



Dipartimento per le politiche della famiglia

ISTITUTO
PER LA
RICERCA
SOCIALE **irs**



CASE STUDIES REPORT



ReFlex
LA COMMUNITY DEL WELFARE AZIENDALE

WP2 - Studio e ricerca - analisi di background dei fabbisogni e mappatura delle esperienze di welfare aziendale

IRS- Istituto per la Ricerca Sociale

Maggio 2022



This project is funded by the Rights, Equality and Citizenship Programme of the European Union (2014-2020)

Il progetto ReFlex è finanziato dal programma Right, Equality and Citizenship (2014-2020 dell'Unione Europea). I contenuti di questo rapporto rappresentano i punti di vista dei partner progettuali e sono di loro esclusiva responsabilità. La Commissione europea non si assume alcuna responsabilità per l'uso che può essere fatto delle informazioni che contiene.

Indice

| | |
|--|-----------|
| Introduzione..... | 5 |
| 1. Uno sguardo d’insieme delle strategie di welfare aziendale della community ReFlex | 8 |
| 2. I casi di studio | 12 |
| ALTROMERCATO CASE STUDY REPORT | 15 |
| 1. Introduzione..... | 16 |
| 2. Informazioni di contesto..... | 16 |
| 3. Implementazione | 18 |
| 4. Valutazione delle iniziative e dell’approccio..... | 21 |
| 5. Conclusioni..... | 22 |
| BNL CASE STUDY REPORT..... | 23 |
| 1. Introduzione..... | 24 |
| 2. Informazioni di contesto..... | 24 |
| 3. Descrizione ed Implementazione del caso..... | 26 |
| 4. Valutazione delle iniziative e dell’approccio..... | 29 |
| 5. Conclusioni..... | 30 |
| DANONE CASE STUDY REPORT..... | 32 |
| 1. Introduzione..... | 33 |
| 2. Informazioni di contesto..... | 33 |
| 3. Implementazione | 35 |
| 4. Valutazione delle iniziative e dell’approccio..... | 38 |
| 5. Conclusioni..... | 39 |
| ESSELUNGA CASE STUDY REPORT | 41 |
| 1. Introduzione..... | 42 |
| 2. Informazioni di contesto..... | 42 |
| 3. Descrizione ed Implementazione del caso..... | 44 |
| 4. Valutazione delle iniziative e dell’approccio..... | 47 |
| 5. Conclusioni..... | 48 |
| HERA CASE STUDY REPORT | 49 |
| 1. Introduzione..... | 50 |
| 2. Informazioni di contesto..... | 50 |
| 3. Implementazione | 52 |
| 4. Valutazione delle iniziative e dell’approccio..... | 55 |
| 5. Conclusioni..... | 56 |

| | |
|---|-----|
| NEP UNIPERSONALE CASE STUDY REPORT | 58 |
| 1. Introduzione..... | 59 |
| 2. Informazioni di contesto | 59 |
| 3. Implementazione | 60 |
| 4. Valutazione delle iniziative e dell’approccio..... | 63 |
| 5. Conclusioni..... | 63 |
| NESTLE’ CASE STUDY REPORT | 64 |
| 1. Introduzione..... | 65 |
| 2. Informazioni di contesto | 65 |
| 3. Implementazione | 66 |
| 4. Valutazione delle iniziative e dell’approccio..... | 71 |
| 5. Conclusioni..... | 72 |
| PRODOS CASE STUDY REPORT | 74 |
| 1. Introduzione..... | 75 |
| 2. Informazioni di contesto | 75 |
| 3. Descrizione ed Implementazione del caso..... | 77 |
| 4. Valutazione delle iniziative e dell’approccio..... | 79 |
| 5. Conclusioni..... | 81 |
| SNAM CASE STUDY REPORT | 82 |
| 1. Introduzione..... | 83 |
| 2. Informazioni di contesto | 83 |
| 3. Implementazione | 84 |
| 4. Valutazione delle iniziative e dell’approccio..... | 90 |
| 5. Conclusioni..... | 91 |
| UNIPOL CASE STUDY REPORT..... | 92 |
| 1. Introduzione..... | 93 |
| 2. Informazioni di contesto | 93 |
| 3. Implementazione | 96 |
| 4. Valutazione delle iniziative e dell’approccio..... | 100 |
| 5. Conclusioni..... | 101 |

Introduzione

Il Rapporto che segue fa riferimento al progetto REFLEX (REconciliation and FLEXibility: reconciling new work and care needs) finanziato dalla Commissione Europea sulla call RECGEN-WWLB-AG-2019 che aveva come focus prioritario la promozione di azioni volte a favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale di uomini e donne, anche attraverso una migliore condivisione del lavoro di cura familiare e il supporto alla genitorialità.

Capofila e coordinatore del progetto e il Dipartimento per le Politiche della Famiglia (DPF); partner di progetto sono l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) e l'Università degli Studi Roma Tre.

Per rispondere alle finalità della call, il progetto REFLEX si propone come obiettivo finale quello di sistematizzare e modellizzare un sistema di welfare aziendale che si ponga in futuro come riferimento nazionale per tutte le imprese del territorio italiano anche attraverso la presenza di un APP impostata per sfruttare le potenzialità dell'intelligenza artificiale. A questo scopo il progetto intende sviluppare un set di iniziative a supporto delle imprese, al fine di promuovere l'equilibrio tra vita professionale e vita privata attraverso l'attuazione di attività di studio e ricerca, attività formative, informative e di sensibilizzazione, l'attivazione di specifiche campagne di comunicazione e lo scambio di buone pratiche e informazioni tra alcune fra le principali imprese italiane che avevano partecipato al "Tavolo istituzionale di confronto e dialogo col mondo delle imprese per la promozione della conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di cura della famiglia ed il sostegno della natalità e della maternità in ambito aziendale" attivato dal Dipartimento per le politiche della famiglia.

In particolare, il progetto si è aperto con una *articolata ed intensa attività di ricerca e studio* ("WP2: Studio e ricerca - analisi di background, analisi dei fabbisogni e mappatura delle esperienze di welfare aziendale") volta a fornire il quadro di riferimento normativo e di policy, nonché gli approcci e i modelli in cui il welfare aziendale si è sviluppato a livello italiano in un contesto europeo. Tale attività di ricerca è in parte già stata, e in parte verrà ulteriormente approfondita attraverso un focus sulle attività già attuate dalle imprese che hanno aderito al progetto (nonché da altre imprese che via via si sono aggiunte e si aggiungeranno alla sperimentazione progettuale) al fine di conoscere e analizzare specifiche pratiche/progettualità esistenti e i corrispondenti fabbisogni reali delle imprese coinvolte.

Tale focus è stato realizzato principalmente al fine di giungere alla identificazione e classificazione di un ventaglio di servizi e misure, che è stata approfondita attraverso la realizzazione di specifici studi di caso da attivare sia su singole imprese che su gruppi di imprese per ambito tematico, evidenziando al contempo la trasferibilità e sostenibilità delle azioni intraprese.

La realizzazione degli studi di caso (implementati attraverso metodologie sia di tipo quantitativo che qualitativo come interviste e focus group) si è concentrata nell'analisi approfondita dell'attuazione dei servizi e/o delle iniziative già svolte in azienda per tutto il personale o per gruppi specifici di lavoratrici e lavoratori. Allo stesso tempo, ha permesso anche di giungere ad una valutazione dei risultati e degli impatti raggiunti dalle esperienze già

in essere in maniera tale evidenziarne, in un'ottica di apprendimento continuo, positività ed eventuali punti di criticità.

In particolare l'impatto delle esperienze è stato misurato attraverso una specifica analisi di impatto sociale volta a verificare i cambiamenti nei comportamenti, nelle percezioni così come nei contesti organizzativi delle aziende che le hanno promosse e delle lavoratrici e dei lavoratori che ne hanno usufruito. Tale analisi ha permesso di fornire indicazioni operative per valorizzare "cosa funziona" e "cosa funziona meno", promuovendo quelle procedure e quei processi in grado di produrre effettivi benefici al benessere aziendale e personale anche ad altre aziende sul territorio nazionale a medio e lungo termine.

È stato, poi, compito degli altri pacchetti di lavoro dare seguito alle attività progettuali sulla base di quanto raccolto e studiato in questa prima fase.

In particolare il terzo pacchetto di lavoro "WP3: *Creazione di una community tra le imprese, scambio di pratiche, monitoraggio e valutazione delle esperienze in atto*" ha avuto come obiettivo principale quello di coinvolgere attivamente le imprese aderenti al progetto attraverso la creazione di una community sul welfare aziendale che consenta alle stesse di attivare un percorso di scambio di esperienze e buone pratiche con riferimento a quelle mappate singolarmente nella precedente azione. L'azione intendeva pertanto mettere a punto un sistema di rete fra le aziende che promuovesse le specificità aziendali. Lo scambio di esperienze è stato favorito attraverso la progettazione e implementazione di workshop e laboratori tematici che hanno rappresentato la possibilità di promuovere una partecipazione ampia di imprese di diversi territori e settori per utilizzare e valorizzare al meglio il know-how già presente e favorire lo sviluppo di pratiche di confronto/scambio fra le stesse.

In stretto collegamento con i risultati precedentemente ottenuti, il quarto pacchetto di lavoro "WP4: *Attività di modellizzazione di strumenti a supporto delle imprese in materia di conciliazione e supporto alle famiglie*" ha permesso di intervenire sulla modellizzazione di cui all'Azione 2 in termini pratici *predisponendo una APP digitale* che verrà messa a disposizione gratuitamente per tutte le imprese italiane. L'APP digitale consente lo scambio di informazioni, ma soprattutto, grazie al supporto dell'intelligenza artificiale, consente di avere accesso a modelli previsionali in relazione alle possibili misure e servizi di welfare aziendale che potranno essere suggeriti alle diverse aziende che ne faranno utilizzo.

In questo contesto, questo Rapporto rappresenta uno dei prodotti conclusivi del secondo pacchetto di lavoro "WP2: *Studio e ricerca - analisi di background, analisi dei fabbisogni e mappatura delle esperienze di welfare aziendale*".

A questo fine il Rapporto è strutturato in 2 parti distinte come segue:

- la prima parte presenta una lettura trasversale delle esperienze analizzate con l'obiettivo di orientare il lettore nel dettaglio che viene presentato di seguito;
- la seconda parte riporta i risultati ottenuti mediante la realizzazione delle attività di ricerca che si sostanziano in 10 distinti casi di studio che presentano alcune informazioni di contesto che offrono una descrizione complessiva dell'azienda e dell'approccio e delle strategie nei confronti del welfare aziendale; la descrizione dell'implementazione delle misure adottate, che presenta la fase di ideazione e

progettazione, il management e la governance delle iniziative e i principali risultati raggiunti. Il caso di studio si chiude con una valutazione delle iniziative e dell'approccio che ha la finalità di delinearne gli elementi di forza e di successo, gli eventuali elementi di debolezza e strategie per mitigarli e quelli che caratterizzano la sostenibilità e trasferibilità della strategia di welfare aziendale messa in campo.

1. Uno sguardo d'insieme delle strategie di welfare aziendale della community ReFlex

La mappatura nazionale dei beni e servizi di welfare aziendale e di conciliazione vita-lavoro portata avanti all'interno del progetto ReFlex è stata effettuata anche attraverso l'approfondimento di dieci casi di studio aziendali.

Nell'insieme delle imprese facenti parte del progetto ReFlex, la scelta di focalizzarsi sulle dieci selezionate per i casi di studio è stata dovuta alla costruzione di un campione variegato, nonché caratterizzato da buone pratiche e azioni specifiche in termini di welfare aziendale.

L'analisi dei casi di studio è stata implementata attraverso metodologie sia di tipo quantitativo (raccolta ed analisi di dati relativi alla copertura delle misure offerte rispetto alla popolazione aziendale e/o dei risultati raggiunti) che qualitativo. Le informazioni presentate di seguito sono state raccolte attraverso una serie di interviste in profondità con i referenti delle politiche di welfare aziendale ed attraverso l'analisi delle informazioni quantitative raccolte, delineando in questo modo anche i principali risultati raggiunti, così come i più rilevanti punti di forza ed eventuali criticità.

Le aziende coinvolte hanno caratteristiche eterogenee, consentendo così una copertura abbastanza vasta delle casistiche presenti sul territorio nazionale in termini di settore di appartenenza e dimensioni aziendali. I casi di studio di seguito presentati trattano infatti di realtà assimilabili a piccole cooperative, sotto i 150 dipendenti, e a grandi multinazionali attive in tutti i continenti. Sono inclusi anche grossi gruppi aziendali di spicco nel panorama nazionale che contribuiscono in misura determinante al PIL e all'assunzione di forza lavoro. Anche per quanto riguarda i settori economici di attività delle aziende considerate, la copertura del campione risulta considerevolmente ampia. Infatti vi è una rappresentanza di gruppi bancari, gruppi assicurativi, imprese attive nella grande distribuzione organizzata e *utility providers*. La varietà degli attori privati analizzati nella cornice dei casi di studio ha consentito al partner di ricerca del progetto ReFlex di esplorare in profondità modalità diverse di ideazione e implementazione dei beni e servizi di welfare aziendali, così come valutazioni di impatto differenti per estensione e caratterizzazione. Questo primo paragrafo ha l'obiettivo di riassumere trasversalmente quanto presentato nei dieci casi di studio analizzati in termini di ideazione e implementazione dei beni e servizi di welfare e di valutazione delle iniziative e dell'approccio.

Tutte le aziende considerate, per l'analisi dei casi di studio, rappresentano attori che hanno portato avanti misure rilevanti e significative in termini di beni e servizi di welfare aziendale e di conciliazione vita lavoro. Come emerso anche durante le attività parallele di progetto, la comunità di aziende ReFlex è composta da soggetti con una spiccata attenzione al tema del welfare, che da anni investono su questa dimensione e che ritengono cruciale il ruolo aziendale in questo ambito. Vi sono, ad esempio, realtà impegnate da anni nel mantenimento di elevati standard di certificazione nel Family Audit, promosso dal Ministero della Famiglia. Tra le realtà più strutturate e di maggiori dimensioni, si evidenzia un dialogo stretto e costante con le sigle sindacali, in alcuni casi anche formalizzato da veri e propri protocolli e intese, al fine di

sviluppare dispositivi di conciliazione vita-lavoro da affiancare a quelli esistenti. Alcune aziende offrono sistemi integrati, che mettono a disposizione dei dipendenti interventi ampi e articolati, in grado di coprire buona parte delle esigenze individuali di conciliazione vita-lavoro e di beni e servizi di welfare aziendale.

La riflessione sull'importanza rivestita dagli attori aziendali per tutto quello che riguarda le tematiche del welfare è frutto principalmente di un cambiamento nella cultura aziendale, che vede un interesse a 360 gradi per il lavoratore e la lavoratrice in quanto persone, e non solo risorse umane. Questo è stato, in alcuni casi, affiancato dal diffondersi di una cultura della *performance*, che sta via via rimpiazzando quella della mera presenza.

I piani di beni e servizi di welfare aziendale implementati sono per la maggior parte caratterizzati da una fase iniziale di ideazione e disegno che ha visto le aziende mettere in piedi estensive azioni di confronto con dipendenti, sindacati e altri attori coinvolti. Nel dettaglio, alcune aziende hanno provveduto a definire dei veri e propri piani di raccolta dati sulle esigenze e i desideri dei dipendenti attraverso questionari. Ampio spazio è stato anche riservato al colloquio con i gruppi di lavoratori e le sigle sindacali, dove presenti, al fine di proporre soluzioni che corrispondessero effettivamente alle esigenze e ai bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici. Questi strumenti di analisi dei bisogni e analisi del contesto sono stati, in alcuni casi, estesi alla funzione di strumenti di monitoraggio delle azioni di welfare effettivamente implementate, con il supporto di ulteriori dispositivi per una vera e propria valutazione d'impatto. Ovviamente, un impianto così ben strutturato ha caratterizzato principalmente le aziende di maggiori dimensioni, mentre le piccole e medie hanno portato avanti la raccolta dati attraverso metodologie più informali.

Un secondo passaggio che ha caratterizzato l'implementazione di beni e servizi di welfare aziendale, evidenziato nei casi di studio, è stato per alcune aziende un intervento di formazione sulle tematiche del welfare rivolto alle figure manageriali e responsabili delle risorse umane. In una delle aziende considerate, grande importanza è stata data all'acquisizione e all'internalizzazione delle competenze necessarie partecipando a laboratori di confronto, utilizzando ricerche in essere e avvalendosi di società di consulenza specializzate. Alcuni dei piani di welfare considerati per lo sviluppo delle strategie di welfare aziendale hanno previsto anche l'istituzione di una figura ad hoc, *welfare manager*, o veri e propri istituti aziendali o comitati, come responsabili dell'andamento e del miglioramento di tali piani, rispetto alle esigenze e alla soddisfazione dei dipendenti.

Le caratteristiche dei beni e servizi di welfare aziendale offerti dalle aziende rispondono quindi ad esigenze diverse, sulla base del contesto aziendale all'interno del quale sono state implementate. A seconda dei casi, sono state coperte una o più aree delle macro-dimensioni nelle quali solitamente vengono divisi i dispositivi di welfare aziendale offerti: il tempo, il denaro e i servizi.

Prendendo in considerazione la macro-dimensione del **tempo**, che comprende numerosi dispositivi finalizzati a rendere flessibile l'orario di lavoro in termini di arco temporale (entrata/uscita), in termini di riduzione dell'orario complessivo di lavoro (part-time, ecc.) e in termini di organizzazione stessa del lavoro (ad es. smart-working), si è riscontrato come buona parte delle imprese considerate abbia – in qualche misura – previsto forme di flessibilità. Si

sottolineano, in questo insieme, le misure di flessibilità oraria rivolte a categorie target, come ad esempio i neo-genitori o dipendenti con esigenze di cura. La declinazione di tale misura, tra le aziende caso di studio, è stata sia nella direzione di una maggiore flessibilità oraria sia nell'estensione dell'utilizzo del part-time. In alcuni casi è stata segnalata la presenza di congedi straordinari, nonché permessi retribuiti per situazioni di emergenza e banca del tempo a disposizione dei dipendenti. Tali misure si accompagnano sempre a un ripensamento e una riorganizzazione complessiva del lavoro dell'azienda, sempre meno legato a rigidità di orario e sempre più tendente al cosiddetto lavoro agile. A questo si aggiungono tutte quelle soluzioni di lavoro da remoto, più o meno flessibile, che la crisi pandemica ha in qualche misura contribuito ad introdurre o rafforzare, dove già presenti.

Nella macro-dimensione del **denaro**, da un punto di vista teorico, sono invece comprese le iniziative legate al sostegno economico della maternità e/o dei servizi di cura per minori e anziani. Una parte significativa degli interventi si caratterizzano come vere e proprie misure di integrazione del reddito sotto forma di rimborsi a copertura totale o parziale delle spese per l'acquisto di servizi, sconti, anticipi e prestiti finanziari e estensione di coperture assicurative. Tra le pratiche implementate nelle aziende considerate, spiccano soluzioni di integrazione della retribuzione nel caso di utilizzo di congedi di maternità. Un'altra categoria di beni e servizi di welfare appartenenti alla dimensione del denaro è quella relativa all'assistenza sanitaria, con piani di rimborso integrativi attivabili dai dipendenti in caso di necessità. In alcune aziende sono anche previste forme di piani previdenziali e pensionistici integrativi, che vanno ad arricchire quanto versato attraverso i contributi. In alcuni casi sono stati segnalati anche alcuni dispositivi specifici destinati al rimborso totale o parziale di spese scolastiche e d'istruzione dei figli dei dipendenti, come ad esempio, la retta scolastica, il servizio mensa, i servizi pre e post scuola, le gite, i viaggi d'istruzione, ma anche l'acquisto di materiale didattico, i libri, gli strumenti a supporto della didattica ed i corsi di approfondimento linguistico.

