, coordinamento dei team, risoluzione di situazioni problematiche, ecc.), non è sempre (quasi mai) vero che gli stessi siano in grado di avere un quadro preciso e corretto della vera situazione sanitaria/psicologica e familiare dei loro dipendenti.

È dunque importante per le aziende italiane iniziare ad investire in tale nuova figura che, non va dimenticato, è anche esperta delle normative e delle opportunità che lo Stato offre ai programmi di crescita: già oggi vi sono varie norme nei contratti collettivi nazionali finalizzate ad arricchire i budget che finanziano progetti di Welfare. Inoltre, il CHO è una figura che sa utilizzare gli strumenti per avviare analisi interne capaci di mettere in evidenza i reali fabbisogni aziendali e, di conseguenza, realizzare pacchetti di Welfare adatti utilizzando le giuste risorse con l’obiettivo di costruire una cosa che può sembrare appartenere a una visione utopistica o romantica dell’azienda: la felicità di manager e dipendenti (e dello stesso imprenditore, a ben guardare).

8. Il Welfare Management: strumenti, idee innovative e casi studio

Come si è detto nelle sezioni precedenti, se la caratteristica del Welfare di essere stato per anni soprattutto una voce “ancillare” a servizio del benessere del lavoratore è una qualità che lo ha reso un settore difficilmente inquadrabile in un modello unico e fisso, il Covid-19 ha evidenziato come tale percezione del Welfare Management sia in realtà errata, e come al contrario sia corretto sviluppare, anche grazie al contributo del Chief Happiness Officer, una cultura aziendale capace di comprendere quanto questo settore possa aiutare il modo di vivere il lavoro dei manager: questo può essere reso migliore e più produttivo (e per tutto l’arco della carriera), e per tale ragione è necessario personalizzare quello strumento che è in continuo mutamento in base ai fabbisogni (anch’essi mutevoli) delle varie fasi della vita.

Tali azioni ad oggi sono regolate da offerte base contrattuali, decise dal Governo o dalla contrattazione collettiva nazionale o aziendale, ma, perché l’azienda acquisti valore dall’introduzione del Welfare Management, deve compiere essa stessa una riorganizzazione strategica e un’apertura verso un nuovo Welfare: servizi pensati, personalizzabili e adatti ai propri team (seppur nella loro diversità) creano infatti non solo livelli di ingaggio più alti (un lavoratore in salute e soddisfatto sarà più presente sul lavoro), ma anche una più forte reputazione dell’azienda (un lavoratore gratificato lavorerà meglio e parlerà bene della propria impresa), con tutto ciò di positivo che ne può venire.

Non è quindi possibile approcciarsi al Welfare Management utilizzando un unico modello di azioni, ma d’altra parte, perché si possa fornire ai propri dipendenti ciò di cui hanno realmente bisogno, ogni azienda deve svolgere un’approfondita analisi su se stessa e solo dopo attuare azioni specifiche, create in base alle proprie caratteristiche e possibilità.

In che modo?

Per quanto riguarda l’Italia, tale cultura ha iniziato a compiere alcuni primi e importanti passi. Stanno aumentando sempre più infatti le imprese che hanno rinnovato il loro modo di fare Welfare, con nuove applicazioni e pacchetti particolari.

In un articolo di approfondimento pubblicato sul sito [Tuttowelfare.info](https://www.tuttowelfare.info)¹¹, si parla della ricerca realizzata lo scorso anno da Aster e Utilitalia¹²: la prima è una società che promuove la ricerca industriale come motore principale di sviluppo economico sostenibile, mentre la seconda è una federazione che riunisce le Aziende operanti nei servizi pubblici dell’Acqua, dell’Ambiente, dell’Energia Elettrica e del Gas. In questa ricerca condotta su 300 aziende (di cui la maggior parte piccole e medie imprese), è emerso che il 90% delle realtà intervistate nell’ultimo anno ha legato le possibilità di Welfare al Premio di risultato. Inoltre, il 33% dei dipendenti di tali aziende ha scelto di non detassare il premio ma di convertirlo in beni o servizi extra di Welfare (come, ad esempio, i

¹¹ C. Pazzaglia, *Dai servizi tradizionali all’innovazione: le sfumature del welfare*. Tutto Welfare: <https://www.tuttowelfare.info/servizi-welfare/dai-servizi-tradizionali-allinnovazione-le-sfumature-del-welfare>.

buoni pasto). Una quota consistente come si vede, che convalida ancora una volta la crescita dell'interesse verso il settore del Welfare Management.

