

# Costruire un piano per il benessere I valori dietro l'offerta dei player

Ludovica Liuni

*Alle origini del welfare aziendale ci sono i player del settore, che lavorano per offrire alle aziende i servizi più idonei alle organizzazioni, affinché le loro persone siano sempre più al centro dell'impresa. Tra servizi people care, supporto negli acquisti, soluzioni per la genitorialità e di sostegno agli anziani, le possibilità a cui attingere sono ormai numerose. Ma il settore è in continua evoluzione e guarda sempre al futuro, in cerca di proposte innovative, ma in linea con un orientamento etico del welfare.*

Oggi il benessere aziendale vive una fase di evidente sviluppo. L'era dei buoni acquisto sta gradualmente lasciando spazio a servizi studiati *ad hoc* per ogni singola persona. È in questo scenario che si vanno a collocare i player che lavorano sul mercato: c'è chi punta tutto sui servizi per la cura della famiglia, chi si focalizza sulla sanità integrativa, chi fornisce piattaforme tecnologiche innovative e chi invece sviluppa progetti *people care*. Strategie diverse, ma con un unico fine: venire incontro alle esigenze e ai bisogni delle persone, sostenerle nel loro cammino umano e professionale. A caratterizzare le proposte è però l'orientamento etico dei player di welfare, i cui valori si riflettono nelle proposte di mercato.

## Chiarezza, trasparenza e semplicità d'uso

Il cammino alla scoperta di quali valori i player che operano sul mercato italiano mettono nei loro piani di welfare parte da Day, Gruppo Up, *happiness provider* che offre soluzioni in materia di buoni pasto, buoni shopping, soluzioni per la conversione dei premi di risultato. **Paolo Gardenghi, Responsabile Area Welfare Aziendale**, parte da un presupposto che ormai dovrebbe già essere dato per assodato, anche se spesso non è così: "Il welfare è di per sé etico ed è uno strumento di sviluppo sostenibile e di sostegno al lavoratore, ma purtroppo di frequente assistiamo a un'applicazione sbagliata". Qual è invece un esempio di welfare 'non etico'? "Talvolta queste misure vengono utilizzate in sostituzione dei diritti acquisiti, come il reddito". Per cui è bene fare una distinzione tra ciò che è welfare e ciò che non lo è: "Il buono pasto è indubbiamente un vantaggio per i lavoratori, ma non lo è più se è l'unico sostegno che ricevono", ammette Gardenghi. Il welfare è dunque "integrazione e arricchimento di una situazione in cui tutti i diritti sono già tutelati".

Ma da dove partono i provider per costruire i loro servizi? Dai propri valori: "Quelli di Day sono legati alla creazione di un servizio vero che soddisfi le esigenze dei lavoratori, non le nostre o quelle dei datori". Per questo "cerchiamo di dare un supporto concreto che vada a rendere più semplice la conciliazione tra casa e lavoro e che preveda anche sostegni relativi alla sanità integrativa". Per farlo sono partiti da tre presupposti: la chiarezza, la trasparenza e la semplicità d'uso della piattaforma. "Il nostro valore principale consiste nel mettere il datore di lavoro in condizione di migliorare la condizione di vita generale del lavoratore e il nostro compito è quello di essere al loro fianco in questo percorso di scelta degli strumenti più adeguati", spiega Gardenghi. Oggi i player si trovano a gestire un rinnovato interesse verso il settore. "Negli ultimi anni la platea è aumentata, così come la consapevolezza verso questi temi, sempre più spesso gli imprenditori si rendono conto di quanto sia importante soddisfare i propri dipendenti da questo punto di vista e il welfare è lo strumento di riferimento". Le imprese che si rivolgono a Day tendono, tramite l'utilizzo della loro piattaforma,



Paolo Gardenghi,  
Responsabile Area  
Welfare Aziendale



a fornire ai dipendenti “la scelta più ampia possibile, mettendo a disposizione ciò che la legge consente in termini di servizi”. Da parte dei lavoratori, invece, si registra una netta propensione verso la scelta di quelli che includono “la sanità e la previdenza integrativa, seguite poi da card per acquisti e buoni pasto”.