In ultimo, la macro-dimensione dei **servizi** comprende servizi di cura per minori o per anziani e disabili offerti direttamente dall'azienda nonché servizi di assistenza sociale legati all'attivazione dei servizi stessi. Sono ricompresi in questa dimensione anche servizi che vanno dall'erogazione di pratiche burocratiche, a servizi di natura, a politiche di mobilità del personale così come i servizi relativi alla promozione delle pari opportunità, ad esempio gli interventi formativi che supportano il rientro dal congedo di maternità. Tra le offerte di beni e servizi di welfare delle aziende considerate vanno sottolineate le convenzioni con strutture che offrono servizi di sostegno alla genitorialità e alla cura dei figli, ma anche per altre generiche esigenze di cura. In più, sono presenti in più casi offerte di servizi detti "salva-tempo", quali consegne in azienda e sbrigo-pratiche per alleggerire le incombenze domestiche dei dipendenti. Molteplici sono anche le offerte legate alla cultura e alla socialità, che permettono ai dipendenti e spesso ai loro nuclei familiari di beneficiare di proposte culturali del territorio. Di particolare interesse sono inoltre i casi delle aziende che offrono servizi di *counselling* o di supporto psicologico ai dipendenti, rimarcando l'approccio a 360 gradi al benessere delle persone che compongono l'azienda.

L'analisi dei casi di studio ha portato all'attenzione alcuni elementi cruciali, che rappresentano tasselli fondamentali per un'efficace implementazione di beni e servizi di welfare aziendali.

In primo luogo, il *cultural shift* trattato in apertura. È a partire da questo cambiamento di prospettiva, nel quale il rapporto *employer*-lavoratore non si basa più sulla mera presenza ma sul benessere e la produttività, che il coinvolgimento dell'intera azienda è possibile. In alcuni dei casi trattati, un livello elevato di partecipazione delle figure apicali e della dirigenza ha permesso di portare avanti strategie di welfare di largo respiro e di lungo periodo. Una buona comunicazione interna, il dialogo costante con le parti sociali e l'attenzione alle esigenze dei dipendenti, con frequenti momenti di valutazione dell'andamento delle politiche, sono stati segnalati come elementi di successo. Per il cambiamento culturale è importante sottolineare anche il ruolo svolto dalle certificazioni aziendali e dalla normativa, che rappresentano dei *driver* di innovazione e che spesso costituiscono incentivi per le aziende grazie al supporto di consulenti e valutatori. In secondo luogo, nello sviluppo delle pratiche e dei piani di welfare aziendali portati all'attenzione dello studio, hanno giocato una parte importante il dialogo e lo scambio con gli altri attori del territorio: istituzioni, altre imprese e comunità. Infatti, l'impatto delle azioni di welfare aziendale e di promozione di una maggiore conciliazione vita-lavoro si riscontra non soltanto sul singolo dipendente, ma sull'intera comunità territoriale della quale il dipendente fa parte.

In conclusione, come sottolineato da tutte le aziende partecipanti non soltanto ai casi di studio ma all'intero progetto ReFlex, l'investimento e l'impegno da parte dei datori di lavoro nel creare ambienti aziendali accoglienti e attenti alle esigenze dei dipendenti ha un incalcolabile ritorno, in termini di benefici, sull'impresa stessa. Tale circolo virtuoso ha come conseguenze una maggiore fidelizzazione dei lavoratori e delle lavoratrici, una crescente attrattività aziendale, e la diffusione di un clima collaborativo e inclusivo che promuove una reale cultura del benessere.

2. I casi di studio

Nelle pagine che seguono presentiamo le singole schede riportanti i 10 casi di studio selezionati.

La selezione è stata effettuata con l'obiettivo di diversificare il più possibile gli aspetti trattati e gli elementi descritti al fine di rendere questo prodotto del progetto ReFlex quanto più efficace per l'attività di scambio di esperienze all'interno della community delle aziende ReFlex a partire dall'evidenza dei principali risultati raggiunti, così come dei più rilevanti punti di forza ed eventuali criticità, evidenziando al contempo la trasferibilità e sostenibilità delle azioni intraprese.

Di seguito una tabella che evidenzia le principali motivazioni alla base della scelta della specifica esperienza aziendale sulla quale effettuare il caso di studio.

| Azienda proposta | Motivazione |
|---------------------|--|
| Altromercato | <p>Consorzio di cooperative che nel 2013 partecipa alla sperimentazione nazionale "Family Audit", promossa dalla Provincia Autonoma di Trento e garantita dal Ministero Famiglia, attestante l'impegno aziendale in tematiche di work life balance. Nel 2016 il Consorzio ha raggiunto il certificato executive ed è attualmente in fase di mantenimento delle 20 azioni legate alla conciliazione dei tempi di vita-lavoro previste dal Piano Family Audit.</p> |
| BNL | <p>Il Protocollo in materia sociale e di conciliazione è stato sottoscritto da BNL, in qualità di capogruppo, con le organizzazioni sindacali nel 2016, per il periodo 2017-2020, ed è finalizzato a introdurre nuovi strumenti di conciliazione vita-lavoro da affiancare a quelli già esistenti per i quali, invece, si è cercato di realizzare un perfezionamento.</p> <p>Tra gli strumenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Congedi straordinari per i neo papà - Banca del tempo solidale - Permessi retribuiti per l'assistenza di figli con DSA - Permessi non retribuiti per malattia figli - Permessi non retribuiti per visite mediche - Congedi parentali straordinari unioni civili/convivenze di fatto - Congedi donne vittime di violenza - Permessi per ex festività |
| Danone | <p>A partire dal 2011 l'azienda si è avvicinata alla valorizzazione della genitorialità rivolgendo l'attenzione ai temi della maternità e della paternità con la finalità di supportare i neo-genitori da un punto di vista culturale, organizzativo ed economico. Il Baby Decalogo negli anni si è evoluto e rafforzato sempre più anche grazie al supporto e all'impegno dimostrato sul tema da parte del management dell'azienda. Nel 2013 il Baby Decalogo è diventato pratica mondiale in Danone per la Divisione Nutrizione Infantile nelle politiche di sostegno alla famiglia. Oltre al Baby Decalogo, il gruppo Danone ha attivato un ampio ventaglio molto ampio</p> |

| | |
|-------------------------|---|
| | di servizi di welfare aziendale attenti alla famiglia e alla genitorialità, ma anche al tema dei caregiver. |
| Esselunga | Realtà di grandi dimensioni che opera prevalentemente in Italia nel settore alimentare della Grande Distribuzione Organizzata attraverso una rete di vendita composta da 156 negozi. Attraverso accordi sindacali e unilaterali risulta essere particolarmente attenta al personale di sede, tramite la predisposizione di un ampio sistema di scontistica, di mobilità sostenibile e di supporto alla genitorialità. |
| Hera | Dal 2016 Hera ha implementato un sistema di Welfare aziendale. HEXTRA è il sistema integrato di welfare aziendale per tutte le società del Gruppo coerente con la cultura e i valori aziendali in grado di incrementare il benessere individuale e familiare dei dipendenti sotto il profilo economico e sociale. Il sostegno all'istruzione è stato riconosciuto come ambito prioritario, anche per l'importante portata economica. Si è, dunque, deciso di offrire una quota uguale per tutti i dipendenti, con un ulteriore investimento per il sostegno all'istruzione, dunque, rivolto ai dipendenti con figli. Ha un carattere temporaneo e decrescente: più importante nei primi anni (in particolare per il nido), va poi scalando a seconda del ciclo scolastico. |
| NEP Unipersonale | <p>L'azienda di medio-piccole dimensioni ha deciso di investire sul welfare aziendale a seguito del contatto casuale con una consulente esterna coinvolta nelle attività di valutazione dei percorsi di Certificazione del Family Audit grazie alla quale è stato intrapreso il percorso anche all'interno di NEP, riconoscendo il valore aggiunto di fare welfare, rendendo ciò una visione aziendale.</p> <p>Il percorso intrapreso ha consentito di formalizzare l'investimento sul welfare aziendale sul quale si era comunque puntato da tempo seppure senza una piena consapevolezza: spesso, infatti, le aziende offrono misure di welfare senza accorgersi di farlo.</p> <p>Inoltre Nep s.r.l., per il suo piano di Welfare Aziendale, è stata premiata per l'anno 2015 da Assiteca/Il Sole24 Ore ne "La gestione del rischio nelle imprese italiane. Welfare in azienda: pratiche e modelli vincenti". Nella continuità dell'impegno nel welfare, è stato raggiunto per l'anno 2018 il rating 5W Welfare Champion classificandosi tra le prime tre aziende nel settore dei servizi in Italia per iniziative e progetti di welfare durante il Welfare Index PMI 2018.</p> |
| Nestlé | <p>Le politiche di welfare aziendale sono ricomprese in un più ampio ecosistema che coinvolge svariate funzioni e che prevede una cabina di regia all'interno del gruppo risorse umane. In stretta relazione agiscono su questo tema il settore comunicazione e relazioni esterne (importante investimento per comunicare verso l'esterno quanto viene realizzato); il settore facility o servizi in generale che si occupa di tutta la parte relativa alle convenzioni e il settore IT.</p> <p>Per progettare le iniziative di welfare aziendale, la strategia portata avanti da Nestlé prevede un'analisi delle necessità delle persone lungo il ciclo di vita per individuare i diversi bisogni in base all'età, al luogo in cui vivono e alle condizioni personali e familiari. Sono stati inoltre</p> |

| | |
|---------------|---|
| | <p>implementati sistemi di ascolto inizialmente più destrutturati (es. Pranzo Primavera, momento di confronto e dialogo con i dipendenti), ai quali sono seguite attività più strutturate come la somministrazione sistematica di questionari ad hoc distribuiti in collaborazione con le RSU nei siti produttivi per rilevare i bisogni. Questo ha favorito la diffusione dell'idea di un'attenzione alle persone che non viene "dall'alto" ma si basa sulla reale volontà di individuare le esigenze della collettività.</p> |
| Prodos | <p>Prodos è un consorzio che aggrega diverse cooperative sociali. Il caso di studio indagherà il ruolo che soggetti simili possono avere nel promuovere strumenti e dispositivi di welfare aziendali grazie all'adozione della logica di rete che consente di sviluppare le iniziative tra gli affiliati.</p> |
| Snam | <p>La valorizzazione delle persone, la formazione, la comunicazione e il benessere dei dipendenti sono riconosciuti da Snam come valori fondamentali.</p> <p>Il sistema di welfare aziendale di Snam è pertanto stato creato nel tempo con l'obiettivo di assecondare i bisogni emergenti e le esigenze delle diverse fasce della popolazione aziendale.</p> <p>Cultura digitale e benessere delle persone sono i driver del nuovo piano Welfare, attivo dal 2018, riorganizzato intorno a cinque aree di intervento: Famiglia, Istruzione, Conciliazione vita lavoro, Benessere e tempo libero, Salute. Cinque aree e 28 servizi (tra aziendali e contrattuali) per rispondere ai bisogni e alle esigenze attuali della società.</p> |
| Unipol | <p>Unipol risulta essere la prima (e forse unica) azienda in Italia ad aver avviato l'Analisi d'Impatto Sociale del Welfare per misurare se e quanto ci fossero cambiamenti, positivi o negativi, nelle condizioni delle persone e nell'ambiente in cui lavorano e vivono e se tali cambiamenti fossero riconducibili proprio alle iniziative implementate.</p> <p>A tal fine sono stati presi a riferimento i principali standard di rendicontazione utilizzati per la valutazione di impatto sociale (metodi di processo, metodi di impatto e metodi di monetizzazione) e sono stati definiti diversi tipi di indicatori, sia quantitativi sia qualitativi, impiegando l'analisi di input, attività, output ed outcome a medio e a lungo periodo.</p> |

ALTROMERCATO

CASE STUDY REPORT

1. Introduzione

Il caso di studio che segue fa riferimento al progetto REFLEX (REconciliation and FLEXibility: reconciling new work and care needs) finanziato dalla Commissione Europea sulla call REC-RGEN-WWLB-AG-2019 che aveva come focus prioritario la promozione di azioni volte a favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale di uomini e donne, anche attraverso una migliore condivisione del lavoro di cura familiare e il supporto alla genitorialità. Capofila e coordinatore del progetto è il Dipartimento per le Politiche della Famiglia (DPF); partner di progetto sono l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) e l'Università degli Studi Roma Tre.

Il progetto REFLEX si è posto come obiettivo finale quello di sistematizzare e modellizzare un sistema di welfare aziendale che si ponga in futuro come riferimento nazionale per tutte le imprese del territorio italiano. A questo scopo il progetto ha sviluppato un set di iniziative a supporto delle imprese, al fine di contribuire alla promozione dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Tra queste è la realizzazione di una serie di studi di caso che si sono concentrati nell'analisi approfondita dell'attuazione dei servizi e/o delle iniziative implementate ed ha consentito anche di giungere ad una valutazione dei risultati e degli impatti raggiunti da queste esperienze e di evidenziarne, in un'ottica di apprendimento continuo, positività ed eventuali punti di criticità.

I casi di studio sono stati implementati attraverso metodologie sia di tipo quantitativo (raccolta ed analisi di dati relativi alla copertura delle misure offerte rispetto alla popolazione aziendale e/o dei risultati raggiunti) che qualitativo. Le informazioni che vengono presentate di seguito sono infatti state raccolte attraverso una serie di interviste in profondità con i referenti delle politiche di welfare aziendale ed attraverso l'analisi delle informazioni quantitative raccolte, delineando in questo modo anche i principali risultati raggiunti, così come i più rilevanti punti di forza ed eventuali criticità.

2. Informazioni di contesto

Altromercato è una impresa sociale in forma di società cooperativa a fini consortili che opera nell'ambito del commercio equo e solidale con sede legale a Bolzano e centrale operativa a Verona, con un fatturato di circa 34 milioni di euro.

Le organizzazioni socie sono oltre 80 diffuse sul territorio nazionale in 74 province, e ognuna di esse presidia il territorio con almeno un negozio Altromercato (225 botteghe). Gestisce rapporti con oltre 140 organizzazioni di produttori in 40 paesi, nel Sud e nel Nord del mondo, coinvolgendo oltre 450 mila contadini e artigiani. Altromercato ha 87 dipendenti, mentre sono oltre 700 i dipendenti nella rete dei soci.

La mission del Consorzio è di promuovere una maggiore equità delle regole e delle pratiche del commercio e offrire un modello di sviluppo alternativo a quello del mercato convenzionale che crea squilibri ed ingiustizie in tutto il mondo. Per tale motivo Altromercato è da anni impegnata a:

- offrire ai produttori marginalizzati delle economie internazionali e nazionali la concreta opportunità di entrare nel mercato con soluzioni innovative, rispettose dell'ambiente, economicamente sostenibili e funzionali;
- diffondere i principi e i prodotti del commercio equo-solidale;
- favorire il cambiamento sociale, soprattutto attraverso la rete di botteghe socie, per promuovere una maggiore e migliore equità delle regole e delle pratiche del commercio e dell'economia.

Le origini di Altromercato risalgono alla fine degli anni '80, quando tre giovani studenti dell'Università di Innsbruck aprirono le prime botteghe per poter diffondere in Italia la cultura del commercio equo e solidale. Nel 1988 venne fondata la cooperativa Ctm Altromercato (Cooperazione Terzo Mondo) riunendo nove soci fondatori e fornendo i prodotti inizialmente a sei botteghe. Il primo prodotto importato è stato il caffè da un'organizzazione di contadini che produceva caffè biologico nelle zone montagnose del Messico.

Sempre nel 1988 la cooperativa diventa socio dell'European Fair Trade Association (EFTA) e nel 1989 viene fondata Ctm-Mag (oggi Etimos) che opera come cooperativa di autogestione del risparmio per sostenere lo sviluppo del commercio equo e dell'economia sociale in Italia.

È tra i co-fondatori di International Federation of Alternative Traders (IFAT), oggi World Fair Trade Organization (WFTO), associazione globale di 401 organizzazioni che si impegnano a migliorare i mezzi di sussistenza dei produttori economicamente emarginati.

Negli anni, il Consorzio amplia sempre più il numero di soci e di collaborazioni, mentre nel 2004 nasce Ctm Agrofair, società specializzata nella distribuzione di ortofrutta equosolidale nel mercato italiano.

Negli anni nascono e si sviluppano nuovi progetti come *Solidale Italiano*, un progetto di domestic fair trade che valorizza l'equo solidale fatto in Italia da realtà che si impegnano per generare impatto positivo nelle loro comunità e che lavorano nel rispetto delle persone e della terra; *Natyr* il brand di cosmesi naturale ed equosolidale, *On Earth* il brand di collezioni di moda e artigianato etico.

A marzo 2019 Altromercato diventa impresa sociale, mentre nel 2021 nasce la Fondazione Altromercato con la finalità di combattere l'ingiustizia economico-sociale e l'ingiustizia climatica con programmi di cooperazione allo Sviluppo Sostenibile e il sostegno al Commercio Equo e Solidale.

Altromercato ha adottato un Codice etico che costituisce parte integrante delle norme regolamentari della Cooperativa, in specie delle procedure e norme operative dell'ente, definendo i principi a cui essa si ispira: centralità della persona, trasparenza e correttezza, dignità ed uguaglianza, efficacia, efficienza ed economicità, professionalità e riservatezza.

Il Consorzio è fortemente impegnato nel promuovere il rispetto dell'individuo e della sua identità. All'interno del movimento del commercio equo e solidale è alta la presenza femminile, sia tra i produttori, sia tra i collaboratori e volontari, sia tra i consumatori. Le lavoratrici rappresentano oltre il 54% del totale dipendenti, ed il dato è in aumento considerando che delle nuove assunzioni il 62% è rappresentato da donne.

L'approccio di Altromercato è di lavorare per le persone a partire dalle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione. La condivisione dei valori che guidano l'azione del Consorzio è, fondamentale per promuovere i principi del Commercio equo e solidale. A prescindere dalle figure professionali, Altromercato è impegnata nella valorizzazione delle competenze personali e professionali, al fine di consentire una reciproca crescita comune. Per consentire a tutti di contribuire fattivamente allo sviluppo dell'organizzazione ha messo in campo una serie di misure ed interventi volti ad incentivare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro con l'obiettivo di favorire un clima interno collaborativo e positivo.

3. Implementazione

Il percorso di introduzione di misure di conciliazione vita lavoro per i propri dipendenti è stato avviato a partire dal contratto integrativo aziendale, grazie al confronto tra le organizzazioni sindacali e la direzione delle risorse umane, al fine di garantire condizioni migliorative per i dipendenti. Già nel 2005, alla sottoscrizione del primo contratto integrativo aziendale - primo esempio in Italia nell'ambito del non profit- vengono introdotti alcuni strumenti quali, ad esempio, il telelavoro. La direzione aziendale e le organizzazioni sindacali hanno istituito un tavolo di lavoro comune per la discussione dei temi legati al benessere delle lavoratrici e dei lavoratori.

Altromercato partecipa alla sperimentazione nazionale triennale *Family Audit*, avviata nel 2012 dal Dipartimento per le Politiche della Famiglia insieme alla Provincia Autonoma di Trento, adottando gli standard della certificazione aziendale familiare.

Il *Family Audit* è un processo di certificazione pubblica su base volontaria alla quale possono aderire sia organizzazioni private che pubbliche, di piccola, media e grande dimensione, al fine di adottare misure di conciliazione e sostenere una cultura aziendale volta a garantire il benessere lavorativo e familiare dei propri occupati. Richiede, con il supporto di consulenti e valutatori family audit, la realizzazione di un'indagine interna al fine di individuare obiettivi e iniziative rispondenti alle esigenze di conciliazione tra famiglia e lavoro dei dipendenti e l'elaborazione di un Piano aziendale triennale per l'introduzione di interventi strutturali finalizzati ad innovare e rendere i processi organizzativi e di gestione del personale efficienti nella prospettiva della conciliazione vita e lavoro.