Come esempio "classico" di ticket e premi, seppur nell'unicità della situazione, possiamo ricordare la scelta dell'azienda di Giovanni Rana, che per combattere la crisi sanitaria di questi mesi ha deciso di aiutare i propri dipendenti (oltre 7.000 persone) aumentando gli stipendi del 25% e fornendo loro un bonus baby-sitter di 400 euro al mese da utilizzare per i propri figli.

Un caso di studio diverso che è possibile citare è quello di Hera, multiutility italiana di energia e gas, tra i leader del proprio settore, che nel 2016 ha introdotto un importante processo di cambiamento della propria cultura aziendale, avviando il programma "on top" di Welfare chiamato Hextra: il programma prevede che ogni dipendente possa disporre di un portafoglio flessibile (uguale per tutti) in cui possono essere collegati successivamente anche altri supporti previdenziali, assicurativi e sanitari. Tale scelta aziendale è nata da un'indagine preventiva che aveva fatto emergere l'interesse dei dipendenti a pensare, come prima cosa, alle proprie esigenze famigliari, soprattutto in caso di figli.

Oltre alle applicazioni tradizionali, negli ultimi anni il Welfare sta seguendo una strada parallela (ma sempre più centrale in tutti i settori) connessa alla sostenibilità. Sono infatti già molte le imprese italiane che si sono affidate al provider di Welfare Jojob, che ad oggi è il primo servizio italiano ad offrire uno strumento di Welfare aziendale dedicato alla mobilità sostenibile. Obiettivo dell'applicazione è quella di monitorare e condividere il tragitto casa-lavoro con la finalità di migliorare la mobilità, diminuire lo stress del viaggio e calcolare i risparmi complessivi sia economici che ambientali (in media la app permette ad un'azienda di risparmiare oltre 74.000 euro ed emettere 420 tonnellate in meno di anidride carbonica). Oltre a ciò Jojob crea un nuovo spazio di non-lavoro in cui però il team può connettersi e migliorare i propri rapporti con i colleghi, scambiandosi i risultati ottenuti e motivandosi a vicenda nella ricerca di soluzioni sempre più performanti (ad esempio l'utilizzo di biciclette).

Un'altra idea innovativa di Welfare aziendale è quella di Fit Prime, azienda mirante ad offrire pacchetti di Welfare non sanitari, ma legati all'attività fisica. Sempre tenendo come focus l'importanza di tempi e spazi, che un manager lavoratore deve considerare per mantenere alte le performance, la società offre un percorso-salute personalizzato e accessibile in modalità mista digitale/on demand che i manager possono affiancare (se non addirittura sovrapporre) in modo pratico e veloce alla propria attività sportiva, che col passare degli anni e degli impegni spesso non trova il tempo necessario per essere svolta. Nel dettaglio, il pacchetto permette di fare specifiche attività motorie in ufficio, offre l'accesso alle palestre del circuito e mette a disposizione nutrizionisti e consulenti del benessere fisico in generale.

Tutte iniziative lodevoli che dimostrano le sempre più numerose aperture delle imprese verso il benessere dei propri dipendenti.

9. Il Welfare Management post Covid-19: cosa fare?

Abbiamo detto che la pandemia ha cambiato in modo radicale ogni aspetto della nostra vita, tanto da poterla definire il “dopoguerra” della nostra generazione, una crisi che però è anche un’occasione di crescita importante, se ben programmata, per rinnovare settori importanti come sono quelli del benessere e della sanità. L’emergenza prima o poi finirà, e le aziende dovranno farsi trovare pronte per affrontare questo post Covid che, ad oggi, fa ancora paura ed è ricco di incertezze.

Per trovare risposte sarà necessario come prima cosa comprendere come questi mesi di pandemia abbiano cambiato le richieste, i bisogni e gli interessi lavorativi dei manager italiani, seppur nelle grandi differenziazioni che caratterizzano il Welfare. A tale proposito, una prima ma importante risposta si è avuta grazie alla ricerca pubblicata a luglio da Randstand¹³, che si è focalizzata sui “beni” di cui i manager sono in cerca dopo l’avvio delle fasi di apertura post lockdown. Perno principale dell’indagine è l’idea che ad oggi le persone lavorano per una “cultura aziendale” più che per un’azienda in quanto produttrice di prodotti, ed è quindi importante per le aziende, in vista di una ripresa veloce, comprendere cosa offrire a manager e lavoratori per attirare e trattenere talenti nei propri team.