Il welfare etico è dunque uno strumento di miglioramento del lavoro, con cui gli imprenditori di oggi devono necessariamente fare i conti. Il rischio, altrimenti, è quello di perdere talenti: “Basti pensare allo Smart working, realtà che alcune organizzazioni applicano concretamente, mentre altri ancora lo rifiutano, ma ormai in alcuni settori, come quello dell’Information Technology, i lavoratori sono abituati ad averlo”, sottolinea il Responsabile Area Welfare Aziendale. Per cui l’azienda che lo nega finisce con il rinunciare a risorse lavorative valide: “Le persone mettono sempre al primo posto la gestione autonoma del proprio tempo e, se fanno parte di un’area di comfort accettabile, opteranno sempre per un welfare in cui il valore etico è centrale”.

### Dal benessere alla produttività

“Il welfare era partito come sostegno per determinate spese, soprattutto in ottica di defiscalizzazione, invece in Italia sta sempre più acquisendo valore quello relativo alla sostenibilità e di aiuto alle spese sociali del nostro Paese”. A parlare è **Domenico Uggeri, Vicepresidente di Zucchetti**, impresa che produce software e hardware per aziende e che fornisce piattaforme tecnologiche e servizi in materia di welfare. Che ci tiene a sottolineare: “Fino a qualche anno fa venivano privilegiati aspetti come la palestra, mentre oggi si guarda a quelli più concreti e di tipo sociale, come le polizze sanitarie integrative e la previdenza sociale. Stesso discorso per quanto riguarda “le altre spese familiari, come il nido o l’aiuto agli anziani, quest’ultimo sempre più rilevante, visti i dati italiani sull’invecchiamento”.

I servizi che un tempo erano garantiti dallo Stato oggi infatti iniziano a scarseggiare. “Le risorse sono quasi finite e anche se i bisogni primari di cura sono ancora assicurati le liste di attesa si allungano e questo ha fatto sì che nel mondo del welfare entrassero le società di assicurazione che investono molto per proporre questo tipo di benefit”, racconta Uggeri. Zucchetti è la società che

fornisce –tra le varie attività– un portale per la gestione del welfare aziendale, *ZWelfare*, in cui è possibile gestire con estrema semplicità i flexible benefit. Il fattore centrale è la personalizzazione: una volta attivata la piattaforma da parte dell’azienda, il dipendente ha la possibilità di scegliere autonomamente tra i vari servizi messi in campo (rimborsi su spese di istruzione, spese mediche, interessi su prestiti e mutui, attività sportive, buoni spesa e altro ancora).

Dal suo ‘osservatorio’, Zucchetti ha la possibilità di guardare da un’ottica privilegiata i trend che si stanno affermando in materia di welfare. “L’Italia paga ancora un ritardo cronico in questo senso; fino a 10 anni fa non se ne parlava, ora invece è finalmente diventato un argomento di grande attualità”, sottolinea Uggeri. Il risveglio è stato brusco, ma le imprese stanno via via mettendo in pratica delle strategie per rendere più soddisfatti i lavoratori, ben consapevoli che questo si traduce spesso anche in un aumento della produttività: “C’è stata una netta apertura a questi temi da parte di tutte le forze sociali, compresi i sindacati e le imprese”. Questo ha permesso di “sviluppare accordi contrattuali che tutelino i lavoratori e che assicurino loro più attenzioni”, ammette. Certo, di strada da fare ce n’è ancora parecchia: “Il sistema di welfare va rivisto e lo Stato può fare la sua parte, incentivando forme di sgravio fiscale, affinché aziende e dipendenti possano farsi carico di queste nuove forme di privatizzazione di determinati servizi”.



*Domenico Uggeri,  
Vicepresidente di  
Zucchetti*



*‘Composizione X’ è un’opera di Vasilij Kandinskij realizzata tra il 1938 e il 1939*



## Il welfare che parte dall'interno

Progettare e mettere in opera servizi per le aziende è uno step fondamentale per lo sviluppo dell'orientamento etico del welfare, che passa sicuramente per l'ascolto del dipendente. Sodexo, azienda multinazionale che da oltre 50 anni è a supporto delle imprese, lo sa bene: "Per creare un valore realmente sostenibile, le persone devono essere al centro delle organizzazioni e della società nel suo complesso", sottolinea **Sergio Satriano, CEO di Sodexo, Benefits and Rewards**.