Altromercato ha, dunque, iniziato la prima fase del processo di Audit nel 2013 e nell'ottobre 2016, con l'attuazione delle misure previste nel Piano aziendale ha ricevuto il certificato Family Audit Executive.

Il Piano di Altromercato è suddiviso in 6 macro-ambiti connessi al benessere dei dipendenti in azienda e prevede una serie di misure ampliate e sviluppate nel corso degli anni.

1. Organizzazione del lavoro

- ✓ Flessibilizzazione della pausa pranzo da un minimo di 30 minuti ad un massimo di 2 ore, per dare la possibilità al dipendente di sfruttare al meglio il tempo di pausa. Per attivare questa opportunità è stato reintrodotta inizialmente l'obbligo di timbratura, per definire l'inizio e la fine della pausa pranzo, utilizzata dalle risorse part-time. Come dato rilevabile

internamente si è ottenuto un indicatore di risultato attestante la possibilità di fruizione di una pausa pranzo corta dal 10% dei lavoratori part-time. La misura è stata estesa a tutta la popolazione aziendale ed è stato eliminato l'obbligo di doppia timbratura, riconoscendo una maggiore autonomia di gestione oraria da parte dei dipendenti.

- ✓ Sperimentazione di orari flessibili in servizi disponibili e adatti, nei quali i lavoratori possono organizzare la propria presenza garantendo una massima copertura ed efficienza, e il rispetto del monte ore individuale. Tra i risultati attesi vi sono l'allargamento della fascia di copertura dei servizi coinvolti ed un aumento della soddisfazione del personale. La misura è stata attivata in due servizi, il team moda (in fase post rientro dalla maternità della lavoratrice) e l'unità di comunicazione (con attivazione di modalità di job sharing per rispondere a esigenze lavoratrice post rientro maternità). Nel 2018 è proseguita l'applicazione del part-time personalizzato, che oggi vede l'applicazione di griglie ora personalizzate e lavoro ad isole al fine di garantire una maggiore copertura dei servizi, consentendo al contempo di sostenere le esigenze familiari dei dipendenti.
 - ✓ È stato proposto un ampliamento della possibilità di recuperare le ferie/permessi presenti nella banca delle ore entro nove mesi dalla loro maturazione, con un limite massimo di recupero mensile. Nel 2016, in seguito all'adesione da parte del Consorzio al Contratto di Solidarietà, è decaduta la necessità che aveva portato all'introduzione della misura.
 - ✓ Ridiscussione delle modalità di attribuzione dell'orario parziale per specifiche esigenze di conciliazione.
 - ✓ Sperimentazione di forme innovative di part-time basate sul gruppo di lavoro e sul singolo.
 - ✓ Processi di lavoro: Rendere manifesto e "obbligatorio" un calendario di riunioni interne ben pianificato, possibilmente in orari mattutini, a cadenza regolare, fissandone le date in un sistema di pianificazione informatica in rete.
 - ✓ Luoghi di lavoro: Sperimentazione di un progetto pilota che ha previsto l'indicazione di criteri base per l'attivazione di forme di telelavoro (forti carichi famigliari, necessità urgenti, ecc) nonché un numero minimo e massimo di telelavoratori in un dato periodo. Nel 2016 è stato sperimentato lo smart working, inizialmente utilizzato per esigenze di conciliazione delle dipendenti in rientro dalla maternità. Successivamente nel luglio 2019, con riferimento al regolamento aziendale, è stata ampliata la platea. A marzo del 2020, in seguito all'emergenza sanitaria da Covid-19, è stato intensificato l'utilizzo dello strumento e a luglio dello stesso anno è stato avviato un tavolo di lavoro interno (composto da 8 dipendenti che hanno aderito su base volontaria, ma secondo criteri diversificati per garantire eterogeneità dei contributi) per arrivare alla stesura di linee guida costituenti la politica di smart working aziendale.
 - ✓ Secondo l'indagine condotta a maggio del 2020, il 48% dei dipendenti che usufruiscono della misura ha figli a carico, mentre il 52% risulta senza figli; sono 5 i lavoratori con anziani a carico e 2 quelli con persone disabili a carico.
2. Cultura aziendale / Diversity Equality & Inclusion Management, in riferimento allo sviluppo del personale e la competenza sul management:
- ✓ Valutazione trasparente che considera le esigenze di conciliazione: consiste in uno studio critico del sistema di valutazione attuale e simulazione di una eventuale nuova modalità di

valutazione del personale, partendo da una comunicazione più chiara e basata su obiettivi condivisi, in grado di coinvolgere tutti i lavoratori ed aumentarne il livello reputazionale.

- ✓ Ampliamento delle buone prassi di gestione del congedo: attraverso un percorso di allineamento e di definizione dei periodi di assenza formalizzato tramite processo condiviso in cartella comune. Si prevede un aumento dell'utilizzo del congedo parentale frazionato (a giornate o ore), pagato un +20% in più di quanto previsto da CCNL secondo disposizioni CIA.
3. Comunicazione: i collaboratori si sono riuniti nell'*Associazione dei Lavoratori* che si propone come collettore di informazioni macro e di approfondimenti specifici, e rappresenta il luogo di aggregazione per i lavoratori intorno a temi portanti in modo motivante, critico e anche ludico. Vengono promossi incontri periodici tra i soci per elaborare proposte da sottoporre all'attenzione di CDA e dirigenza. Tra i membri del Consiglio di Amministrazione vi è anche un consigliere eletto all'interno dell'Associazione dei lavoratori il quale ha il compito di portare il proprio contributo di lavoratore ai tavoli strategici dell'Impresa ed essere punto cardine tra sede operativa e dirigenza.
 4. Welfare aziendale/People caring:
 - ✓ Congedo obbligatorio per i neo papà: incremento delle giornate già previste a livello nazionale di due giornate aggiuntive offerte dall'azienda ai neo papà, fruibili nelle prime settimane di vita del figlio/a.
 - ✓ Integrazione della maternità facoltativa: è prevista l'estensione al 50% (+20% da parte di Altromercato) della retribuzione per congedo parentale e ampliamento dei permessi malattia figli.
 - ✓ 20 convenzioni attive riservate ai dipendenti che riguardano agevolazioni per attività sportive e servizi territoriali.
 - ✓ Servizi salva-tempo in azienda, quali consegne alimentari, lavanderia, massaggi, pilates, e servizi in convenzione con Ente Bilaterale Veneto FVG, con possibilità di rimborso per servizi individuali. Convenzione con CAAF per il servizio di dichiarazione di redditi M730 in azienda.
 5. Welfare territoriale: Partecipazione attiva ai tavoli territoriali sul tema dello sviluppo delle politiche di conciliazione.
 6. Nuove tecnologie: Orientamento ai servizi ICT per gli aspetti organizzativi/gestionali e di welfare aziendale. Il supporto di strutture ICT idonee, hanno consentito l'attivazione del percorso di smart working, consentendo migliore flessibilità e conciliazione. Vengono utilizzati strumenti di connettività e videoconferenze, per permettere la diffusione dello streaming in caso di plenarie o riunioni di unità, abbattendo quindi viaggi e costi dei colleghi fuori sede, da sedi remote o in congedo. Infine, è in fase di definizione la realizzazione di modalità di erogazione più strutturata dei beni e dei servizi di welfare, tramite la predisposizione di una piattaforma.

4. Valutazione delle iniziative e dell'approccio

Tra gli elementi di maggior successo dell'iniziativa portate avanti nel corso degli anni da Altromercato vi è innanzitutto una cultura aziendale che per sua stessa natura è, fin dalla sua fondazione, attenta alla sostenibilità ed al benessere delle persone non solo all'interno dell'organizzazione, ma sui territori di riferimento.

La certificazione Family Audit ha, certamente offerto l'opportunità di proseguire un percorso che era già stato attivato e di consentirne uno sviluppo strutturato al fine di innescare un processo di miglioramento continuo.

Altromercato, infatti, come evidenziato, è stata una delle prime realtà del mondo no profit a sottoscrivere un contratto integrativo aziendale al fine di garantire condizioni migliorative, rispetto alla contrattazione nazionale, per i propri dipendenti. Questo dialogo e confronto con le organizzazioni sindacali hanno consentito di introdurre alcuni strumenti (a favore della maternità e dell'assistenza dei figli per citarne alcuni) che hanno posto le basi per l'introduzione e lo sviluppo di ulteriori interventi.

La sperimentazione attivata a livello nazionale del Family Audit – già sperimentata nel triennio 2005-2008 e successivamente adottata dalla Provincia Autonoma di Trento – ha consentito di supportare Altromercato nel processo di identificazione degli obiettivi e delle iniziative al fine di sostenere efficacemente le esigenze di conciliazione vita privata/vita lavorativa della propria popolazione aziendale.

Alla base della decisione di sottoporsi all'Audit vi è la chiara volontà di sostenere un cambiamento culturale e organizzativo con l'introduzione di nuove politiche di conciliazione vita lavoro per sostenere il benessere della popolazione aziendale favorendo un clima aziendale e relazioni tra le persone positive, migliorando la motivazione e rafforzando il senso di appartenenza. Alla base di questo processo vi è un management attento all'ascolto dei lavoratori e alla condivisione delle informazioni, elemento di estrema rilevanza per garantire il successo delle iniziative adottate.

Un approccio che si evince anche dalla decisione di far entrare in Consiglio di Amministrazione un consigliere eletto all'interno dell'Associazione dei lavoratori, con l'obiettivo di contribuire alle decisioni strategiche portando il punto di vista dei dipendenti.

Tra gli effetti positivi dell'introduzione delle misure previste dal Piano di Altromercato redatto per l'ottenimento della certificazione Family Audit vi è una forte riduzione del turnover (dagli ultimi dati disponibili si evidenzia una riduzione del tasso del turn-over dal 11,4% del 2018 al 4,9% del 2019 e ancora al 4,7% del 2020). In base alle indagini periodicamente realizzate sul clima interno si evidenzia un aumento del benessere dei lavoratori e una conseguente maggiore fidelizzazione dei dipendenti.

La misurazione periodica costituisce un passaggio fondamentale di valutazione delle azioni intraprese ed è di fondamentale importanza per sostenere il processo di miglioramento continuo del percorso.

In tal senso, anche una forte azione comunicativa e di coinvolgimento della popolazione aziendale è indispensabile al fine di consentire un effettivo utilizzo delle iniziative e dei servizi da parte dei dipendenti e permettere dunque all'azienda di raggiungere gli obiettivi prefissati. Un'azione che Altromercato realizza regolarmente attraverso l'organizzazione di incontri

periodici per la condivisione, con tutti i collaboratori, delle strategie e delle prospettive future dell'impresa e degli aggiornamenti degli avanzamenti organizzativi.

Gli esiti positivi fin qui ottenuti rappresentano non un punto di arrivo, ma di ulteriore investimento sui temi della conciliazione, anche, in un'ottica di CSR, per consentire ad Altromercato di porsi sempre più come punto di riferimento per promuovere una più diffusa cultura della conciliazione, anche rafforzando le reti di scambio per la condivisione di pratiche ed esperienze al fine creare valore comune per l'intero territorio di riferimento.

5. Conclusioni

L'esperienza di Altromercato è particolarmente significativa perché evidenzia come i percorsi di certificazione possano contribuire fattivamente allo sviluppo di politiche a supporto dei dipendenti.

La certificazione Family Audit, di fatto, consente di sostenere le imprese nel percorso di attivazione di misure per la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, grazie al supporto di consulenti e valutatori, progettate e sviluppate a partire dalle reali esigenze delle diverse realtà produttive. Un'esperienza di successo (oggi sono 350 le imprese di piccola, media e grande dimensione certificate, coinvolgendo oltre 170.000 lavoratori a livello nazionale), a cui Altromercato ha aderito nella prima fase di sperimentazione a livello nazionale che ha coinvolto complessivamente una cinquantina di imprese.

Un percorso che non si è concluso con l'ottenimento della certificazione Family Audit Executive: Altromercato è, infatti, nella fase di consolidamento della cultura e delle politiche di conciliazione introdotte, con l'obiettivo di proseguire il processo rafforzando la propria azione sul tema.

Il beneficio dello sviluppo di misure di conciliazione è certamente per le lavoratrici ed i lavoratori che migliorano il benessere lavorativo, personale e familiare, ma numerosi sono i vantaggi anche per l'azienda, non solo di tipo economico come una maggiore produttività, ma anche in termini di attrattività.

La certificazione, anche attraverso l'esposizione del marchio Family Audit, dà anche alle aziende l'opportunità di comunicare sé stessa all'esterno, evidenziando il proprio impegno nella promozione delle politiche per il benessere dei propri dipendenti.

Per Altromercato, l'ottenimento della certificazione è in linea con i principi ed i valori che da sempre ne guidano l'azione, a testimonianza di un impegno costante nella promozione e nella valorizzazione delle persone, siano esse produttori, soci o collaboratori interni.

Alcune caratteristiche del Consorzio, come abbiamo evidenziato, hanno certamente costituito elementi di facilitazione del processo, tra cui, una cultura aziendale propensa al cambiamento, un management attento a promuovere la comunicazione interna, a sostenere la partecipazione di tutta la popolazione aziendale e ad ascoltare le esigenze dei dipendenti.

Le prospettive di sviluppo di ulteriori interventi, tra cui un sistema di welfare aziendale strutturato, costituisce un ulteriore elemento di successo del percorso intrapreso ed evidenzia chiaramente l'investimento che l'azienda sta facendo in termini di promozione del benessere dei lavoratori.

BNL

CASE STUDY REPORT

1. Introduzione

Il caso di studio che segue fa riferimento al progetto REFLEX (REconciliation and FLEXibility: reconciling new work and care needs) finanziato dalla Commissione Europea sulla call REC-RGEN-WWLB-AG-2019 che aveva come focus prioritario la promozione di azioni volte a favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale di uomini e donne, anche attraverso una migliore condivisione del lavoro di cura familiare e il supporto alla genitorialità. Capofila e coordinatore del progetto è il Dipartimento per le Politiche della Famiglia (DPF); partner di progetto sono l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) e l'Università degli Studi Roma Tre.

Il progetto REFLEX si è posto come obiettivo finale quello di sistematizzare e modellizzare un sistema di welfare aziendale che si ponga in futuro come riferimento nazionale per tutte le imprese del territorio italiano. A questo scopo il progetto ha sviluppato un set di iniziative a supporto delle imprese, al fine di contribuire alla promozione dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Tra queste è la **realizzazione di una serie di studi di caso** che si sono concentrati nell'analisi approfondita dell'attuazione dei servizi e/o delle iniziative implementate ed ha consentito anche di giungere ad una valutazione dei risultati e degli impatti raggiunti da queste esperienze e di evidenziarne, in un'ottica di apprendimento continuo, positività ed eventuali punti di criticità.

I casi di studio sono stati implementati attraverso metodologie sia di tipo quantitativo (raccolta ed analisi di dati relativi alla copertura delle misure offerte rispetto alla popolazione aziendale e/o dei risultati raggiunti) che qualitativo. Le informazioni che vengono presentate di seguito sono infatti state raccolte attraverso una serie di interviste in profondità con i referenti delle politiche di welfare aziendale ed attraverso l'analisi delle informazioni quantitative raccolte, delineando in questo modo anche i principali risultati raggiunti, così come i più rilevanti punti di forza ed eventuali criticità.

2. Informazioni di contesto

BNL è uno dei principali gruppi bancari italiani con circa 2,5 milioni di clienti privati, 700 agenzie e 11.300 dipendenti. Con oltre 100 anni di storia, fu fondata nel 1913 come Istituto di Credito per la Cooperazione e, nel 1992, da Banca di diritto pubblico controllata dal Ministero del Tesoro, è stata trasformata in Società per Azioni. BNL, a seguito della privatizzazione mediante un'offerta pubblica di vendita nel 1998 è stata quotata alla Borsa di Milano. Nel 2006 entra a far parte del Gruppo BNP Paribas, tra i leader mondiali nei servizi bancari e finanziari.

Fanno parte del Gruppo BNL Artigiancassa, istituto di credito partecipato Confederazioni Nazionali dell'Artigianato, specializzato nel settore del comparto artigiano e BNL Finance che opera nel mercato della cessione del quinto e delegazione di pagamento.

È presente su tutto il territorio nazionale, offrendo ai privati strumenti di risparmio e di investimento, prodotti assicurativo-previdenziali, finanziamenti per le famiglie e servizi di internet e mobile banking.

Una offerta finanziaria e consulenziale specializzata è dedicata anche alle aziende, alla Pubblica Amministrazione ed Enti, affiancando anche le aziende italiane che operano all'estero grazie alla rete internazionale di BNP Paribas, presente in più di 70 paesi con circa 199 mila collaboratori, dei quali oltre 151 mila in Europa. L'offerta è completata dalla banca digitale e dalla Rete di promozione e consulenza finanziaria "BNL-BNP Paribas Life Banker".

La mission del Gruppo è di contribuire alla crescita responsabile e sostenibile finanziando l'economia e consigliando i clienti secondo i più elevati standard etici. L'impegno nel sostenere le buone cause si evidenzia nella realizzazione di soluzioni finanziarie, partnership con gli stakeholder, iniziative come datore di lavoro, politiche di acquisto, sostegno a progetti solidali, filantropia, programmi di volontariato aziendale e di sostegno all'imprenditorialità.

Nell'ambito della Responsabilità Sociale di Impresa, BNL ha adottato un modello che si fonda su 4 pilastri: responsabilità economica, responsabilità come datore di lavoro, responsabilità verso la comunità, responsabilità ambientale.

Come datore di lavoro, BNL è fortemente impegnata a favorire lo sviluppo e l'impegno delle persone, promuovendo l'apprendimento continuo e percorsi professionali dinamici, un ambiente di lavoro favorevole con una gestione responsabile, la diversità e l'inclusione.

Le politiche di Risorse Umane hanno l'obiettivo di prevenire il rischio di discriminazione o disparità di trattamento o molestie, e assicurare un ambiente di lavoro positivo dove tutti i collaboratori sono trattati con rispetto ed equità.

È presente la Commissione paritetica di BNL regolata dall'art. 15 del CCNL del credito che ha l'obiettivo di promuovere e valorizzare le pari opportunità in azienda, favorendo l'analisi di proposte volte a contrastare ogni forma di discriminazione sul luogo di lavoro.

BNL è impegnata nella promozione della parità di retribuzione per uomini e donne. Annualmente realizza una misurazione del gender pay gap secondo la metodologia adottata dal Gruppo BNP Paribas, consolidando il progressivo miglioramento.

Aderisce alla Carta "Donne In Banca: valorizzare la diversità di genere" Iniziativa ABI per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e alla Carta "Jamais Sans Elle" che prevede di partecipare solo a eventi e convegni dove ci sia un'adeguata presenza femminile.

BNL è partner di associazioni di imprese per sostenere la leadership femminile (Valore D), per creare ambienti di lavoro inclusivi, indipendentemente da orientamento sessuale o identità di genere (Parks Liberi e Uguali), per consentire alle persone sorde di effettuare telefonate utilizzando le tecnologie di riconoscimento e di sintesi vocale (App Pedius).

Ha istituito anche alcuni network interni come MixCity Italy per la diversità di genere, BNP Paribas Pride Italia per la diversità LGBT, WeGenerations Italy per il dialogo intergenerazionale.

Annualmente BNL organizza Diversity&Inclusion Week (giunta alla 6° edizione): settimana di appuntamenti finalizzata alla valorizzazione della diversità all'interno di BNP Paribas in Italia.

Il Gruppo BNP Paribas è impegnato da molti anni nell'implementazione di un sistema di welfare aziendale volto a soddisfare le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori, con particolare attenzione alle politiche di conciliazione vita lavoro e alla promozione del benessere del singolo con l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro sempre più positivo, equo ed innovativo. Il Piano Welfare è rivolto a tutti i dipendenti sotto forma di benefici di natura socio-assistenziale riservati al dipendente e ai propri familiari. Il paniere di Benefits è articolato in cinque pilastri: Assistenza Sanitaria Integrativa, Previdenza Complementare, Area Rimborsi, Carte Regalo e Work Life Balance e Tempo libero.