La ricerca di Randstand, che ha coinvolto un campione di circa 6.300 dipendenti tra i 18 e i 65 anni, ha messo in evidenza l’importanza di avere:

- un perfetto work-life balance (richiesto da oltre la metà degli intervistati);
- un’atmosfera accogliente e positivo nell’ufficio (51%);
- una retribuzione soddisfacente e integrata da benefit (47%);
- opportunità di carriera (36%).

Un trend opposto a quello degli altri Paesi europei, che invece mettono al primo posto retribuzione e benefit.

¹³ C. Casadei, *Il Work-life balance guida la scelta del posto di lavoro degli italiani*. Il Sole24Ore dell’8 luglio 2020.



Dati importanti che le aziende dovranno tenere ben presenti alla ripartenza di settembre. Il benessere del lavoratore diventerà sempre più centrale e primario per la ripresa delle imprese e, in più ampio, del Paese. Un concetto anticipato anche ad inizio pandemia nel terzo Rapporto sul Welfare aziendale¹⁴ presentato a Roma, durante il quale è stata ribadita più volte l'importanza che il Welfare avrà nelle dinamiche aziendali e lavorative soprattutto per quanto riguarda la mediazione tra i bisogni di manager e imprese. Servirà infatti un nuovo programma di Welfare specifico post-emergenza, caratterizzato non solo da agevolazioni economiche ma anche da supporti psicologici.

La natura del Welfare aziendale non permette facilmente di avere risposte rapide, singole e adatte a tutte le situazioni, ma ogni azienda necessita di analizzare i propri dipendenti, ascoltando i loro bisogni, per poi agire di conseguenza programmando le diverse azioni nel dettaglio. Per tale ragione, a circa sei soli mesi dall'avvio dell'emergenza sanitaria, non è ancora possibile fare un punto della situazione chiaro sui prossimi sviluppi, ma va detto che, nonostante tali difficoltà, in periodi di crisi vale lo stesso la pena tentare di modellizzare quanto più possibile i processi, in modo da avere una base da cui ripartire non appena se ne presenti la possibilità.

Per tale ragione si riporta lo schema di azioni suggerito da McKinsey & Company, che potrebbe essere utilizzato anche dalle aziende italiane. Nell'articolo "Beyond coronavirus: The path to the next normal"¹⁵, pubblicato qualche mese fa, la società ha ipotizzato uno scenario in cinque fasi per il ritorno delle imprese alla normalità post epidemia, in cui compiere azioni ben definite di Welfare Management.

¹⁴ Dal welfare aziendale un contributo al buon cambiamento. Censis: <https://www.censis.it/lavoro/3%C2%B0-rapporto-censis-eudaimon-sul-welfare-aziendale/dal-welfare-aziendale-un-contributo-al-buon>.

¹⁵ K.Sneider, S. Singhal, *Beyond coronavirus: The path to the next normal*. Sito di McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>

Di seguito le cinque fasi:

- 1) **Resolve**: questa prima fase abbraccia il periodo di emergenza acuto, in cui viene istituito il lockdown. Questo è il periodo all'apparenza più difficile, caratterizzato da instabilità, decessi e paura verso un "nemico" silenzioso e sconosciuto. Per salvaguardare la salute in questa fase, l'unica cosa possibile da parte delle imprese è quella di far restare i propri dipendenti a casa, agevolando il lavoro Agile.
- 2) **Resilience**: la seconda fase forse è in realtà la più difficile, poiché alle paure e ai problemi della prima si affaccia una consapevolezza di imminente crisi economica. Le imprese devono quindi affidarsi a Governo, Regioni e Comuni per il sostegno diretto o indiretto a ulteriori servizi Welfare di protezione/supporto, che però agiscono sul medio-lungo termine.
- 3) **Return**: la terza fase prevede un primo ritorno alla normalità. È possibile incontrarsi, tornare al lavoro e spostarsi ma sempre nel rispetto di rigide regole di distanziamento. L'azienda deve quindi intervenire nei propri locali, investendo le proprie risorse riorganizzando spazi, strumenti sanitari e di igienizzazione. Attualmente l'Italia si trova in questa terza fase.
- 4) **Reimagination**: la quarta fase entra nella fascia delle possibili ipotesi future. L'emergenza sanitaria è passata ma ha lasciato dietro di sé molte cicatrici. Il mondo è profondamente cambiato e così lo sono anche le modalità lavorative, i processi aziendali e le relazioni industriali. Il Welfare deve quindi essere pronto a fornire un grande supporto psicologico a quei manager che non sono riusciti ad adattarsi a tutto questo.
- 5) **Reform McKinsey**: l'ultima fase è caratterizzata da una grande spinta verso riforme e innovazioni, molte delle quali sperimentali. In questa fase rientrano ad esempio le applicazioni di sorveglianza su larga scala (ricordiamo il caso italiano, con la app Immuni che ha anticipato i tempi) e la nascita di start-up in ambito Welfare finalizzate a dare nuovi strumenti e modelli digitali per aiutare i cittadini. Le aziende, da parte loro, dovranno reimpostare programmi di Welfare personalizzati e finalizzati a coprire tutta la nuova gamma di esigenze che nasceranno dai lavoratori.