Al centro di qualsiasi progetto di welfare, infatti, c'è sempre la qualità della vita che "a nostro parere è un fatto determinante e in gran parte inesplorato delle performance individuali e collettive". Anche in questo caso i valori sono un aspetto centrale: "La nostra Mission è sempre stata quella di migliorare la qualità della vita dei nostri collaboratori e dei nostri clienti, e contribuire allo sviluppo economico, sociale, ambientale delle comunità, delle regioni e dei Paesi in cui svolgiamo le nostre attività, inoltre crediamo fortemente nello spirito di servizio, di squadra e di progresso", spiega Satriano. Ma per creare e diffondere servizi etici servono dei collaboratori motivati. "Siamo una squadra e per garantire un livello di eccellenza e una crescita duratura, ci siamo sempre focalizzati sullo sviluppo di una cultura delle performance basata su priorità e indicatori condivisi e sulla formazione e l'apprendimento a tutti i livelli".

D'altronde per iniziare a progettare un mondo migliore, servono strategie migliori. Sodexo ha deciso di esporsi in prima persona in materia di responsabilità sociale a supporto della qualità della vita, lanciando la sfida *Better Tomorrow 2025*, un piano d'azione ispirato agli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. Appare dunque chiaro che, per proporre servizi di welfare, è necessario credere profondamente nel tema, in tutte le sue sfaccettature. Motivo per cui Sodexo, all'interno dei suoi spazi, adotta numerose misure, tra cui un "blog finalizzato a istruire e aiutare le persone che vogliono conoscere questa tematica in maniera semplice e immediata, una piattaforma virtuale caratterizzata da contenuti smart e facilmente fruibili anche grazie ai canali social, utile per fornire consigli su come migliorare il clima aziendale promuovendo la cultura del work-life balance". Oppure "il *Pass Shopping*,

un metodo efficace, versatile e flessibile per adempiere anche alle nuove disposizioni dei Ccnl e avere la garanzia di rispettare le scadenze", spiega Satriano. Con un valore aggiunto: "Se da un lato migliora la qualità della vita, dall'altro offre ai dipendenti la massima libertà di scelta, mantenendo alto il loro livello di soddisfazione e performance". D'altronde spesso a un maggior grado di semplificazione coincide un incremento della qualità della vita. "Un'operatività efficiente è fondamentale per rinviare la crescita aziendale e dei propri dipendenti, abbiamo sempre lavorato per migliorare la produttività e semplificare l'organizzazione sia al nostro interno sia per i nostri clienti, al fine di accelerare il lancio di nuove offerte e soluzioni digitali e rafforzare le vendite e il marketing".

## Il ruolo sociale delle aziende

In questa rinnovata attenzione nei confronti del welfare aziendale, trova un posto centrale il *people care*. È di questo che si occupa *PeopleCare – Il welfare delle donne e del benessere* nato da ASKonsulting Srl, società che opera sul territorio nazionale, sostenendo lo sviluppo delle imprese attraverso numerose tematiche: psicologia e benessere nel mondo del lavoro, risorse umane, gestione dello stress e sviluppo sostenibile. Un team composto da psicologi ed esperti di formazione che promuove l'etica aziendale a responsabilità sociale. **Manuela Rossini, Psicologa del Lavoro e Operation Manager dell'azienda**, sottolinea: "Oggi le imprese rivestono un ruolo importantissimo nella comunità e quindi una gestione etica della stessa, basata su valori morali e su un welfare responsabile, porta benessere all'interno e all'esterno".

D'altronde una buona cultura organizzativa si fonda proprio "sulla capacità dell'imprenditore di capire i bisogni della propria popolazione lavorativa, di aiutarla a evolversi in un mercato dinamico, spesso caratterizzato da forte stress, e infine di sperimentare, anche attraverso interventi che portano cultura in azienda".

Oggi che il settore vive la sua 'primavera' è necessario andare oltre i bisogni primari: "Va fatto un ulteriore passo in direzione dei bisogni scoperti, più profondi, che ogni essere umano in quanto tale prova", argomenta Rossini. Per questo è necessario ragionare in un'ottica di complementarità. "I flexible



Sergio Satriano, CEO di Sodexo, Benefits and Rewards



Manuela Rossini, Psicologa del Lavoro e Operation Manager di ASKonsulting Srl



benefit vanno benissimo, ma bisogna aggiungere un pezzettino in più e creare un welfare a tutto tondo, che si esprima sia attraverso un valore monetario che una rete di sostegno”.