BNL e il Gruppo BNP Paribas sono, rispettivamente, "Top Employers 2021 Italia" e "Top Employers 2021 Europe", assegnati dal Top Employers Institute su un campione globale di oltre 1600 aziende che, grazie alle loro best practice in ambito HR, hanno generato un impatto positivo sulla vita di oltre 7 milioni di dipendenti. Il Gruppo BNP Paribas è stato riconosciuto per l'8ª volta, a livello europeo tra le imprese con la più alta qualità nelle strategie di gestione delle risorse umane, grazie alle certificazioni ottenute in Belgio, Francia, Lussemburgo, Polonia, Turchia, Ucraina e Italia. Per l'Italia, BNL è stata premiata per il 11° anno consecutivo, per l'attenzione e l'impegno dimostrati verso le persone, anche attraverso percorsi di formazione mirati e ad ogni livello aziendale e per le attività a favore della crescita professionale e personale dei propri collaboratori.

3. Descrizione ed Implementazione del caso

Ideazione e progettazione

Il Gruppo BNP Paribas ha sviluppato negli anni un sistema di welfare aziendale, come anticipato, rivolto ai dipendenti e ai loro familiari, al fine di sostenere il benessere dei lavoratori attivando una serie di interventi e servizi in grado di rispondere alle diverse esigenze, con una particolare attenzione alle politiche volte a supportare le lavoratrici ed i lavoratori del Gruppo nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il processo di introduzione dei beni e servizi di welfare aziendale è stato ed è implementato da un sistema propositivo di accordi con le organizzazioni sindacali. Tra questi, il Protocollo in materia sociale e di conciliazione sottoscritto da BNL, in qualità di capogruppo, con le organizzazioni sindacali nel 2016, per il periodo 2017-2020.

Il Protocollo parte da presupposto che la valorizzazione e la motivazione delle e dei dipendenti è strettamente correlata al potenziamento di politiche tradizionalmente adottate nell'ambito del welfare aziendale, volte a sostenere un sempre più attento bilanciamento tra la vita professionale e la vita privata. In tale prospettiva, si è scelto di introdurre nuovi interventi per favorire la conciliazione e migliorare le misure già in essere, prestando particolare attenzione alle persone che, per varie motivazioni, si trovano ad affrontare momenti della vita in cui necessitano di maggiore supporto e garantendo l'equiparazione di trattamento a tutti i dipendenti, indipendentemente dall'orientamento sessuale o dall'identità di genere.

Tra gli strumenti di conciliazioni previsti dal protocollo si evidenziano:

- Congedi straordinari per i neo papà
- Lavoro a tempo parziale, con attenzione alle situazioni più disagiate
- Banca del tempo solidale
- Permessi retribuiti per l'assistenza di figli con DSA
- Permessi non retribuiti per malattia figli
- Permessi non retribuiti per visite mediche
- Congedi parentali straordinari unioni civili/convivenze di fatto
- Congedi donne vittime di violenza
- Permessi per ex festività

Implementazione e sviluppo dell'iniziativa

Dopo questa prima sperimentazione, proseguita dopo una prima verifica dei risultati alla fine del 2018, nell'aprile del 2021 si è continuato a porre attenzione alle necessità dei dipendenti integrando ulteriormente il "Protocollo in materia sociale e di conciliazione tempi di vita e di lavoro". In particolare si è intervenuti nel sostegno alla genitorialità nei suoi diversi momenti a cominciare dalla fase di adozione/preadozione, al supporto e cura dei figli con disabilità o disturbi specifici di apprendimento, alla gestione dei figli presenti in unioni civili/convivenze di fatto. Con le integrazioni adottate, le principali misure oggi attive sono le seguenti:

- *Congedo straordinario retribuito per il padre lavoratore*: si prevede la possibilità per i neo-papà di fruire di 10 giorni di congedo straordinario retribuito ulteriori rispetto a quanto previsto dalle normative di legge; prevedendo anche la possibilità di fruirne nel caso di adozione nazionale ed internazionale. In caso di adozione all'estero, il congedo può essere fruito nel mese precedente l'ingresso del minore in Italia, durante il periodo di permanenza all'estero per l'incontro con il minore e per gli adempimenti relativi all'adozione. Il congedo può essere utilizzato anche durante l'affidamento preadottivo.
- *Banca del tempo Solidale*: si prevede la possibilità, per i dipendenti in gravi situazioni personali e/o familiari, di fruire fino a 15 giorni (in precedenza 10) di permesso retribuiti annui. La Banca del Tempo solidale è alimentata, oltre che da donazioni dell'azienda, da una donazione volontaria di ferie, ex-festività, permessi contrattuali retribuiti e banca ore. la Banca del tempo solidale è stata aperta anche ai genitori single ed estesa ad altre esigenze particolari. Inoltre, è possibile usufruire dei permessi retribuiti, fino a 1.000 ore all'anno, anche per lo svolgimento di attività di "volontariato" su specifici progetti/iniziative con finalità sociali.
- *Permessi retribuiti per l'assistenza dei figli affetti da disturbi specifici dell'apprendimento (DSA)*: Al personale che ne abbia i requisiti previsti dalla l. n. 70/2010 per il godimento dei permessi per l'assistenza dei figli affetti da DSA e ne faccia richiesta, sono consentiti permessi retribuiti nel limite di 6 giornate per singolo anno solare per l'assistenza nelle attività scolastiche a casa di figli studenti del primo ciclo affetti da DSA, fruibili nel corso dell'anno scolastico. Le 6 giornate per singolo anno solare vengono estese anche per la frequentazione delle scuole superiori.

- *Permessi per inserimento dei figli nei cicli prescolastici*: una giornata di permesso retribuito per assistere i propri figli nel primo anno di inserimento presso l'asilo nido o la scuola materna.
- *Permessi non retribuiti per la malattia figli*: una volta esauriti i permessi non retribuiti previsti dalla legge per malattia del figlio oltre il terzo anno e sino al compimento dell'ottavo anno di età, i dipendenti possono richiedere la fruizione di ulteriori 5 giorni di permessi non retribuiti, fino al compimento del dodicesimo anno di età del figlio.
- *Permessi non retribuiti per visite mediche*: sono previsti 3 giorni annui per i dipendenti che devono accompagnare i propri genitori o figli minori a visite specialistiche.
- *Permessi retribuiti per partecipazione a programmi di recupero*: sono previsti 10 giorni di permesso retribuito per i dipendenti che necessitano di sottoporsi a programmi di riabilitazione da tossicodipendenza o alcolismo. Inoltre, sono previsti 10 giorni di permesso non retribuito per l'assistenza di figli in riabilitazione per tossicodipendenza, alcolismo o ludopatia.
- *Congedo parentale straordinario*: 30 giorni retribuiti nel caso di un'unione civile/convivenza di fatto con una compagna/o che abbia figli di età inferiore ai 12 anni; e quest'ultima/o non abbia fruito, in relazione ai figli stessi, dei 6 mesi di congedo parentale. La richiesta del permesso dovrà pervenire alla banca entro 90 giorni dalla stipula del presente accordo o dalla costituzione dell'unione civile/convivenza di fatto. Inoltre, BNL estende i 3 giorni di permesso retribuito all'anno per "gravi motivi", in caso di decesso o di grave infermità di parenti entro il 2° grado del partner che ha costituito una convivenza di fatto con il dipendente.
- *Congedo per le donne vittime delle violenze di genere*: è previsto per le donne vittime di violenza un congedo per un periodo massimo di quattro mesi.
- *Permessi giornalieri ex-festività* vengono riconosciuti annualmente e possono essere fruiti anche su base oraria.

Gli strumenti introdotti si affiancano ad una serie di interventi già in essere, come ad esempio la flessibilità oraria, il part-time e sono gestiti, per la natura delle misure, dalla Direzione People & Culture.

Primi risultati e prospettive future

Con l'introduzione delle varie misure di conciliazione vita lavoro, è stata aperta, nell'intranet aziendale, una chat finalizzata alla raccolta dei commenti, positivi e negativi, dei dipendenti. Complessivamente i riscontri sono stati molto positivi: nello specifico particolarmente apprezzate sono le misure che consentono una migliore ottimizzazione del tempo, poiché consentono di incrementare i risultati grazie ad una più efficace organizzazione del lavoro e della vita privata. La soddisfazione dei dipendenti è, comunque, monitorata periodicamente da BNL attraverso indagini e survey che consentono anche di verificare l'emergere di nuovi bisogni.

Per l'azienda l'attivazione delle misure previste dal Protocollo consentono di sostenere il benessere dei lavoratori, incrementando la motivazione e favorendo un miglioramento complessivo del clima aziendale.

A beneficiare degli interventi, sono in particolare, le dipendenti. Infatti, nonostante l'attenzione posta da BNL nel promuovere un maggiore coinvolgimento dei dipendenti maschi nella cura e gestione dei figli, alcuni strumenti, come i permessi e i congedi, così come il part-time, risultano scarsamente fruiti dai dipendenti maschi e, invece, molto utilizzati dalle lavoratrici per esigenze di conciliazione tra vita lavorativa e cura dei figli.

Accanto alle misure di conciliazione vita lavoro, risulta dunque necessario, per l'azienda introdurre iniziative che possano produrre un cambiamento di tipo culturale. In tal senso, alcune iniziative adottate, come la Diversity&Inclusion Week, intendono proprio favorire questo cambiamento promuovendo e valorizzando le differenze.

4. Valutazione delle iniziative e dell'approccio

L'esperienza realizzata da BNL - BNP Paribas è particolarmente interessante per una serie di elementi che riteniamo possano sostenere una ampia riflessione sul tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Tra gli elementi di successo del Protocollo vi è innanzitutto la capacità dell'azienda, grazie ad un proficuo e costante confronto con le organizzazioni sindacali, di lettura di nuovi bisogni e di nuove esigenze che nascono anche dai cambiamenti della società, che non sempre o in tempi rapidi trovano, a livello normativo, una corrispondenza. L'estensione, dunque, a tutti i dipendenti di una serie di strumenti di supporto alla conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, garantendo l'equiparazione di trattamento a tutti i dipendenti, indipendentemente dall'orientamento sessuale o dall'identità di genere rappresenta un elemento di interesse poiché vede l'azienda promotrice di un cambiamento culturale non scontato.

Inoltre, l'attenzione al supporto delle persone che necessitano di un maggiore sostegno nella conciliazione, magari in corrispondenza di particolari eventi o momenti di vita, evidenzia l'impegno dell'azienda, insieme alle parti sociali che hanno sottoscritto il Protocollo, a introdurre o sviluppare strumenti in grado di rispondere con maggiore efficacia a specifici bisogni. A riguardo i permessi retribuiti per partecipare a programmi di recupero per sé stessi o per i propri figli, i permessi per l'assistenza ai figli con disturbi dell'apprendimento, con estensione anche ai genitori di figli che frequentano le scuole superiori, o ancora i congedi per donne vittime di violenza sono un esempio dell'approccio adottato da BNL. Si tratta certo, di bisogni specifici magari non particolarmente diffusi, ma che possono essere di certo significativamente più rilevanti per aziende che hanno una popolazione aziendale particolarmente ampia come BNL (oltre 11.000 dipendenti su tutto il territorio nazionale). Sempre in quest'ottica si colloca la decisione, prevista nel rinnovo del 2021 del Protocollo, di concedere prioritariamente il part-time alle dipendenti e ai dipendenti che presentano situazioni familiari più disagiate, così da supportare una più efficace organizzazione, riducendo l'assenteismo, migliorando la motivazione e di contro, per l'azienda, la produttività.

Un altro elemento che ci sembra rilevante sottolineare è che molti degli strumenti previsti dal Protocollo siano a supporto della genitorialità, dunque, rivolti ai dipendenti e alle dipendenti con figli, in un'ottica di promozione della condivisione della cura e della gestione dei figli. In tal senso, l'introduzione di ulteriori 10 giorni di congedo per i neo papà, aggiuntivi a quelli già

previsti dalla normativa, fruibili anche in caso di adozione o durante il periodo pre-adoattivo ne è l'esempio più evidente, ma anche altri strumenti sono, ovviamente, stati introdotti per essere fruiti da tutti i dipendenti con figli. Lo strumento, dai dati subito monitorati dopo la sua introduzione, ha evidenziato una buona risposta dei neo-papà (nel 2017 oltre il 96% ha usufruito di questo congedo).

Mettere a disposizione dei dipendenti strumenti di conciliazione per tutti i dipendenti, sostenendo la genitorialità, rappresenta un primo e fondamentale passo per raggiungere maggiore equità nella ripartizione delle attività di cura anche per favorire la crescita professionale delle donne e promuovere la loro permanenza al lavoro. Un'azione, che come abbiamo visto, non è sufficiente a promuovere un effettivo cambiamento in tal senso, ma necessita di ulteriori interventi (ad esempio Diversity&Inclusion Week), su cui BNL è già da anni impegnata, per modificare modelli culturali ancora fortemente radicati nella popolazione aziendale.

Le misure di conciliazione vita lavoro, inoltre si inseriscono in un più ampio piano di welfare aziendale volte a promuovere il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie, particolarmente articolato in grado di rispondere alle diverse esigenze espresse dall'intera popolazione aziendale. Il ventaglio di opportunità è stato, infatti, progressivamente ampliato per rispondere, non solo alle esigenze dei dipendenti con figli, ma più complessivamente alle esigenze di tutti i dipendenti. Anche l'attivazione dello smart working (la sperimentazione è iniziata nel 2015 con il progetto Smart Bank) che intende favorire uno stile di collaborazione fondato sul rispetto delle esigenze personali, sulla responsabilizzazione, sulla fiducia e sulla realizzazione efficace di obiettivi comuni è uno degli elementi che definisce con chiarezza, già da molti anni, l'approccio adottato da BNL nel sostenere e nel promuovere il benessere dei propri dipendenti.

Infine, un ultimo elemento che ci sembra utile evidenziare riguarda la natura stessa del Protocollo, che, essendo sottoscritto dall'azienda e dalle parti sociali, prevede un termine di applicazione ed un ulteriore confronto tra le parti per valutare insieme i risultati ottenuti e verificare eventuali integrazioni e rafforzamenti degli strumenti, così da garantire una sempre più efficace azione di supporto alla conciliazione.

5. Conclusioni

BNL ha sviluppato già da diversi anni una serie di interventi per sostenere la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. La sottoscrizione del Protocollo ha sancito, in accordo con le parti sociali, con l'introduzione di una serie di nuovi strumenti e con il perfezionamento di quelli già in essere, ancora con maggiore forza il suo impegno nel migliorare il benessere e la produttività aziendale.

L'introduzione degli interventi previsti dal Protocollo ha dato maggiori opportunità ai dipendenti di gestire con maggiore serenità i carichi familiari e la cura dei figli, favorendo un clima lavorativo più positivo e una più efficace organizzazione del lavoro. Alcuni strumenti, come la Banca del tempo solidale, si è, tra l'altro, dimostrata particolarmente utile per supportare i dipendenti che non potevano fruire, per ragioni organizzative, dello smart

working, durante il periodo di emergenza sanitaria, come evidenziato nell'ultimo report di sostenibilità 2021.

L'esperienza di BNL mostra l'importante ruolo che le aziende possono svolgere nell'individuare nuovi bisogni e nuove esigenze, garantendo equiparazione di trattamento per tutti, garantendo pari opportunità per tutti e promuovendo un ambiente di lavoro capace di valorizzare le differenze e promuovere l'inclusività.

DANONE

CASE STUDY REPORT

1. Introduzione

Il caso di studio che segue fa riferimento al progetto REFLEX (REconciliation and FLEXibility: reconciling new work and care needs) finanziato dalla Commissione Europea sulla call REC-RGEN-WWLB-AG-2019 che aveva come focus prioritario la promozione di azioni volte a favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale di uomini e donne, anche attraverso una migliore condivisione del lavoro di cura familiare e il supporto alla genitorialità. Capofila e coordinatore del progetto è il Dipartimento per le Politiche della Famiglia (DPF); partner di progetto sono l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) e l'Università degli Studi Roma Tre.

Il progetto REFLEX si è posto come obiettivo finale quello di sistematizzare e modellizzare un sistema di welfare aziendale che si ponga in futuro come riferimento nazionale per tutte le imprese del territorio italiano. A questo scopo il progetto ha sviluppato un set di iniziative a supporto delle imprese, al fine di contribuire alla promozione dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Tra queste è la **realizzazione di una serie di studi di caso** che si sono concentrati nell'analisi approfondita dell'attuazione dei servizi e/o delle iniziative implementate ed ha consentito anche di giungere ad una valutazione dei risultati e degli impatti raggiunti da queste esperienze e di evidenziarne, in un'ottica di apprendimento continuo, positività ed eventuali punti di criticità.

I casi di studio sono stati implementati attraverso metodologie sia di tipo quantitativo (raccolta ed analisi di dati relativi alla copertura delle misure offerte rispetto alla popolazione aziendale e/o dei risultati raggiunti) che qualitativo. Le informazioni che vengono presentate di seguito sono infatti state raccolte attraverso una serie di interviste in profondità con i referenti delle politiche di welfare aziendale ed attraverso l'analisi delle informazioni quantitative raccolte, delineando in questo modo anche i principali risultati raggiunti, così come i più rilevanti punti di forza ed eventuali criticità.

2. Informazioni di contesto

Danone Company Italia è presente nel paese con due divisioni: Prodotti lattiero caseari e di origine vegetale (EDP): Danone S.p.A, è Società Benefit; Nutrizione Specializzata (SN): Danone Nutricia S.p.A Società Benefit.

Danone vende i propri prodotti in più di 120 mercati, generando profitti di € 24,281 miliardi nel 2021. Il portafoglio aziendale include brand presenti in ogni angolo del mondo (Activia, Actimel, Alpro, Danette, evian, Aptamil, Nutricia, etc.) ma anche brand presenti solo in determinati stati, come Aqua Blédina, Horizon Organic, Oikos, Silk, Veca, ecc. La Danone non è solo una multinazionale ma è quotata al CAC40 e al Euronext Paris; le azioni aziendali seguono inoltre i parametri dei maggiori indici socialmente responsabili come il Dow Jones Sustainability Indexes, Vigeo, the Ethibel Sustainability Index, MSCI Global Sustainability, MSCI Global SRI Indexes and the FTSE4Good Index.

La storia della società nasce nel 1919 quando fu fondata a Barcellona da Isaac Carasso. L'odierna Danone è sorta a seguito della fusione tra BSN e Danone nel 1972. A partire dalla fine degli anni Settanta l'azienda procedette all'acquisto di diverse aziende nel mondo divenendo

così, in meno di venti anni, la terza più grande azienda alimentare europea. È ascrivibile agli anni Novanta l'espansione della multinazionale anche verso l'Asia ed il Sud America così come il cambio di nome da BSN-Gervais Danone a Danone.

Nel 2015 Danone entra nel movimento B Corp. Tale ingresso fu possibile tramite l'acquisizione dell'azienda Happy Family, la quale risultava già certificata a partire dal 2011. Nel 2017 l'azienda procedette all'esplicitazione della propria visione ponendola visibile al di sotto del proprio logo, con la dicitura di "One planet. One health". L'apposizione di tale frase mira a rafforzare la visione stessa dell'azienda comunicando in modo chiaro la volontà di voler rendere partecipi quante più persone possibili nella rivoluzione alimentare. Una fase importante nella storia aziendale è ricoperta dall'ottenimento della certificazione B Corp, nel 2018, dalla controllata Danone North America, la quale ad oggi risulta essere la più grande azienda certificata B Corp al mondo, con l'obiettivo nel 2025 di avere 100% del business BCorp.