In futuro si dovrà quindi riorientare il budget del Welfare aziendale su servizi di commissione medico/sanitaria a distanza, consulti medici in video-call, supporto psicologico, supporto familiare in caso di perdite umane, aiuti con ticket o bonus alle famiglie con figli (soprattutto se la scuola non riaprirà) o con famigliari a carico non autosufficienti. Con l'emergenza che sta lentamente diminuendo, il tempo per pensare a nuovi programmi è concluso. Alle imprese resta solo di scegliere quali attività porre in essere.

10. Conclusioni

Il quadro che caratterizza oggi il Welfare Management è frammentario e poco chiaro, ma da parte di aziende e lavoratori si sta accendendo l'interesse comune per strumenti che siano, seppur in modo differenziato, coerenti con i bisogni che nei vari casi emergono.

L'impostazione culturale italiana è fortemente connessa a visioni tradizionali, che vedono erroneamente nella digitalizzazione una spersonalizzazione dell'utente, e ancora poco aperta ai grandi cambiamenti digitali: questa impostazione è un ostacolo ancora rilevante, ma molte aziende stanno già predisponendo scale di valutazione da utilizzare per poterlo superare. Importante nel prossimo futuro sarà coinvolgere nelle aziende professionisti di Welfare che siano capaci di utilizzare strumenti digitali, per intercettare i target di utenza che ad oggi sono ancora esclusi dai servizi, e di includerli grazie anche a risorse e progetti specifici.

A causa del Coronavirus ad oggi in Italia e nel mondo esiste ancora una grande incertezza sul futuro, e occuparsi del Welfare aziendale potrebbe sembrare tempo sottratto ad altre questioni più importanti, ma è necessario pensare a tutti gli aspetti della ripartenza per non trovarsi nei prossimi mesi ad avere una forza lavoro che non sia in grado di operare in modo efficace ed efficiente. Compito del Governo, ma anche delle Regioni e dei Comuni, sarà quello di dare stabilità e sicurezze economiche alle imprese, affinché si possano impostare nuovi percorsi di Welfare personalizzabili e adatti al post-emergenza.

Il mondo del lavoro sarà un primo importante banco di prova sul quale sarà possibile costruire le basi di una ripartenza del Paese. I manager dovranno avere la certezza di un ritorno sicuro e supportato da aiuti veri e mirati alle reali esigenze. A fronte delle analisi raccolte in questa Indagine si può affermare che, nonostante la crisi, i primi passi lungo questa strada sono stati fatti. Ma ancora non basta. Nel prossimo futuro il tema del Welfare aziendale dovrà diventare uno dei perni dell'azione dell'impresa, e i leader dovranno lavorare perché tale consapevolezza cresca: le risorse ci sono e le soluzioni innovative pure, ed è quindi essenziale che venga attuata una riconversione delle strategie e delle organizzazioni aziendali nella direzione di nuovi modelli di servizio.

Importante sarà riuscire, anche grazie alla collaborazione di figure altamente specializzate nello sviluppo del benessere aziendale (i Chief Happiness Officer), ad integrare una cultura di Well-being in tutti gli aspetti del lavoro, dal design alla delivery, rendendo il benessere fisico e mentale dei manager e di tutti gli altri dipendenti aziendali una risorsa preziosa di cui prendersi cura ancora di più a fronte dell'emergenza Covid-19, con le problematiche psicologiche e personali da esso portate.