Per questo hanno deciso di fondare *PeopleCare – Il welfare delle donne e del benessere*, una suite di progetti che spostano l'attenzione sui bisogni di gestione fra vita privata e lavorativa di ogni singolo lavoratore o lavoratrice. Oggi, d'altronde, i fattori di stress sono sempre più numerosi, così come le difficoltà di conciliare la vita familiare e professionale e diventa sempre più spesso necessario intervenire con servizi mirati a informare, formare, supportare e gestire l'elaborazione del carico psicologico personale: “Da più anni ci muoviamo nell'ambito delle Risorse Umane, applichiamo i nostri protocolli di indagine per lo scouting dei talenti e utilizziamo l'intelligenza emotiva per dare un supporto all'azienda nel potenziamento delle persone già presenti”, racconta Rossini. Oltre a questo forniscono alle imprese tutti gli strumenti della psicodiagnostica, inclusi quelli utili nella prevenzione della salute mentale. Rossini, però, ci tiene a sottolineare che serve “sempre tenere a mente che il benessere del lavoro è un percorso a medio e lungo termine e che né la formazione né il welfare si rivelano efficaci nel breve periodo”. Il tempo, quindi, gioca un ruolo fondamentale: “Quello che proponiamo agli imprenditori è di agire sul benessere attraverso vari strumenti per arrivare al miglioramento della collettività e al contenimento del disagio personale e lavorativo. Ma attenzione, perché questi non sono risultati che si ottengono in una settimana”. Piuttosto serve investire in un percorso continuativo. “Gli interventi in azienda non devono essere fatti di tanto in tanto, ma devono seguire dei programmi redatti, senza progettualità si rischia di mandare tutto in fumo”, conclude Rossini.

### Un supporto concreto alla genitorialità

Tra le varie fasi che possono scandire la vita personale e lavorativa di una persona ce n'è una che, più delle altre, può cambiare tutto. È il momento in cui si diventa genitori, condizione oggi al centro del dibattito sulle politiche di welfare. Conciliare i propri ritmi può essere difficile, ma lo diventa ancora di più quando si stanno

crescendo dei figli. È qui che opera *Mastermamma*, piattaforma di welfare nata a maggio 2018. **Sabrina Colombo, fondatrice e CEO**, racconta: “Abbiamo voluto creare un servizio che avesse come valore etico principale quello di supportare i genitori che lavorano e che spesso si trovano a cercare informazioni sul web su come crescere i figli senza riuscire a orientarsi bene”. *Mastermamma* si occupa di fornire informazioni autorevoli tramite videocorsi tenuti da un team medico specializzato di psicologi, pediatri, ginecologi, ostetriche, odontoiatri e oculisti. Una piattaforma di elearning responsive in cui trovare risposte alle proprie domande. “La formazione per manager e personale in azienda non manca, ora è tempo anche di pensare a un supporto formativo per i genitori, in un'ottica di crescita futura”. *Mastermamma* si fonda su tre pilastri: “Il valore etico della famiglia, della crescita dei figli e del supporto ai genitori”, sottolinea Colombo. L'obiettivo diventa dunque quello di fornire alle aziende gli strumenti per ascoltare queste esigenze: “Si rivolgono a noi quelle imprese che hanno implementato la loro offerta di welfare, magari con buoni viaggio o buoni per i libri scolastici, e che sono alla ricerca di un vero riconoscimento della genitorialità in azienda volto a garantire la continuità professionale”, spiega.

Per farlo, la piattaforma mette in campo 175 video-corsi di carattere medico-scientifico



Sabrina Colombo,  
fondatrice e CEO di  
Mastermamma



‘Una domenica pomeriggio sull'isola della Grande-Jatte’ è un dipinto del pittore francese Georges Seurat, realizzato nel 1883-85 e conservato all'Art Institute di Chicago



con una durata tra i cinque e gli otto minuti, suddivisi in quattro aree tematiche: quella pre-parto, quella 0-12 mesi del neonato, quella dedicata ai preadolescenti e quella per i genitori. Un servizio flessibile, veloce e completo che ben si presta ai ritmi frenetici dei nostri giorni: “Inizialmente abbiamo pensato di scrivere un’enciclopedia online, ma sicuramente sarebbe stato un prodotto meno fruibile, mentre i videoclip si prestano a essere visti ovunque e stimolano un apprendimento più interattivo”, sottolinea l’imprenditrice.