L'operato di Danone è sempre stato caratterizzato, sin dalle sue origini, da un forte valore sociale, portando l'azienda a ricoprire nel tempo una figura precorritrice delle tendenze odierne. L'attività dell'azienda mira, infatti, ad apportare salute attraverso il cibo a più persone possibili, operando globalmente in prima linea in principalmente quattro settori: prodotti lattiero caseari e a base vegetale, acqua, nutrizione prima infanzia e nutrizione medica. I quattro settori nei quali l'azienda è specializzata hanno tutti il medesimo obiettivo, ovvero quello di offrire prodotti innovativi e di alta qualità che incontrino le aspettative dei consumatori in ogni fase della loro vita. L'obiettivo di Danone è quello di ispirare abitudini alimentari e del bere in maniera più salutare e più sostenibile. Il tutto in linea con la visione dell'azienda "One Planet, One Health", che riflette la forte convinzione secondo la quale la salute delle persone e del pianeta sono strettamente interconnesse. Questa visione rappresenta un invito ad agire per tutti i consumatori e per chiunque abbia interesse ad aderire alla rivoluzione alimentare: un movimento con lo scopo di adottare un nutrimento più salutare, più sostenibile mutando le abitudini alimentari e del bere. La multinazionale si impegna, dunque, ad operare con comportamenti sostenibili, efficienti e responsabili. Questo unico approccio, definito da sempre progetto duale, ha permesso all'azienda di poter soddisfare sia gli shareholder e sia la società. Danone si spinge al perseguimento dei più elevati standard come la decisione, una vera e propria ambizione dell'azienda, di voler divenire una delle prime multinazionali certificata come B Corp.

Nel 2018 Mellin, Danone e Nutricia, ricevono il Premio Legal Community Diversity Award, distinguendosi nella categoria Family Care per il loro grande sostegno alla genitorialità. Grazie al grande impegno in termini di Inclusive Diversity, è stato condotto presso le 3 aziende di Danone in Italia, l'Audit per il raggiungimento della Certificazione GEEIS Diversity (Gender Equality European & International Standard), svolto dall'ente certificatore Bureau Veritas a settembre 2018. L'audit valuta diversi criteri in termini di Inclusive Diversity, tra cui la gender equality, le risorse umane e i processi manageriali, ovvero l'impatto complessivo di queste politiche sulla cultura aziendale. L'Italia è uno dei 3 Paesi ad aver ottenuto la CERTIFICAZIONE nel mondo Danone.

Nel 2021 Danone è stata premiata con il nuovo Bollino Health Friendly Company di Fondazione Onda (Osservatorio nazionale sulla salute della donna e di genere), posizionandosi tra le prime

21 aziende ad averlo ricevuto. Il nuovo Bollino HFC certifica l'impegno nella tutela della salute e del benessere delle persone che lavorano in azienda, offrendo un riconoscimento biennale alle realtà che hanno dimostrato di avere a cuore il benessere psichico e fisico delle donne, manifestando la volontà di affiancarle nel processo di informazione e sensibilizzazione in merito a salute della donna, prevenzione primaria e salute mentale.

A livello generale, Danone ha creato il **Welfare**, un piano di attività mirate (previdenza e assistenza, salute e sicurezza, istruzione, mobilità, cultura e tempo libero, Smart Working, ed acquisti) con il fine di sostenere e accrescere sempre più il benessere delle proprie persone, ascoltando le diverse esigenze di ciascuno e favorendo il corretto equilibrio tra lavoro e vita privata. Si tratta di uno strumento realizzato con la collaborazione delle parti sociali, molto apprezzato sia per i tipi di servizi offerti sia per la facilità di fruizione.

3. Implementazione

Ideazione e progettazione

In linea con il piano di welfare complessivo, Danone si è dotata di uno specifico **programma di Danone Company a supporto delle famiglie**, che si basa sulla convinzione che la maternità e la paternità siano portatori di una carica positiva, capace di alimentare l'energia, la creatività, le capacità empatiche e organizzative delle mamme e dei papà, e che possano essere un valore chiave per la crescita dell'intera organizzazione.

La politica di welfare aziendale tutta rivolta alle famiglie nasce nella azienda Mellin che nel gruppo Danone si occupa di alimentazione infantile. A partire dal 2011, infatti, l'azienda si è avvicinata alla valorizzazione della genitorialità rivolgendo l'attenzione ai temi della maternità e della paternità con la finalità di supportare i neo-genitori da un punto di vista culturale, organizzativo ed economico. L'azienda ha quindi sviluppato un programma di **assistenza alla genitorialità inclusivo e personalizzato** per i suoi dipendenti, allo scopo di **incoraggiare la crescita professionale delle donne e promuovere la loro permanenza al lavoro**.

L'adesione a questa politica è stata contagiosa come dimostrano i seguenti fatti:

- A partire dalla realizzazione di alcuni focus group con i dipendenti e i rappresentanti sindacali, grazie a cui sono stati ottenuti feedback sulle politiche di assistenza all'infanzia, è nato il **Baby Decalogo, ovvero dieci semplici "regole" che aiutano mamma e papà in questa delicata fase di vita a conciliare vita professionale e vita familiare**. Tra i principali obiettivi di questo Decalogo possiamo citare la possibilità per il neopapà di avere a disposizione 10 giorni di paternità retribuiti (al contrario dei 3 previsti dalla normativa); il congedo facoltativo della mamma viene retribuito al 60% in luogo dei 30% previsti dall'INPS per dare la possibilità alla neo-mamma di prendersi cura del proprio bambino il più possibile nei primi mesi di vita e di rientrare al lavoro con totale serenità; è permesso gestire in maniera flessibile l'ingresso o l'uscita dei neo-genitori, qualora ne abbiano necessità, durante la fase di inserimento all'asilo nido o alla scuola materna; viene offerto supporto psicologico e nutrizionale sia durante la gravidanza sia al rientro in azienda. Il Baby Decalogo negli anni si è evoluto e rafforzato sempre più anche grazie al supporto e

all'impegno dimostrato sul tema da parte del management dell'azienda. L'osservazione di questi anni ha messo in evidenza che la genitorialità rappresenta un valore non solo per la società, ma anche per le aziende perché migliora le capacità manageriali delle persone. Nel 2013 il **Baby Decalogo** è diventato pratica mondiale in Danone per la Divisione Nutrizione Infantile nelle politiche di sostegno alla famiglia;

- Nel 2017 Danone a livello Corporate lancia la "**Danone Global Parental Policy**", ispirata al Baby Decalogo e l'Italia diventa un punto di riferimento chiave per l'implementazione in tutti i Paesi, nonché uno dei 3 Paesi all'interno del mondo Danone Pilota per tale Policy. L'allora CEO di Danone Emmanuel Faber si è impegnato alle Nazioni Unite a implementare la Parental Policy in tutte le aziende di Danone nel mondo (100.000 persone) entro il 2020. Nello specifico, la Danone Global Parental Policy ha un duplice obiettivo: (i) supportare i neo-genitori che si preparano ad accogliere una nuova vita (periodo pre-natale); (ii) sostenere i neo-genitori nel loro rientro in azienda in termini di benessere e work and life balance (periodo post-nascita) Inoltre, attraverso la Danone Global Parental Policy vengono supportati i neo-genitori durante "I Primi 1000 Giorni", il periodo che va dal concepimento sino al compimento del secondo anno di vita del proprio bambino. Lo spirito che anima la Danone Global Parental Policy è la volontà che questa venga rivolta a tutti i Danoners, ovvero madri e padri, sia nel caso in cui questi ultimi siano genitori naturali o adottivi, di sesso opposto o dello stesso sesso. Il Baby Decalogo negli anni si è quindi arricchito diventando "Best Practice dando vita ad una vera e propria Policy a supporto della genitorialità e della famiglia in maniera pienamente inclusiva. L'obiettivo è quello di portare l'esperienza positiva e i risultati al di fuori dell'azienda, contaminando le altre aziende, le Istituzioni e la società.
- Al fine di supportare la flessibilità oraria, nel 2017 viene introdotto per tutte le persone, e quindi anche a vantaggio dei neo-genitori, lo **smart working**, ovvero la flessibilità oraria e di spazio che consente a tutti i collaboratori di lavorare due giorni fuori dagli spazi aziendali, da casa o da qualunque altro luogo pur nel rispetto della normativa in termini di privacy e sicurezza sul lavoro. Lo Smart Working intende agevolare il lavoro per obiettivi, senza vincoli orari o di spazio, in maniera responsabile, autonoma e flessibile, secondo modalità che aiutano a conciliare i tempi di vita e di lavoro, migliorando la produttività e la focalizzazione sui risultati.
- Nel 2018 Mellin, Danone e Nutricia, le tre aziende di Danone in Italia, aderiscono al **programma di formazione e-learning MAAM – "Maternity as a Master"** dedicato a mamme e papà con bambini fino a 3 anni, attraverso cui la maternità e la paternità diventano uno strumento di formazione; si tratta di un programma pensato per valorizzare la genitorialità in azienda e per aiutare mamme e papà ad essere più consapevoli delle proprie capacità in quanto genitori. Il percorso di training che Maam propone si struttura in "lezioni" online di circa venti minuti ciascuna, per un totale di oltre centocinquanta pagine di contenuti, trecento domande e spunti per aumentare la consapevolezza sulle competenze migliorate e l'accesso a un network di altre mamme e papà per condividere riflessioni e organizzare incontri. L'obiettivo di questo programma di e-learning è la valorizzazione delle competenze genitoriali come base per ripensare l'organizzazione del lavoro e la

dimensione della leadership: la maternità e la paternità possono così trasformarsi in delle vere e proprie “palestre” per allenare soft skill fondamentali per il mondo del lavoro.

- Alla fine del 2018 viene inaugurata la **Sala Allattamento** negli spazi aziendali accanto alle altre sale riunioni presenti in azienda, al fine di favorire e rendere del tutto naturale questo particolare momento. La sala è dotata di tutta la strumentazione e i comfort necessari per mamma e bambino.
- Nel 2019 nasce **Parto e Riparto**, un progetto digitale divulgativo patrocinato da Mellin a supporto della genitorialità. Questo progetto di comunicazione esterna intende offrire a tutti i genitori d’Italia un supporto concreto attraverso il contributo di esperti esterni su temi relativi alla gestione della maternità e della paternità da un punto di vista normativo e legale
- Dal 2021 è in vigore l’accordo **Phygital**. Il progetto Phygital ha l’obiettivo di promuovere una nuova modalità di lavoro che, basandosi su due elementi – physical e digital -, consente di svolgere l’attività lavorativa in presenza, presso gli spazi aziendali, o in modalità remota, presso il proprio domicilio o altro luogo purché nel rispetto delle condizioni di sicurezza e confidenzialità. Il progetto è stato sviluppato per rispondere alle esigenze delle persone emerse da questionari e incontri interni, ma è stato promosso anche per rispondere ai nuovi stimoli provenienti dal contesto esterno come diretta conseguenza della situazione emergenziale vissuta. Il lavoro agile (Smart Working), è parte della modalità di lavoro “Phygital” e regola la flessibilità e l’autonomia nella scelta degli spazi e delle modalità di lavoro dal momento che consente di gestire la propria attività lavorativa in modo efficace essendo basata sul lavoro per obiettivi. La modalità di lavoro in smart working coinvolge tutti i collaboratori di sede e prevede che i collaboratori garantiscano la propria presenza fisica nei locali aziendali per almeno il 20% dei giorni lavorativi del mese ritenendo lo strumento di smart working utile per favorire l’articolazione flessibile, nei tempi e nei luoghi, della prestazione di lavoro. Al fine di supportare la nuova modalità di lavoro “phygital” l’azienda ha previsto in accordo con le Parti Sociali, per tutti i collaboratori (di sede e delle reti esterne) un’integrazione di 100,00 (cento/00) euro al welfare aziendale a partire dall’anno 2022 e ha deciso di mantenere il trattamento del buono pasto per i collaboratori di sede, conformemente a quanto previsto dal vigente Accordo di 2° Livello, anche durante le giornate di smart working.

I neo-genitori vengono inoltre aiutati economicamente attraverso il **pacchetto Conto Welfare** (si veda accordo sindacale integrativo – è il **primo contratto collettivo che impone che il welfare sia messo a disposizione anche degli stagisti**) che consente di rimborsare spese specifiche legate alla cura dei bambini e alla prima infanzia e alle spese finalizzate all’educazione (l’ammontare del welfare è cresciuto nel tempo e ha raggiunto nel 2022 la soglia dei 2400 € annui netti).

Management e governance delle iniziative

La gestione delle politiche di welfare è tutta interna alle Risorse Umane che sviluppano i modelli di intervento, partendo dai bisogni dei dipendenti anche attraverso indagini mirate.

Tutti i beni e i servizi sono offerti a tutti i dipendenti che in Italia sono circa 500 di cui 300 nella sede unica della Danone corporate a Milano e 200 nel resto di Italia con finalità commerciali.

L'azienda manifesta un impegno costante nella promozione del benessere delle persone negli ambienti di lavoro, con uno sguardo particolare al supporto nell'uguaglianza di genere, diversità ed inclusione. Nello specifico, il modello di Danone e la sua politica interna puntano a che le persone abbiano lo spazio adeguato per inventare, sperimentare e proporre soluzioni, nella convinzione che un rendimento sostenibile e risultati innovativi possano essere raggiunti solo quando le persone possono esprimersi al meglio e dimostrare il loro potenziale di leadership.

Principali risultati

Iniziato nel 2011 con la creazione di un **Decalogo di impegni per Mellin**, la responsabilità della Company a favore della genitorialità ha dato nel corso degli anni risultati molto positivi, sia in termini di benessere aziendale sia di produttività.

A valle del grande impegno da parte dell'azienda sul supporto genitoriale sono stati raggiunti risultati molto incoraggianti:

- Il 100% delle mamme lavoratrici ritorna al lavoro dopo il periodo di maternità
- Il tasso di natalità interno è pari al +7% nel 2020
- 63% donne promosse (media dal 2018)
- 12% delle promozioni è andato a mamme rientrate dal congedo nel 2021
- Il tasso di assenteismo è pari allo 0,9% vs (vs 6.6% Italy)
- Il tasso di donne manager è cresciuto dal 2011 al 2020 dal 40% al 45% e nel 2021 ha raggiunto il 67%
- Il 60% delle mamme e dei papà coinvolti (fascia bimbi 0-3 anni) ha aderito al programma MAAM Maternity as a Master da quando a gennaio 2018 è stato lanciato
- I giorni di paternità sono raddoppiati dal 2011 al 2017 (5 nel 2011 vs 10 a partire dal 2017) fino a raggiungere i 20 giorni a partire dal 2021
- Il 100% dei papà usufruisce dei giorni di paternità

4. Valutazione delle iniziative e dell'approccio

Elementi di forza e di successo

Il principale punto di forza risiede nel forte coinvolgimento apicale. Tutte le strategie e i programmi adottati sono stati "sposati" in maniera forte dalle massime cariche e condivisi nel Comitato di Direzione. In questa maniera si è creato un clima friendly per la loro adozione e anzi una "sponsorizzazione" da parte dei diversi livelli gerarchici nei confronti dei propri diretti impiegati all'utilizzo di tali programmi. L'amministratore delegato in primis è sempre stato un esempio, un role model da seguire per tutti i padri avendo usufruito lui stesso in prima persona di tutte le misure proposte.

Altro elemento di forza è legato al fatto che le iniziative nascono all'interno di una strategia aziendale di largo respiro volta all'attenzione alla persona e dell'ambiente. L'azienda si impegna ad una gestione responsabile del proprio business proseguendo nell'applicazione del proprio progetto duale sul piano economico e sociale, rafforzato mediante la collaborazione con B Lab per ricevere la certificazione B Corp in toto.

Per realizzare ciò l'azienda sta mutando il modo nel quale i suoi prodotti a livello mondiale sono progettati e realizzati. Non raramente è il lancio di linee con prodotti biologici e non OGM. Danone è impegnata nella promozione di un'agricoltura sostenibile, incoraggiando l'economia circolare, preservando l'acqua, diminuendo l'ammontare dei rifiuti, riducendo l'impatto ambientale, promuovendo il benessere degli animali e investendo nella comunità. A questo si accompagna il focus aziendale sulla cura dei bambini in quanto azienda produttrice.

La governance interna alle risorse umane comune per tutto il gruppo si caratterizza, infine, per essere un ulteriore punto di forza.

Sostenibilità e trasferibilità

A partire dall'approccio seguito per la valorizzazione dell'esperienza della maternità e della paternità, l'azienda intende estendere l'impostazione adottata anche ad altri ambiti. Molte famiglie hanno infatti la necessità di prendersi cura non solo dei figli piccoli, ma anche di altri familiari fragili, come gli anziani.

L'approccio che si intende adottare è lo stesso che è stato seguito per la cura dei bambini. Nel 2020 è stata quindi lanciata la Caregivers Policy, per supportare i Danoners che si prendono cura dei genitori anziani, di persone malate, disabili o non autosufficienti. Tra le iniziative promosse è la piattaforma digitale Fragibilità, che offre sostegno ai caregiver attraverso servizi di welfare e di consulenza specifici.

Il programma strategico, avviato nel 2020, è partito dopo aver ascoltato le esperienze di oltre 50 lavoratori caregiver, ed è l'evoluzione della parental policy iniziata nel 2011 per supportare la genitorialità. Questi dipendenti si sono iscritti ad un percorso formativo per cominciare a testare su quali aspetti puntare per offrire un percorso di supporto a chi fa da caregiver. Prendersi cura di qualcuno richiede l'utilizzo ogni giorno di competenze essenziali anche sul lavoro, come la capacità di problem solving e di organizzazione del tempo, l'empatia e l'agilità mentale.

Il programma prevede smart working, flessibilità, riorganizzazione del lavoro, aspettativa retribuita e intende contribuire alla valorizzazione delle competenze soft sviluppate da una persona nell'arco della vita, soprattutto per impegni di cura ed evitare che in azienda i caregiver si isolino e vivono quindi la loro condizione in modo più stressante.

Inoltre, in analogia con il focus di Mellin su prodotti infanzia, nel gruppo Nutricia si occupa di prodotti per alimentazione anziani.

5. Conclusioni

Danone ha creato e sviluppato negli anni un piano di attività mirate con il fine di sostenere e accrescere sempre più il benessere delle persone, ascoltando le diverse esigenze di ciascuno e favorendo il corretto equilibrio tra lavoro e vita privata.

Danone, è stata inoltre fra le prime aziende nel 2011 ad introdurre il Welfare negli accordi aziendali, facendo scuola nell'odierno panorama del welfare aziendale italiano anche attraverso l'estensione agli stagisti la possibilità di utilizzare una somma di denaro in beni e servizi di Welfare.

L'adozione di politiche di welfare aziendale ha potuto contare in particolare sulla collaborazione delle parti sociali ed ha rappresentato un percorso molto apprezzato sia per i tipi di servizi offerti sia per la facilità di fruizione e si è andato arricchendo di anno in anno, partendo con uno specifico programma a supporto delle famiglie, nella convinzione che la maternità e la paternità rappresentino un valore imprescindibile per la crescita dell'intera organizzazione.

Il percorso virtuoso innescato attraverso l'adesione ad una politica di welfare che incoraggi la crescita professionale delle donne e promuova la loro permanenza al lavoro è stata contagiosa consentendo all'azienda di raggiungere risultati estremamente rilevanti in termini di tassi di natalità tra i dipendenti, permanenza della figura femminile al lavoro, presenza di donne a livello manageriale, miglioramento di skills e abilità trasversali, condivisione dei carichi di cura dei bambini tra entrambe le figure genitoriali, turnover.

Questi risultati hanno potuto contare su un forte coinvolgimento apicale nel contesto di una strategia aziendale di largo respiro volta all'attenzione alla persona e dell'ambiente.