Il processo non può essere improvvisato ma deve essere strutturato in ogni sua parte, senza dimenticare di tenere in prima linea ciò che caratterizza il settore del Welfare che è la persona. I migliori applicativi digitali e perfino l'intelligenza artificiale, separati dall'intelligenza emotiva, empatica e solidale, non potranno infatti dare risposte efficaci ai bisogni reali delle persone.

Bibliografia

Gruppo Unipol, The European House-Ambrosetti, *Rapporto 2019 Think Tank “Welfare Italia”*. Edizione eBook

E. Perobelli, A. Rotolo, *L’innovazione digitale nei servizi di welfare: Stato dell’arte e prospettive*. OCAP, White paper n. 1/2019

A. Ricci, *Domanda e offerta di servizi sanitari*. Presentazione convegno OASI 2018

C. Casadei, *Il Work-life balance guida la scelta del posto di lavoro degli italiani*. Il Sole24Ore dell’08/07/2020

Assidai, *Obiettivo Welfare digitale*. Progetto Manager dicembre/gennaio 2017

Sitografia

G. Guerini, *L'accesso al welfare digitale? Sarà la sfida dei prossimi decenni*. Vita Bookazine:
<http://www.vita.it/it/article/2017/12/21/laccesso-al-welfare-digitale-sara-la-sfida-dei-prossimi-decenni/145512/>

C. Pazzaglia, *Dai servizi tradizionali all'innovazione*. Tuttowelfareinfo:
<https://www.tuttowelfare.info/servizi-welfare/dai-servizi-tradizionali-allinnovazione-le-sfumature-del-welfare>

La Redazione, *Welfare il tempo è (quasi) scaduto*. Vita Bookazine:
<http://www.vita.it/it/article/2019/12/04/welfare-il-tempo-e-quasi-scaduto/153496/>

Rotolo, *Digitalizzazione e innovazione dei servizi di welfare: a che punto siamo?*. Percorsi di secondo Welfare: <https://www.secondowelfare.it/innovacare/digitalizzazione-e-innovazione-dei-servizi-di-welfare-a-che-punto-siamo.html>

L. Medri, *Indagine Mondo Welfare: Edenred e Easy Welfare per la digitalizzazione*. Il Messaggero:
https://www.ilmessaggero.it/economia/welfare/indagine_mondo_welfare_edenred_e_easy_welfare_per_la_digitalizzazione-4953820.html

Dal welfare aziendale un contributo al buon cambiamento. Censis:
<https://www.censis.it/lavoro/3%C2%B0-rapporto-censis-eudaimon-sul-welfare-aziendale/dal-welfare-aziendale-un-contributo-al-buon>

D. Marino, *Welfare, perché penalizzerà i più poveri*. Agenda Digitale:
<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/welfare-digitale-ecco-perche-penalizzera-i-piu-poveri/>

G. Sesana, *Welfare digitale: quando la tecnologia minaccia i diritti*. Osservatorio Diritti:
<https://www.osservatoriodiritti.it/2019/10/23/welfare-digitale/>

La diffusione della banda larga e ultralarga in Italia. Sostariffe.it:
<https://www.ipresslive.it/comunicates/2744/la-diffusione-della-banda-larga-e-ultralarga-in-italia>

2020 Global Human Capital Trends - The social enterprise at work: Paradox as a path forward. Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020---deloitte-italy---human-capital.html>

G. Scansani, *Il Welfare aziendale dopo il Covid-19, se appuntamenti per orientarsi*. Il Messaggero: https://www.ilmessaggero.it/home/il_welfare_aziendale_dopo_il_covid_19_sei_appuntamenti_per_orientarsi-5150319.html

Welfare aziendale: come sono cambiati i bisogni dei lavoratori con l'emergenza Covid-19: Assiteca: <https://www.assiteca.it/2020/04/welfare-aziendale-covid19/>

K. Sneader, S. Singhal, *Open interactive popup Beyond coronavirus: The path to the next normal*. McKinsey&Company: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>

F. Le Rue, *Report of the Special Rapporteur on the promotion and protection of the right to freedom of opinion and expression*. Refworld ONU: <https://www.refworld.org/docid/51a5ca5f4.html>