Tramite l’azienda, o in compartecipazione con essa, i dipendenti possono acquistare i corsi e fruirne quando lo ritengono più opportuno; ma Mastermamma lavora anche attraverso webinar e seminari ad hoc “su tematiche come la gestione del tempo e dello stress”.

Un supporto a 360 gradi per i genitori, spesso alle prese con numerose difficoltà: “La sensibilità delle aziende in questo senso sta crescendo, anche perché se guardiamo agli ultimi dati ci rendiamo conto che il drastico calo delle nascite sta diventando un’emergenza sociale”. D’altronde salvaguardare questo aspetto rientra anche negli interessi delle imprese “che, tutelando il valore etico della genitorialità, danno un contributo sociale importante in ottica della società futura”. Seppure non sia un momento storico facile “bisogna andare avanti e garantire salute e benessere a tutti, sia genitori sia figli”.

### **Un supporto concreto per i figli caregiver**

Accessibilità, pragmatismo e impatto sociale. Sono questi i pilastri su cui si fonda il lavoro di VillageCare Srl, primo portale nazionale di orientamento, consulenza e ricerca di soluzioni dedicato alle famiglie che assistono genitori anziani fragili. “Per noi etica significa essere credibili in quello che facciamo”, racconta **Silvia Turzio, CEO e Co-founder di VillageCare Srl**.

Il team, tutto al femminile, ha portato all’interno della startup la propria esperienza personale: “Chi lavora per noi concilia carriera e il prendersi cura di un genitore lavorando, senza sede fissa, in Smart working”. Le famiglie di oggi e in particolar modo le donne sono spesso principali ‘vittime’ dei ritmi frenetici di vita. Era dunque necessario fornire dei servizi che andassero incontro a tali esi-

genze: “Siamo partiti da un’analisi profonda dei bisogni dell’invecchiamento, attraverso l’ascolto, la ricerca e la profilazione qualitativa delle risposte necessarie alle famiglie”, racconta Turzio. Una volta superato questo step è stata la volta di “creare un team di esperte in settori diversificati: dalle assicurazioni, all’assistenza ai malati di Alzheimer, dalle ricerche di mercato, alla presa in carico dopo una dimissione ospedaliera”. Per risolvere le varie necessità è stato necessario mettere in campo “la contaminazione e la complementarietà delle competenze, che garantiscono una ricchezza di strumenti”.

Misure concrete, che hanno un impatto sociale “immediato e misurabile” sulle vite delle persone che si rivolgono a VillageCare e che si traducono principalmente nel “risparmio di tempo per un familiare coinvolto nell’assistenza e cura di una persona anziana fragile”. È necessario dunque che le aziende imparino ad ascoltare e a supportare le necessità dei dipendenti caregiver, “che sono circa il 30% della popolazione aziendale”, attraverso soluzioni efficaci di conciliazione vita-lavoro. L’impresa che fornirà percorsi di welfare adeguati in questo senso “innalzerà il tasso di fidelizzazione sugli stessi, la produttività e il rating, oltre ad accrescere la propria reputazione e riconoscibilità sul territorio, grazie anche al passaparola delle famiglie dei dipendenti”.

Tra le soluzioni più richieste dalle aziende ci sono i “percorsi di sostegno per i dipendenti cuciti su misura, oppure soluzioni chiavi in mano, semplici da attivare e integrabili con piattaforme welfare già esistenti”, specifica Turzio. VillageCare, specializzata “verticalmente” su quel 30% di lavoratori coinvolti da carichi di cura, ha messo a punto degli strumenti performanti, su tutti gli “Open Talks, workshop semplici, da realizzare anche nella pausa pranzo, e che sono focalizzati sul percorso di ascolto e sull’analisi dei propri dipendenti”. A questi si aggiungono coaching tematici, consulenze personalizzate (via telefono o skype), sportello in azienda, ed *Estate senior*, ovvero “l’organizzazione di vacanze di sollievo per i propri genitori”. Infine, “un supporto ulteriore ci arriva dalla tecnologia, che ci sta dando un grande slancio innovativo, e che permette di comunicare attraverso blog, webinar e tutorial”.



Silvia Turzio, CEO e Co-founder di VillageCare Srl