La vocazione aziendale ha da sempre messo al centro la persona e questo ha fatto sì che i successi ottenuti a seguito dell'adozione del programma di Danone Company a supporto delle famiglie con uno specifico focus sui bambini, potessero essere trasferiti ed allargati alle esigenze di cura di genitori anziani, di persone malate, disabili o non autosufficienti, sostenendo ed accrescendo in questo modo il benessere delle proprie persone, ascoltando le diverse esigenze di ciascuno in ogni fase di vita ed evitando così che le persone si isolino e vivano la loro condizione in modo più stressante.

ESSELUNGA

CASE STUDY REPORT

1. Introduzione

Il caso di studio che segue fa riferimento al progetto REFLEX (REconciliation and FLEXibility: reconciling new work and care needs) finanziato dalla Commissione Europea sulla call REC-RGEN-WWLB-AG-2019 che aveva come focus prioritario la promozione di azioni volte a favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale di uomini e donne, anche attraverso una migliore condivisione del lavoro di cura familiare e il supporto alla genitorialità. Capofila e coordinatore del progetto è il Dipartimento per le Politiche della Famiglia (DPF); partner di progetto sono l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) e l'Università degli Studi Roma Tre.

Il progetto REFLEX si è posto come obiettivo finale quello di sistematizzare e modellizzare un sistema di welfare aziendale che si ponga in futuro come riferimento nazionale per tutte le imprese del territorio italiano. A questo scopo il progetto ha sviluppato un set di iniziative a supporto delle imprese, al fine di contribuire alla promozione dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Tra queste è la realizzazione di una serie di studi di caso che si sono concentrati nell'analisi approfondita dell'attuazione dei servizi e/o delle iniziative implementate ed ha consentito anche di giungere ad una valutazione dei risultati e degli impatti raggiunti da queste esperienze e di evidenziarne, in un'ottica di apprendimento continuo, positività ed eventuali punti di criticità.

I casi di studio sono stati implementati attraverso metodologie sia di tipo quantitativo (raccolta ed analisi di dati relativi alla copertura delle misure offerte rispetto alla popolazione aziendale e/o dei risultati raggiunti) che qualitativo. Le informazioni che vengono presentate di seguito sono infatti state raccolte attraverso una serie di interviste in profondità con i referenti delle politiche di welfare aziendale ed attraverso l'analisi delle informazioni quantitative raccolte, delineando in questo modo anche i principali risultati raggiunti, così come i più rilevanti punti di forza ed eventuali criticità.

2. Informazioni di contesto

Esselunga opera prevalentemente in Italia nel settore alimentare della Grande Distribuzione Organizzata attraverso una rete di vendita composta da circa 167 negozi localizzati nelle regioni Lombardia, Liguria, Veneto, Piemonte, Emilia-Romagna, Toscana e Lazio, in 32 province.

Nasce come Supermarkets Italiani S.p.A alla fine degli anni '50, con l'apertura del primo supermercato a Milano su iniziativa del magnate americano Rockefeller e di alcuni imprenditori italiani, tra cui Bernardo Caprotti.

Con i suoi stabilimenti e centri di lavorazione di Limoto di Pioltello, Biandrate e Parma, Esselunga è diventata nel tempo una vera e propria food company, impegnata nella realizzazione di prodotti alimentari a proprio marchio. Inoltre, in un'ottica di evoluzione del business ha negli ultimi vent'anni affiancato agli store anche 97 Bar Atlantic, le profumerie EsserBella con 40 punti vendita e 6 negozi laEsse, nuove tipologie di negozi adatte ad una spesa quotidiana. Ha inoltre attivato un servizio di e-commerce, la parafarmacia e la pasticceria Elisenda.

Esselunga ha oltre 5,7 milioni di clienti con “Carta Fidelity”, un fatturato di 8,4 miliardi ed un utile netto di 270 milioni (dati 2020).

Impiega oltre 25.000 dipendenti con una età media di 41 anni ed il 94% è assunta con contratto a tempo indeterminato (43% sono donne). Per Esselunga la persona con le sue competenze e le sue esperienze rappresenta la risorsa fondamentale dell’intera organizzazione e ricopre un ruolo chiave nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Integrità, eccellenza, passione, innovazione e appartenenza sono i valori che guidano l’Azienda nella ricerca e nella valorizzazione delle persone, attraverso percorsi di formazione e sviluppo finalizzati a scoprire e coltivare i talenti.

Esselunga realizza stabilmente, anche attraverso una piattaforma dedicata “MyLearningPlus” percorsi formativi interni con l’obiettivo di accompagnare i collaboratori nello sviluppo continuo delle competenze lungo tutta la vita lavorativa.

È, inoltre impegnata, nella promozione delle diversità come opportunità per migliorare il clima di lavoro e permettere a ogni talento di esprimersi. Ha realizzato diverse iniziative a supporto dell’empowerment femminile, come il programma di mentoring dedicato alla valorizzazione dei percorsi di carriera femminili e i workshop tematici aziendali e interaziendali organizzati in collaborazione con Valore D. Diverse progettualità sono sviluppate anche per l’inserimento delle persone con disabilità in collaborazione con associazioni attive nell’ambito dell’inclusione in ambito lavorativo e i programmi per favorire l’inclusione intergenerazionale.

In collaborazione con la Fondazione Libellula ha attivato uno sportello di ascolto dedicato alle dipendenti che offre supporto psicologico, 24 ore su 24, per le donne in difficoltà e oggetto di violenza.

Per la tutela della salute e della sicurezza, Esselunga è impegnata in alcuni progetti e programmi, il progetto WHP per la “Promozione della Salute nei luoghi di lavoro”, finalizzato a promuovere tra i collaboratori buone abitudini quotidiane, come una sana alimentazione e una regolare attività fisica, per ridurre i fattori di rischio generali e prevenire eventuali problemi di salute.

Dal 2018 Esselunga è premiata con la certificazione Top Employer Italia per le eccellenti condizioni di lavoro fornite ai propri dipendenti e le best practice focalizzate sullo sviluppo e il benessere delle persone.

Ha conseguito il Italy’s Most Attractive Employers for Young Professionals 2020, classificandosi al 3° posto nella categoria “Retail” assegnato da Universum.

Dal 2014 al 2020 ha ricevuto il Workplace Health Promotion, premio per le buone pratiche messe in atto su salute e benessere conferito dall’Agenzia di Tutela della Salute della Regione Lombardia.

Infine Esselunga si è posizionata al 2° posto nella categoria “Vendita, servizi alla vendita e commercio all’ingrosso” nella Statista Italy’s Best Employers 2020 classifica pubblicata dal Corriere della Sera.

Ha definito, nel Bilancio di Sostenibilità 2020, alcuni specifici obiettivi di lungo periodo identificati all'interno del Piano di Sostenibilità, con orizzonte al 2025. In particolare, rispetto alle persone, nell'ambito delle politiche di Diversity and Inclusion, intende incrementare del 50% della presenza di donne in ruoli chiave; garantire al 100% dei dipendenti le iniziative e convenzioni in ambito salute e work work-life balance; estendere il Programma WHP (Workplace Health Promotion) in tutte le sedi e nei negozi.

Il gruppo è consapevole che le performance d'impresa siano ampiamente connesse ad una politica di gestione delle risorse umane volte al benessere e alla valorizzazione del singolo, alla promozione di un ambiente di lavoro sicuro e privo di discriminazioni.

3. Descrizione ed Implementazione del caso

Al fine di sostenere i propri dipendenti Esselunga ha strutturato un sistema di welfare aziendale che si basa sull'ascolto delle preferenze e necessità dei collaboratori e che ha consentito di promuovere numerose iniziative a favore sia dei dipendenti sia dei loro familiari, in particolare negli ambiti dell'educazione, dell'assistenza e della salute e del work-life balance.

Queste iniziative si inseriscono in un percorso di attenzione al welfare che l'azienda ha avviato da molti anni e che ha permesso a tutto il personale di beneficiare di numerose opportunità quali l'assistenza fiscale, i permessi retribuiti per visite mediche, le integrazioni del salario in caso di malattia e infortunio al 100%, i permessi studio aggiuntivi oltre che tessere prepagate per la spesa distribuite in alcuni momenti dell'anno.

Le politiche di welfare aziendale in Esselunga sono gestite da un apposito ufficio che rientra nell'area Direzione del personale. L'azienda ha strutturato un piano di welfare, gestito internamente, che nasce sia da accordi sindacali che iniziative unilaterali dell'azienda:

- l'accordo con le principali organizzazioni sindacali, che consente di trasformare il premio monetario in servizi di welfare;
- la costituzione di un Comitato Paritetico di welfare tra i rappresentanti aziendali ed i rappresentanti nominati dalle organizzazioni sindacali, che ha l'obiettivo di fare proposte e portare avanti i progetti di welfare aziendale (principalmente in riferimento all'area di conciliazione dei tempi di vita-lavoro);
- le azioni unilaterali dell'azienda che hanno consentito la strutturazione di un sistema aziendale che fornisce i servizi di welfare ai dipendenti.

Rispetto all'accordo con le organizzazioni sindacali, dal 2017 i dipendenti che ne fanno richiesta possono convertire, totalmente o in parte, il premio di risultato in servizi welfare esentasse al 100% tra cui la mensa aziendale, il trasporto urbano, l'assistenza per i familiari non autosufficienti e il fondo sanitario integrativo. Negli anni l'iniziativa ha registrato un crescente interesse tra i collaboratori che, nel 2020, hanno convertito in servizi di welfare circa il 50% del totale dei premi ricevuti.

Tra i servizi di welfare disponibili nel Piano di welfare, Esselunga ne ha sviluppati diversi dedicati anche ai figli dei dipendenti, ai "caregiver" e alle neomamme al fine di supportare il bilanciamento delle attività di lavoro e di gestione familiare. Tra le principali misure troviamo:

- Lo *smart-working*: nel 2019 è stato avviato un progetto pilota che coinvolge i dipendenti di sede, consentendo loro, per tre giorni al mese, di lavorare direttamente da casa. Il progetto ha coinvolto 52 dipendenti, di nove differenti direzioni tra Esselunga ed EsserBella, selezionati anche in base alla distanza casa-lavoro. I lavoratori hanno potuto usufruire del lavoro da casa, da ubicazione aziendale diversa da quella di appartenenza o da spazi di co-working pubblici fino a tre giorni al mese. Durante l'emergenza sanitaria da Covid-19 la misura ha riguardato il personale di sede white collar, coinvolgendo oltre un migliaio di dipendenti. I risultati positivi del progetto hanno incoraggiato l'azienda ad elaborare un piano più strutturato che coinvolgerà un numero sempre maggiore di persone. Ad oggi sono coinvolte circa 1200 persone in un piano di smart-working strutturale fino al 31 gennaio 2023.
- La *flessibilità oraria* in entrata ed in uscita per il personale di sede. Ad oggi sono coinvolte circa 1200 persone che usufruiscono della misura per conciliare al meglio vita lavorativa e vita privata.
- I *permessi aggiuntivi* per motivi di studio prevedono 250 ore per biennio di cui possono usufruire i dipendenti. La misura è prevista dal contratto integrativo aziendale.
- *Le ferie solidali*, grazie ad un accordo sindacale sperimentale firmato ad ottobre 2020, sono dedicate ai dipendenti che hanno esaurito ferie e permessi di assentarsi dal lavoro per assistere figli minori con necessità di cure costanti per le particolari condizioni di salute. In uno spirito di solidarietà collettiva, i dipendenti possono quindi donare al Fondo Ferie Solidali, su base volontaria, ferie e permessi, fruibili poi da colleghi che ne hanno necessità. Esselunga si è impegnata a riconoscere al Fondo Ferie Solidali un contributo aggiuntivo fino ad un massimo di 300 giornate.
- Il servizio di *supporto alle neomamme* tramite una piattaforma di contenuti digitali disponibili dall'attivazione (possibile già durante la gravidanza) per 18 mesi. Il servizio offre corsi e informazioni autorevoli in materia di crescita dei figli e di genitorialità. Sulla piattaforma è possibile trovare molteplici interventi video, realizzati da medici, pediatri e psicologi, ognuno dei quali tratta, in modo semplice e concreto, tematiche che i genitori si trovano ad affrontare durante il periodo che va dalla gravidanza fino al dodicesimo anno di età del bambino. Nel primo triennio di attività il servizio è stato fruito da circa 156 dipendenti.
- Il *progetto "Care Giver"*, avviato nel 2019 con l'obiettivo di attivare strumenti a sostegno dei dipendenti che si sentono soli ed impreparati ad assistere le difficoltà economiche, psicologiche, socio-assistenziali derivanti da un familiare non-autosufficiente. Il progetto è nato su iniziativa unilaterale aziendale e prevede la realizzazione di una piattaforma dedicata al sostegno delle persone fragili, offrendo una consulenza gratuita e di supporto a costi agevolati.
- *"Push to Open"*, il servizio di orientamento al mondo del lavoro o alla prosecuzione degli studi per i figli dei dipendenti in età scolare in partnership con una società esterna fornitrice di servizi di welfare aziendale. È un progetto che accompagna i figli dei dipendenti nella continuazione del percorso di studi, fornendo loro gli strumenti necessari

per potenziare le competenze trasversali sempre più richieste nel mondo del lavoro. Nel 2019 anche i colleghi dell'Ufficio Selezione hanno partecipato come orientatori all'iniziativa. Nel triennio 2019/2022 hanno preso parte all'iniziativa 385 ragazzi e ragazze.

- Il *progetto Intercultura*, che prevede per i figli dei dipendenti che frequentano la scuola secondaria di II grado 15 Borse di studio per programmi estivi, della durata di 4 settimane, in Danimarca, in Irlanda e nel Regno Unito. L'organizzazione dell'iniziativa è affidata alla Fondazione Intercultura, un'organizzazione senza scopo di lucro nel campo degli scambi scolastici interculturali. Le borse di studio sono state assegnate per partenze nel 2018 e nel 2019. I vincitori del 2020 hanno visto posticipare la partenza al 2021, causa Covid, e l'attività è ripartita per il 2022. Con questo strumento l'azienda desidera offrire ai giovani una concreta occasione di crescita.
- Il Gruppo Esselunga sin dal 2016 mette a disposizione l'impegno *nell'alternanza scuola-lavoro*, attraverso progetti di collaborazione e partnership con scuole secondarie superiori, centri di formazione professionale, istituti ed enti di formazione privati, per conoscere giovani studenti interessati ad intraprendere percorsi lavorativi dopo il conseguimento del diploma e per contribuire in modo concreto alla formazione di futuri specialisti, promuovendo la loro crescita all'interno dell'organizzazione.
- Nel corso del 2021 per *promuovere l'attività fisica in sicurezza*, Esselunga ha avviato una collaborazione con una società che offre corsi in streaming. Il progetto nasce dalla volontà di ampliare il piano di Welfare con servizi tesi al miglioramento del benessere psico-fisico e alla realizzazione di momenti di condivisione. Dal 2022 il servizio è stato esteso anche ad abbonamenti a prezzi convenzionati su vari centri sportivi su tutto il territorio nazionale e a scontistiche per percorsi con dei nutrizionisti. Tutti i servizi sono estesi anche a tre familiari.

Esselunga, proseguendo il suo programma di attenzione al welfare, sta realizzando *un campus* dedicato ai dipendenti nel cuore del suo quartier generale a Limito di Pioltello. All'interno avranno sede una palestra e campi sportivi, un asilo aziendale, uno spazio polifunzionale, un centro medico e un archivio storico.

Per quanto riguarda le azioni di mobilità sostenibile sono state attivate le seguenti misure:

- I parcheggi aziendali sorvegliati, in riferimento alla disponibilità di uno spazio auto che l'azienda riserva ai propri dipendenti per la sosta durante l'orario di lavoro. In Esselunga tale misura è un'azione unilaterale posta in essere dall'azienda, disponibile per i dipendenti delle sedi (circa 1500 posti). Lo spazio auto è reso disponibile, ove possibile, anche nei negozi localizzati nelle regioni Lombardia, Liguria, Veneto, Piemonte, Emilia-Romagna, Toscana e Lazio.
- Il *car-pooling*, una misura che consente ai dipendenti di una stessa filiale di percorrere insieme il tragitto casa-lavoro, riducendo i costi ed i tempi di percorrenza. L'iniziativa è stata sospesa a causa delle indicazioni del Protocollo Anti-Covid aziendale.

- Il servizio navetta, in seguito alla contrattazione unilaterale aziendale, favorendo gli spostamenti dei dipendenti di sede dalla stazione alla sede di lavoro con 12 corse giornaliere nelle fasce di ingresso ed uscita.

Infine, tra i servizi di welfare aziendale vi sono alcuni servizi di sostegno al reddito, tra cui “Esselunga per te”, un portale tramite il quale i dipendenti possono usufruire di numerose convenzioni e scontistiche per beni e servizi di vario genere. In occasione del Natale l’Azienda eroga al personale prepagate spendibili per l’acquisto di prodotti.

4. Valutazione delle iniziative e dell’approccio

Tra i principali punti di forza delle iniziative messe in campo da Esselunga si evidenzia l’ampio ventaglio di misure, servizi e beni di cui i dipendenti possono usufruire, in grado di rispondere alle diverse esigenze di una popolazione aziendale molto ampia (circa 25.000 dipendenti) e distribuita territorialmente.

Un sistema di welfare aziendale che è stato costruito nel tempo grazie ad un’azione di confronto con le organizzazioni sindacali che vede la sua strutturazione nel Comitato Paritetico di welfare finalizzato a portare avanti una riflessione continuativa sul tema.

A ciò si aggiunge una forte volontà di Esselunga di sviluppare un sistema in grado di favorire il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori che si evidenzia nella messa in campo di ulteriori interventi attivati su iniziativa unilaterale dell’Azienda.

Alla base di questo processo un approccio che si fonda sull’ascolto dei dipendenti e che ha consentito di costruire un sistema di welfare aziendale all’avanguardia e allineato ai reali bisogni espressi.

Un ulteriore elemento di forza è dato dalla predisposizione della piattaforma innovativa MYPORTAL, digitale e accessibile da qualsiasi device, anche personale, che consente di veicolare a tutta la popolazione aziendale con facilità e rapidamente tutte le informazioni relative al mondo Esselunga.

La valutazione complessiva delle iniziative adottate è positiva, tanto che per il futuro l’azienda è impegnata in ulteriori investimenti sul tema della conciliazione vita-lavoro, rafforzando i servizi per i dipendenti con figli con ulteriori interventi di supporto alla genitorialità, ma anche implementando l’area di sostegno al reddito ampliando le convenzioni e le scontistiche per beni e servizi, con attenzione allo sport e alle iniziative per il tempo libero. Tra gli obiettivi per il 2025, come evidenziato, vi è anche quello di garantire al 100% dei dipendenti iniziative e convenzioni in ambito salute e work-life balance.

Il supporto alla genitorialità rimane uno degli ambiti principali di investimento, anche alla luce della composizione della popolazione aziendale che ha un’età media di 41 anni, dunque in una fascia di età in cui emergono importanti necessità di conciliazione dei tempi di vita e di cura dei figli. Bisogni sociali che, come abbiamo visto in riferimento alla costituzione del Comitato Paritetico di welfare, assumono particolare priorità anche nel confronto con le organizzazioni sindacali.

Esselunga, è consapevole che le performance aziendali siano ampiamente connesse ad una politica di gestione delle risorse umane che garantisca il benessere delle persone attraverso la

valorizzazione del singolo, la promozione di un ambiente di lavoro sicuro e privo di discriminazioni, lo sviluppo delle abilità dei dipendenti attraverso una formazione mirata al miglioramento continuo della persona e delle sue capacità. Le misure di conciliazione vita-lavoro rappresentano elementi sempre più determinanti per il benessere dei dipendenti presenti in azienda e strumenti attrattivi per i candidati futuri presenti sul mercato.

5. Conclusioni

Esselunga ha sviluppato nel tempo una politica aziendale di gestione delle risorse umane volte al benessere e alla valorizzazione del singolo. Accanto ad un sistema di welfare aziendale sempre più ampio e articolato per rispondere alle diverse esigenze della popolazione aziendale, ha attivato azioni di valorizzazione delle competenze, di promozione della salute nei luoghi di lavoro, per un ambiente di lavoro sicuro e privo di discriminazioni.

Il sistema di welfare aziendale costruito e sviluppato, anche grazie al confronto con le organizzazioni sindacali, intende rispondere in primis alle esigenze di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata del personale di sede e del personale dei negozi. Poiché non tutte le misure di conciliazione vita-lavoro sono fruibili da tutta la popolazione aziendale (si pensi allo smart working, alla flessibilità in entrata ed in uscita che sono rivolte solo al personale di sede), Esselunga è impegnata nell'ampliamento dell'offerta di interventi, così da consentire ad un numero sempre più significativo di dipendenti di trovare misure o servizi in grado di rispondere alle esigenze espresse. Tra gli impegni che l'Azienda ha assunto al 2025, infatti, c'è quello di garantire iniziative e convenzioni in ambito salute e work-life balance al 100% dei dipendenti.

In questa direzione va anche la decisione di Esselunga di investire nella realizzazione di un grande campus aziendale. La struttura, completamente dedicata al welfare aziendale ad uso dei dipendenti, che sarà realizzata a Limoto di Pioltello, dove si trova la sede amministrativa e uno dei poli logistici e produttivi più importanti dell'azienda. Il progetto ha anche una finalità di riqualificazione del territorio, poiché il campus sorgerà in un'area che è attualmente dismessa, prevedendo una grande area verde di circa 10.500 mq all'interno della quale sorgerà la struttura che accoglierà i vari servizi a disposizione dei dipendenti.

Questa operazione rappresenta certamente un grande investimento che conferma l'impegno di Esselunga nel contribuire al benessere dei propri dipendenti, ma più in generale al benessere delle comunità territoriali.

HERA

CASE STUDY REPORT

1. Introduzione

Il caso di studio che segue fa riferimento al progetto REFLEX (REconciliation and FLEXibility: reconciling new work and care needs) finanziato dalla Commissione Europea sulla call REC-RGEN-WWLB-AG-2019 che aveva come focus prioritario la promozione di azioni volte a favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale di uomini e donne, anche attraverso una migliore condivisione del lavoro di cura familiare e il supporto alla genitorialità. Capofila e coordinatore del progetto è il Dipartimento per le Politiche della Famiglia (DPF); partner di progetto sono l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) e l'Università degli Studi Roma Tre.

Il progetto REFLEX si è posto come obiettivo finale quello di sistematizzare e modellizzare un sistema di welfare aziendale che si ponga in futuro come riferimento nazionale per tutte le imprese del territorio italiano. A questo scopo il progetto ha sviluppato un set di iniziative a supporto delle imprese, al fine di contribuire alla promozione dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Tra queste è la **realizzazione di una serie di studi di caso** che si sono concentrati nell'analisi approfondita dell'attuazione dei servizi e/o delle iniziative implementate ed ha consentito anche di giungere ad una valutazione dei risultati e degli impatti raggiunti da queste esperienze e di evidenziarne, in un'ottica di apprendimento continuo, positività ed eventuali punti di criticità.

I casi di studio sono stati implementati attraverso metodologie sia di tipo quantitativo (raccolta ed analisi di dati relativi alla copertura delle misure offerte rispetto alla popolazione aziendale e/o dei risultati raggiunti) che qualitativo. Le informazioni che vengono presentate di seguito sono infatti state raccolte attraverso una serie di interviste in profondità con i referenti delle politiche di welfare aziendale ed attraverso l'analisi delle informazioni quantitative raccolte, delineando in questo modo anche i principali risultati raggiunti, così come i più rilevanti punti di forza ed eventuali criticità.

2. Informazioni di contesto

Il Gruppo Hera è una multiutility di servizi ambientali, idrici ed energetici con sede legale a Bologna, con oltre 9.100 dipendenti, che serve oltre 4,2 milioni di cittadini in 312 Comuni distribuiti in cinque regioni italiane (Emilia-Romagna, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Marche e Toscana). Quotata in Borsa dal 2003, ha raggiunto nel 2021 un fatturato pari a 10,55 miliardi di euro.

È tra i primi operatori a livello nazionale in tutti i settori in cui opera collocandosi, rispetto alle altre società quotate:

- 1° operatore nel settore ambientale per rifiuti trattati;
- 2° operatore nel ciclo idrico per volumi di acqua erogata;
- 3° operatore nel business della vendita gas ed energia elettrica per numero di clienti;
- 4° operatore nella distribuzione del gas per volumi erogati;
- 4° operatore nell'ambito dell'illuminazione pubblica per numero di punti luce gestiti;

- 5° operatore nel settore della distribuzione di energia elettrica per volumi distribuiti.

Nata nel 2002, è il primo esempio italiano di aggregazione di 11 aziende municipalizzate operanti nel settore della pubblica utilità sul territorio emiliano-romagnolo, unite in una unica multiutility. Nel corso degli anni ha realizzato altre fusioni ed acquisizioni, con una formula che configura il gruppo come un polo aggregatore, ma allo stesso tempo come sistema aperto all'ingresso di nuovi soci.

L'azienda è impegnata nello sviluppo del suo modello di impresa, capace di innovazione e di forte radicamento territoriale, nel rispetto dell'ambiente. La strategia del Gruppo è, infatti, elaborata seguendo tre dimensioni: ambientale, socio-economica e di innovazione, per perseguire l'obiettivo di rafforzamento commerciale e industriale, utilizzando modelli di business sempre più sostenibili e indirizzando al meglio le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dall'evoluzione digitale.

Forte è l'impegno del Gruppo nella valorizzazione delle persone, nella formazione continua, nella condivisione e nella diversità, al fine di creare valore, per le persone, per l'azienda, per i clienti e per il territorio.

Dal 2007 ha adottato il Codice Etico in cui confluiscono mission e valori aziendali, uno dei primi strumenti di responsabilità sociale delle aziende.

Nel 2009 il Gruppo Hera ha sottoscritto la Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro che prevede dieci impegni contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro e per valorizzare la diversità all'interno dell'azienda.

Nel 2011 è stato nominato il Diversity Manager, che è a capo di un gruppo di lavoro complementare e trasversale alle funzioni aziendali. Il Diversity Team è impegnato nella diffusione della cultura dell'inclusione tra pubblico, privato e società civile, e condivisione delle migliori pratiche con istituzioni e aziende del territorio per rinforzare la rete sociale, nel supporto alle altre risorse interne nella gestione e valorizzazione delle pluralità in azienda e nel rafforzamento del ruolo del Gruppo in ambito di sviluppo della cultura di valorizzazione delle differenze e della conciliazione vita-lavoro. Tra i progetti realizzati, iniziative salva-tempo, per sostenere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, interventi di promozione della salute e del benessere e di empowerment. Diverse, le iniziative di riflessione sui temi della diversità e dell'inclusione realizzate, in particolare dal 2017, tra cui seminari tematici, eventi e progetti.

Dal 2017 è stato sperimentato per la prima volta lo smart working, con il coinvolgimento iniziale di 370 dipendenti, numero che si è progressivamente ampliato, coinvolgendo nel 2019, in epoca pre-Covid, oltre 1.500 dipendenti (4200 nel 2021). Sul tema del lavoro agile il Gruppo Hera ha sottoscritto il "Protocollo di Intesa per l'istituzione di un Tavolo territoriale per il lavoro agile della Città di Bologna / Smart-BO".

La strategia del Gruppo Hera è quella di considerare le persone come valore strategico: mettendo al centro l'individuo, intende valorizzarne l'unicità e la diversità. Il modello di Knowledge Management è un riferimento per l'integrazione fra azioni di sviluppo organizzativo, formazione e sviluppo del potenziale.

Il Gruppo Hera, ha ricevuto e riceve numerosi riconoscimenti e di premi.

Da tredici anni il Gruppo Hera riceve la certificazione *Top Employer*, che attesta l'eccellenza nella gestione delle risorse umane. Nel 2022 si è posta in seconda posizione tra le aziende italiane, evidenziando tra i punti di forza la formazione, il welfare e la digitalizzazione.

Nell'edizione 2021 di *Potentialpark*, il gruppo Hera si è aggiudicato il secondo posto assoluto in Italia nella classifica delle aziende più "talent friendly", evidenziando l'impegno del Gruppo Hera nella comunicazione e nel coinvolgimento di talenti tramite tutti i portali e strumenti digitali.

Ulteriore riconoscimento ottenuto è il *Diversity&Inclusion Index di Refinitiv*. Il Gruppo Hera ha raggiunto il 2° posto in Italia e il 12° nel mondo nella classifica internazionale di Refinitiv Diversity & Inclusion Index 2020.

Nel 2022, per il terzo anno consecutivo, il Gruppo è nel *Bloomberg Gender-Equality Index 2022*, l'indice sulla parità di genere, la tutela della diversità e dell'inclusione che prende in esame 11.700 imprese nel mondo impegnate per la promozione e creazione di luoghi di lavoro equi ed inclusivi. L'edizione 2022 ha premiato l'impegno di 418 aziende quotate in 45 paesi.

Inoltre, importanti i riconoscimenti legati alla sostenibilità tra cui il *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*: Hera è risultata prima multiutility al mondo nelle dimensioni Environmental, Social e Governance (ESG) da S&P Global che ogni anno seleziona le aziende da includere negli indici Dow Jones Sustainability Index.

Si è, invece, classificata al 5° posto a livello internazionale tra le Utility Networks valutate dagli analisti di *Sustainable Finance di S&P Global Ratings*.

3. Implementazione

Ideazione e progettazione

Alla fine del 2015 è nata in Hera l'idea di implementare un sistema di welfare integrato per tutto il Gruppo Hera, fino a quel momento le diverse realtà avevano già in essere iniziative e servizi afferenti all'ambito welfare per migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti, non solo sul piano strettamente operativo-funzionale ma anche su quello sociale e umano. Questo input è stato raccolto dalla Direzione del personale che ha svolto un ruolo centrale nella proposizione del modello.

Il primo step dello sviluppo del progetto è stato quello di acquisire ed internalizzare tutte le competenze necessarie in materia di welfare partecipando a laboratori di confronto, utilizzando ricerche in essere e avvalendosi di società di consulenza specializzate. Si è partiti da una mappatura delle iniziative già in essere, attraverso la realizzazione di interviste, focus group e indagini volte a comprendere le reali esigenze dei dipendenti. Da questo approfondimento è stato possibile definire le linee guida per la realizzazione del piano di welfare.

L'evoluzione normativa del 2016 (Legge di Bilancio 2016) ha indirizzato il passaggio successivo che ha visto la creazione di un modello di flexible benefit, supportato grazie alla consulenza di

un provider esterno in grado di gestire l'intero processo. Il modello è stato realizzato in completa sinergia e unità di intenti con il sistema delle relazioni industriali a livello aziendale.

Nel corso del 2016 nasce HEXTRA, il sistema integrato di welfare aziendale per incrementare il benessere individuale e familiare dei dipendenti. Il piano prevede l'erogazione di una quota welfare flessibile, uguale per tutti i dipendenti con la quale l'azienda fornisce ad ognuno la possibilità di comporre il proprio pacchetto.

La quota welfare flessibile è spendibile all'interno del portale tra le seguenti categorie di servizi:

- *Salute e Assistenza Sanitaria:*
 - ✓ Rimborso fondi di Assistenza Sanitaria Integrativa;
 - ✓ Cassa Easy Welfare – Iscriviti e Destina;
 - ✓ Cassa Easy Welfare – Servizi.
- *Assicurazione e Previdenza:*
 - ✓ Integrazione fondo di previdenza complementare.
- *Sostegno all'Istruzione:*
 - ✓ Rimborso spese Scuola, Università, Master, Campus e Vacanze Studio ecc.;
- *Servizi alla Persona:*
 - ✓ Assistenza familiari;
 - ✓ Mobility.
- *Benessere e Sostegno al Reddito:*
 - ✓ Carte Regalo, Card Amazon, Card Volagratis;
 - ✓ Tour Operator;
 - ✓ Cofanetti Boscolo;
 - ✓ Carnet cinema;
 - ✓ Welfare Voucher.
- *Herasolidale:*
 - ✓ Integrazione contributo individuale.

Inoltre, in aggiunta alla quota welfare flessibile, il Gruppo Hera supporta i lavoratori che hanno figli in età scolare riservando loro una quota d'istruzione aggiuntiva da utilizzare esclusivamente per le spese scolastiche dall'asilo nido fino all'università, come, ad esempio, la retta scolastica, il servizio mensa, i servizi pre e post scuola, le gite, i viaggi d'istruzione, ma anche l'acquisto di materiale didattico, i libri, gli strumenti a supporto della didattica ed i corsi di approfondimento linguistico. Rientrano anche le spese per l'acquisto di libri scolastici, le gite ed i servizi di mensa.

Infine, si evidenzia che è presente un sistema di convenzioni attivate dal Gruppo di cui possono usufruire ogni dipendente, anche senza utilizzare la quota di welfare flessibile.

Management e governance delle iniziative

Il Gruppo Hera ha, nell'ambito della struttura aziendale, ed in particolare nella Direzione Personale e Organizzazione, un Welfare Manager, referente responsabile per l'implementazione e la gestione del sistema di welfare.

Il lancio del sistema di welfare aziendale è stato accompagnato da momenti diffusi di informazione e formazione su tutti i territori del Gruppo attraverso oltre 30 welfare corner che hanno visto la partecipazione attiva di oltre 3.000 dipendenti.

La quota di welfare flessibile è destinata a tutti i dipendenti a tempo indeterminato (oltre 9.000), ma anche a tempo determinato (oltre 200), con un tempo di presenza nel Gruppo di almeno sei mesi nell'anno solare.

Il valore inizialmente stabilito nel 2016 è stato pari a 200 €, nel 2017 la quota è stata aumentata a 360 €. Dal 2018 in poi la quota di welfare flessibile si è attestata a 385 euro da spendere su tutta la proposta di Hextra. Inoltre vi è anche la possibilità di convertire parte del proprio premio di risultato in un'ulteriore quota welfare.

La quota istruzione aggiuntiva destinata alle lavoratrici ed ai lavoratori con figli è, invece, differenziata in base al tipo/livello di istruzione, con un forte investimento per coloro che hanno i figli piccoli: iscrizione e frequenza ad asilo nido (90€/mese per figlio con base 11 mesi per un totale massimo di 990€/annui), scuole (50€/mese a figlio per la materna con base 10 mesi per un totale massimo di 500€/annui; 60€/anno a figlio per la primaria, 70€/anno a figlio per la secondaria) attività pre e post-scolastiche, campus estivi/invernali (da 75€ a 150€).

Annualmente viene rivolta ai dipendenti una call to action che permette, tramite il servizio Welfare Voucher, di individuare il partner convenzionato, tra quelli disponibili, presso cui rivolgersi (per sport, benessere, cultura e tempo libero e check up medici); nel caso in cui non fosse disponibile il centro di proprio interesse, ciascun dipendente può effettuare una segnalazione spontanea e recitare un ruolo attivo nell'individuazione dei partner di Hextra.

Il sistema prevede, attraverso un monitoraggio periodico, di verificare l'andamento dell'utilizzo della quota e l'attivazione di survey per indagare il livello di gradimento da parte dei dipendenti, così da analizzare eventuali elementi di debolezza e ritrarre gli interventi in base alle esigenze espresse.

Principali risultati

Hextra ha registrato, fin dal suo lancio, nel 2016 una quota molto ampia di iscritti, pari al 97% della popolazione potenziale. Nel 2021 sono stati, invece, oltre 9.000, pari al 99% della popolazione potenziale, con oltre 5,3 milioni di euro fruiti dai dipendenti (nel 2019 4,5 milioni).

Per favorire ulteriormente la fruizione degli interventi, è stata lanciata nel corso del 2021 una nuova piattaforma tecnologica ed una app mobile, così da consentire ai dipendenti di poter usufruire, anche dallo smartphone, con maggiore immediatezza dei servizi proposti.

Alcuni risultati di dettaglio, rispetto alla destinazione delle risorse sono disponibili relativamente all'anno 2018 è la seguente:

- il 38% delle risorse è stato destinato ad interventi nell'area benessere e sostegno al reddito (nel 2017 pari al 45%)
- il 29% delle risorse è stato destinato ad interventi di sostegno all'istruzione (medesimo valore nel 2017)
- il 22% delle risorse è stato destinato ad interventi nell'area assicurazione e previdenza (nel 2017 erano pari al 19%)
- Il 7% delle risorse è stato destinato ad interventi nell'area salute ed assistenza sanitaria (nel 2017 6%)

- Il 3% delle risorse è stato destinato ad interventi nell'area servizi alla persona (nel 2017 erano pari a 0%)
- l'1% delle risorse è stato destinato ad HeraSolidale (medesimo valore nel 2017).

Il gruppo Hera ha dato eccezionalmente la possibilità ai propri dipendenti di utilizzare nel 2021 eventuali residui non goduti in ambito istruzione, a causa della chiusura delle scuole nel 2020 a seguito dell'emergenza Covid-19.

Sempre rispetto agli interventi di sostegno all'istruzione, l'investimento da parte del Gruppo Hera è ulteriormente cresciuto nel corso del 2020/2021 con l'aumento della quota istruzione aggiuntiva per la scuola primaria (da 60€ a 100€ annue) e per la scuola secondaria (da 70€ a 120€ annue). L'investimento complessivo per gli interventi di sostegno all'istruzione dei figli nel 2021 è stato di oltre 700 mila euro. Nel dettaglio sono state 3.262 le richieste delle quali 248 quote utilizzate dai lavoratori per i servizi di asilo nido. A queste quote si aggiungono le 14 partecipazioni presso gli asili convenzionati del Gruppo (presenti a Bologna, Cesena e Imola), per un totale di 262 bambini.

Nel 2021 sono proseguiti i servizi e le iniziative distintive e tradizionale di Hextra;

- *Borse di studio universitarie*: intervento di sostegno all'istruzione che assicura un'ulteriore contributo aggiuntivo a sostegno dell'istruzione dei figli, a richiesta diretta da parte dei dipendenti. Nel 2021 si è tenuta la 5° edizione che ha visto l'aggiudicazione di 52 borse di studio da 750 euro ciascuna (negli anni precedenti erano 40 le borse di studio)
- Borse di studio di approfondimento linguistico - Intercultura: ulteriori interventi di sostegno all'istruzione con l'assegnazione di 13 borse annue così differenziate: 8 borse da 2000 euro ciascuna per i programmi estivi; 3 borse da 4,5 mila euro ciascuna per il trimestre; 2 borse da 7,5 mila euro ciascuna per l'intero anno scolastico all'estero

Nel corso del 2021 è stato introdotto anche il programma estate, un ulteriore contributo aggiuntivo, da utilizzare per il rimborso dei centri estivi o, in alternativa, per il rimborso delle baby-sitter o dei servizi di aiuto compiti oltre al servizio di ascolto e cura a supporto della genitorialità.

Con il permanere dell'emergenza sanitaria, particolarmente rilevante è stata la disponibilità dei servizi per il benessere, un insieme di iniziative, convenzioni, anche fruibili direttamente a casa, come ad esempio, webinar tematici, sedute gratuite con psicologi, nutrizionisti, classi online dedicate di yoga e pilates settimanali, la disponibilità di una piattaforma 24/7 per allenarsi da casa con un professionista del benessere nonché l'attivazione un percorso ad-hoc per i lavoratori fragili di 12 settimane per la gestione del rientro a lavoro.

A fronte dell'incremento di fruizione di servizi e iniziative nell'ambito del benessere, il Gruppo Hera si è ulteriormente impegnato a rafforzare l'offerta in questa area di intervento (benessere fisico, psicologico e finanziario) al fine di sostenere la popolazione azienda nello sviluppo del proprio potenziale, per una crescita del singolo e, al tempo stesso, dell'azienda.

4. Valutazione delle iniziative e dell'approccio

Il modello costruito dal Gruppo Hera presenta una serie di elementi che riteniamo rappresentino i maggiori punti di forza del sistema di welfare aziendale Hextra. La presenza di una serie di iniziative già in essere e, a monte, una politica aziendale attenta da molti anni a sostenere le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori, ha consentito di valorizzare l'esistente e di sviluppare le iniziative, consolidando alcuni interventi ritenuti prioritari. Un esempio in tal senso è quello del sostegno all'istruzione per i figli dei dipendenti. Il Gruppo Hera ha da molti anni attivato interventi volti a supportare la conciliazione vita-lavoro, con particolare attenzione alle lavoratrici e ai lavoratori con figli. Già dal 2007 l'azienda ha attivato le esperienze dei nidi aziendali (il primo asilo nido aziendale è stato realizzato presso la sede di Cesena) e interaziendali (Filo Nido è il nido di cui usufruiscono dipendenti pubblici e privati grazie alla collaborazione tra Regione Emilia Romagna, Comune di Bologna, Hera, Unipol e Legacoop Bologna). Nel 2011 è stata attivata la campagna a sostegno dei congedi e l'attivazione di centri estivi per i figli dei dipendenti.

Un altro elemento di particolare forza è stato quello di costruire un modello a carattere universalistico che prevede una quota di welfare uguale per tutta la popolazione aziendale. A partire da questo principio è stato costruito un ampio e articolato sistema, anche grazie ad un percorso di ascolto della popolazione aziendale, che ha consentito di attivare anche nuove e molteplici iniziative in grado di rispondere alle esigenze dell'intera popolazione aziendale. È stata così composta una offerta molto ampia di servizi ed interventi che vanno da quelli più tradizionali (salute e assistenza sanitaria, previdenza, istruzione) a quelli di più recente diffusione (servizi alla persona e benessere).

Un sistema per tutti che ha una unica differenziazione, come abbiamo già avuto modo di evidenziare, legata alla presenza di figli. Si tratta però di un sostegno maggiore di carattere temporaneo e decrescente (i contributi si ridimensionano man mano che i figli crescono), particolarmente importante nel momento dell'inserimento dei bimbi/e al nido. Un investimento che nasce dalla consapevolezza che è proprio nei primi anni che i dipendenti necessitano di un forte sostegno, non solo per un sereno rientro al lavoro (per le neo-mamme) e per fare fronte alle esigenze di cura dei figli, ma anche alla luce della non sufficiente disponibilità di posti nei servizi per la prima infanzia sui territori e degli elevati costi degli stessi. L'approccio è quello di creare le condizioni affinché ciascun possa fare del proprio meglio, in un'ottica di valorizzazione delle persone e di crescita.

Un tasso di iscrizione alla piattaforma così ampia (il 99% della popolazione potenziale aziendale, dato 2021), mostra l'efficacia dell'azione comunicativa del Gruppo che è stato in grado di informare capillarmente i dipendenti distribuiti sui territori. Inoltre, lo sviluppo di una nuova piattaforma, ma soprattutto la creazione di una app per smartphone, ha certamente ulteriormente favorito l'iscrizione e la fruizione dei servizi di Hextra.

5. Conclusioni

L'esperienza di Hextra mostra il forte impegno del Gruppo nell'incrementare il benessere individuale e familiare dei dipendenti. Un percorso iniziato, come abbiamo visto, da tempo e che l'azienda ha deciso di strutturare al fine di consentire all'intera popolazione aziendale di poter usufruire di una serie di interventi e servizi ampi e articolati, in grado di rispondere alle diverse esigenze espresse.

Un sistema che risulta essere particolarmente funzionale a soddisfare i bisogni di una popolazione ampia (oltre 9000 dipendenti), di cui una parte (il 38%) opera territori regionali diversi da quello della sede legale.

Un modello che consente di realizzare una integrazione al reddito, con benefici - cogliendo opportunità fiscali - sia per il dipendente che per l'azienda ed al tempo stesso consente di consolidare le relazioni sul territorio.

Si tratta di un percorso, non solo condiviso, ma anche partecipato (il dipendente può, infatti proporre nuovi partner Hextra per venire maggiormente incontro ai bisogni di ciascuno), costantemente monitorato così da poter indirizzare al meglio azioni di sviluppo e di miglioramento.

NEP UNIPERSONALE

CASE STUDY REPORT

1. Introduzione

Il caso di studio che segue fa riferimento al progetto REFLEX (REconciliation and FLEXibility: reconciling new work and care needs) finanziato dalla Commissione Europea sulla call REC-RGEN-WWLB-AG-2019 che aveva come focus prioritario la promozione di azioni volte a favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale di uomini e donne, anche attraverso una migliore condivisione del lavoro di cura familiare e il supporto alla genitorialità. Capofila e coordinatore del progetto e il Dipartimento per le Politiche della Famiglia (DPF); partner di progetto sono l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) e l'Università degli Studi Roma Tre.

Il progetto REFLEX si è posto come obiettivo finale quello di sistematizzare e modellizzare un sistema di welfare aziendale che si ponga in futuro come riferimento nazionale per tutte le imprese del territorio italiano. A questo scopo il progetto ha sviluppato un set di iniziative a supporto delle imprese, al fine di contribuire alla promozione dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Tra queste è la **realizzazione di una serie di studi di caso** che si sono concentrati nell'analisi approfondita dell'attuazione dei servizi e/o delle iniziative implementate ed ha consentito anche di giungere ad una valutazione dei risultati e degli impatti raggiunti da queste esperienze e di evidenziarne, in un'ottica di apprendimento continuo, positività ed eventuali punti di criticità.

I casi di studio sono stati implementati attraverso metodologie sia di tipo quantitativo (raccolta ed analisi di dati relativi alla copertura delle misure offerte rispetto alla popolazione aziendale e/o dei risultati raggiunti) che qualitativo. Le informazioni che vengono presentate di seguito sono infatti state raccolte attraverso una serie di interviste in profondità con i referenti delle politiche di welfare aziendale ed attraverso l'analisi delle informazioni quantitative raccolte, delineando in questo modo anche i principali risultati raggiunti, così come i più rilevanti punti di forza ed eventuali criticità.

2. Informazioni di contesto

La NEP s.r.l. è un'azienda che opera nel territorio Veneto da oltre 20 anni, occupandosi di pulizia alberghiera, civile, industriale prevalentemente nel settore turistico. Grazie alla grande flessibilità e con un organico di circa 200 dipendenti, di cui l'85% donne, opera sia in ambienti di grandi dimensioni quali aeroporti, stazioni marittime, zone portuali e ambienti ospedalieri, enti ed istituzioni, fiere e manifestazioni; sia in aziende private nei settori alberghiero, industriale, commerciale sia in grande distribuzione sia in punti vendita di dimensioni medie o più contenute ma di altissima qualità. Oltre a servizi presso mense, comunità e scuole o servizi di pulizia a bordo navi e treni.

L'azienda nasce nel 1996 come Nord Est Pulizie e nel 2001 da ditta individuale si trasforma in srl.

I servizi offerti sono pulizia, sanificazione e disinfezione, manutenzioni ordinarie e straordinarie; pulizie di fondo; servizi di pronto intervento, diurni, notturni e festivi; cristallizzazioni e trattamenti specifici di pavimenti particolari; pulizia banchine portuali, parcheggi, piazze; fornitura di prodotti di completamento; distributori automatici per sapone,

asciugamani, prodotti igienici vari; tappeti d'ingresso antiscivolo e antisporco; lavaggio con o senza noleggio di biancheria.

L'azienda inoltre progetta e gestisce forniture di servizi di igiene e sanificazione ambientale.

Per garantire lo svolgimento dell'appalto in maniera efficiente sia sul piano operativo che su quello gestionale, NEP SRL si è dotata di una struttura organizzativa che verte su una chiara ed efficace ripartizione dei compiti, in relazione alle aree specifiche di attività, alla funzione preposta e al livello di responsabilità.

La struttura organizzativa comprende le necessarie figure amministrative di supporto alla produzione.

Molto spazio in Nep srl occupa la tecnologia, a tal proposito tutti i dipendenti sono dotati al momento dell'assunzione di un telefono cellulare e di una mail aziendale perché sia più agevole e a zero costi i contatti con l'azienda.

3. Implementazione

Ideazione e progettazione

Il tema della conciliazione ha da sempre rivestito in NEP un ruolo importante anche in considerazione della componente prevalentemente femminile della forza lavoro.

NEP S.r.l. è un'azienda che da anni opera nel settore delle pulizie. Il rispetto per l'ambiente, l'amore per il territorio e l'attenzione al personale in costante formazione sono le nostre caratteristiche principali. L'azienda, particolarmente sensibile alla tematica dell'etica e della responsabilità sociale, avendo una popolazione di dipendenti fortemente rappresentata dalla presenza di donne che — single o separate — spesso costituiscono l'unico riferimento, economico e educativo, per la propria famiglia, intende, con la propria politica di welfare, proseguire nel positivo percorso finora svolto, affiancando uno strumento di supporto e formalizzazione degli interventi che la stessa andrà a realizzare durante i prossimi anni.

Le politiche di welfare aziendale sono nate con l'obiettivo di traghettare l'azienda verso una visione che necessariamente deve partire dal livello apicale e che tenesse in considerazione che le iniziative offerte devono adattarsi alle reali esigenze dei dipendenti, del territorio e dei clienti. Proprio per questo motivo vengono effettuate sistematicamente delle indagini interne per rilevare i bisogni dei dipendenti in termini di conciliazione vita-lavoro in modo da rispondervi tempestivamente.

Spesso un'azienda fa welfare senza accorgersi di farlo: non sempre, infatti, le azioni che vengono messe in campo sono identificate come iniziative di welfare aziendale.

L'azienda è venuta casualmente in contatto con una consulente esterna coinvolta nelle attività di valutazione dei percorsi di Certificazione Family Audit grazie alla quale è stato intrapreso il percorso anche all'interno di NEP, riconoscendo il valore aggiunto di fare welfare, rendendo ciò una visione aziendale.

Nello specifico, quando NEP ha intrapreso il percorso che l'ha condotta all'attuale situazione relativa al welfare aziendale, dette politiche caratterizzavano prevalentemente le grandi imprese, ed in particolare sul territorio sul quale opera NEP, le imprese aderenti a Confindustria; nelle piccole e medie imprese si trattava di un percorso che non era formalizzato.

A seguito dell'incontro casuale con una consulente, l'azienda ha deciso di partecipare al Bando Regionale per le aziende family friendly che traeva origine dalla legge 53 del 2000, intraprendendo in questo modo un percorso che l'ha condotta alla creazione di un piano strutturato di welfare aziendale.

Seguendo il modello tedesco che è quello che è stato sposato dalla Regione Veneto, NEP ha deciso di adeguarsi allo standard Family Audit, uno strumento di management e di gestione delle risorse umane a disposizione delle organizzazioni sia pubbliche che private che su base volontaria intendono certificare il proprio impegno per l'adozione di misure volte a favorire il bilanciamento degli impegni vita e lavoro dei propri occupati.

Scopo dell'organizzazione, attraverso il coinvolgimento attivo del proprio personale e un'indagine interna dei fabbisogni, è quello di attivare e/o potenziare una gestione delle risorse umane e dei processi organizzativi interni in funzione delle esigenze di conciliazione vita e lavoro dei propri occupati, nell'ottica della promozione del Diversity Management, delle pari opportunità e del benessere lavorativo, dell'innovazione organizzativa e del management, della responsabilità sociale di impresa e del welfare territoriale con ricadute positive a livello della competitività e della produttività dell'azienda.

Lo standard Family Audit è stato caratterizzato fin dalla sua introduzione da un'estrema attenzione alla misurazione il più possibile oggettiva della situazione delle organizzazioni con riferimento all'offerta di strumenti di conciliazione ed al monitoraggio nel tempo dell'andamento di una serie di indicatori significativi al riguardo. Strumento principe per la raccolta di questi dati è il Modello di rilevazione dati, un foglio elettronico mediante il quale ciascuna organizzazione coinvolta nel processo fornisce annualmente informazioni riguardanti oltre 30 indicatori relativi al proprio personale.

Su questa base l'azienda ha formalizzato il processo di coinvolgimento in questo percorso e si è impegnata ad adottare dieci azioni sulla base di questo modello.

Successivamente è stato stilato un contratto di secondo livello per attuare parte di quanto era previsto nel piano di welfare

L'azienda ha ricevuto la certificazione FAMILY AUDIT rilasciata dalla Provincia di Trento nel luglio del 2019.

Per supportare tutto il percorso, molto spazio in Nep srl occupa la tecnologia: tutti i dipendenti vengono dotati, al momento dell'assunzione, di un telefono cellulare e di una mail aziendale perché sia più agevole e a zero costi i contatti con l'azienda, per consultare una programmazione a lungo termine e richiedere cambio turni o richieste di assentarsi dal lavoro gestite da proprio cellulare, opportunità per conciliare lavoro e esigenze familiari. Il cellulare viene consegnato come benefit aziendale a costo 0 per il dipendente.

Quando è stato intrapreso il percorso si trattava ancora di una cosa nuova e poco conosciuta dal personale, anche in considerazione delle dimensioni aziendali ridotte. Anche in funzione di ciò è stata realizzata molta formazione per far capire ai lavoratori che si trattava di azioni delle quali avrebbero beneficiato in prima persona. La principale criticità legata all'introduzione di specifiche misure di conciliazione vita-lavoro in azienda è legata alla difficoltà di fare comprendere ai lavoratori la validità degli strumenti offerti.

Le iniziative in campo sono molteplici, partendo dall'orario di lavoro: massima flessibilità in entrata e in uscita per i dipendenti amministrativi e possibilità di scambiarsi i turni per il personale addetto alle pulizie grazie ad una rete interna dove i dipendenti possono postare le loro richieste e i responsabili welfare si prendono l'incarico di incrociarle e soddisfarle. C'è poi il "progetto banca ore" che ha lo scopo di garantire una stabilità salariale ai dipendenti dato che il lavoro di pulizia ha una forte stagionalità.

A disposizione dei dipendenti anche una card acquisto che dà la possibilità di acquistare beni e servizi attraverso convenzioni strette dall'azienda, utilizzata soprattutto per i supermercati. Molta attenzione alla formazione con corsi per ottimizzare la comunicazione e l'organizzazione del lavoro.

Attivo anche lo smart working per gli amministrativi. Ogni nuovo nato viene festeggiato con un box nascita, un kit di benvenuto con tutti i prodotti che possono servire al bebè nel primo periodo e vengono concessi dei permessi aggiuntivi retribuiti anche per i papà. L'azienda si occupa del sostegno alla formazione dei familiari dei dipendenti e viene offerta una borsa di studio aziendale per ogni grado di istruzione. Inoltre, i figli dei dipendenti con la pagella migliore vengono premiati ogni anno con un buono acquisto per i libri scolastici dell'anno successivo. Prevista anche l'assistenza sanitaria integrativa, per ora riservata solamente ai dipendenti, con coperture maggiori rispetto al fondo di categoria.

Management e governance delle iniziative

L'investimento dell'azienda nell'ambito del welfare aziendale è stato progressivo e commisurato alle caratteristiche dell'azienda fino ad arrivare alla formalizzazione del Piano di welfare ed alla individuazione di un vero e proprio responsabile family friendly all'interno dell'azienda che si occupa di rispondere alle esigenze dei dipendenti.

Principali risultati

Per il suo piano di Welfare Aziendale Nep s.r.l. è stata premiata per l'anno 2015 da Assiteca/Il Sole24 Ore ne "La gestione del rischio nelle imprese italiane. Welfare in azienda: pratiche e modelli vincenti".

Nella continuità dell'impegno dell'azienda nel welfare, è stato raggiunto per l'anno 2018 il rating 5W Welfare Champion: NEP si è infatti classificata tra le prime tre aziende nel settore dei servizi in Italia per iniziative e progetti di welfare durante il Welfare Index PMI 2018.

L'azienda inoltre è coinvolta nell'"Alleanza della Riviera del Brenta" esempio di Welfare di territorio ed è socia degli "Amici della Laguna e del Porto" associazione che raggruppa operatori portuali che si occupano di volontariato sul territorio del Veneziano con particolare attenzione alle disabilità e malattie rare.

Tutte queste reti e relazioni hanno reso NEP un testimonial importante rispetto al tema delle iniziative di conciliazione vita-lavoro realizzate in azienda.

4. Valutazione delle iniziative e dell'approccio

Il modello costruito da NEP srl presenta una serie di elementi che riteniamo rappresentino i maggiori punti di forza del sistema di welfare aziendale che può essere messo in campo anche nell'ambito di realtà aziendali di piccole e medie dimensioni. La presenza di una serie di iniziative già in essere e, a monte, una politica aziendale attenta da molti anni a sostenere le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori, ha consentito di valorizzare l'esistente e di sviluppare le iniziative, consolidando alcuni interventi ritenuti prioritari ma soprattutto di ottenere risultati rilevanti investendo in maniera importante sul versante della formalizzazione prima e comunicazione poi delle iniziative realizzate. È stato infatti fatto un investimento importante in termini di comunicazione, sia interna che esterna).

Di particolare rilievo nel percorso realizzato è stata la disponibilità ad offrire un certo grado di flessibilità all'organizzazione del lavoro: in questo modo è risultato tutto sommato semplice andare incontro alle esigenze delle persone in termini di conciliazione.

Inoltre un ruolo di primaria importanza lo ha svolto l'impegno, la dedizione e la convinzione della classe dirigente e del gruppo di persone che si è occupata della progettazione ed implementazione di specifiche misure di conciliazione vita-lavoro che ha preso parte a diversi momenti di formazione per la realizzazione del processo richiesto dal family audit.

L'azienda ha rilevato come principale effetto positivo legato all'introduzione di specifiche misure di conciliazione vita-lavoro la fidelizzazione dei lavoratori.

5. Conclusioni

Il percorso intrapreso ha consentito di formalizzare l'investimento sul welfare aziendale sul quale si era comunque puntato da tempo seppure senza una piena consapevolezza: spesso, infatti, le aziende offrono misure di welfare senza accorgersi di farlo.

Consapevole che il welfare privato costituisce lo scenario di riferimento per le moderne organizzazioni poiché consente di realizzare un sistema di servizi che si basa sui bisogni concreti dei lavoratori, intende dare ulteriore sviluppo al tema, diffondendo tale cultura anche attraverso azioni positive rivolte non solo ai propri dipendenti ma anche partecipando a reti che diventino un punto di riferimento per il territorio attraverso l'elaborazione di idee innovative, sperimentazioni e collaborazioni tra vari enti. In quest'ottica, rientra la partecipazione dell'azienda al progetto "Alleanza per la Famiglia — Riviera del Brenta" che vede soggetti diversi lavorare ognuno per le proprie specificità e competenze per diminuire il disagio sociale, la devianza giovanile e il sostegno alla genitorialità. Al gruppo partecipano Comuni, Ulss, CCIAA, Associazioni di categoria, sindacali, culturali ed ambientaliste, Istituti scolastici, Enti di formazione, Centri studi e di ricerca ed aziende private.

NESTLE'

CASE STUDY REPORT

1. Introduzione

Il caso di studio che segue fa riferimento al progetto REFLEX (REconciliation and FLEXibility: reconciling new work and care needs) finanziato dalla Commissione Europea sulla call REC-RGEN-WWLB-AG-2019 che aveva come focus prioritario la promozione di azioni volte a favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale di uomini e donne, anche attraverso una migliore condivisione del lavoro di cura familiare e il supporto alla genitorialità. Capofila e coordinatore del progetto e il Dipartimento per le Politiche della Famiglia (DPF); partner di progetto sono l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) e l'Università degli Studi Roma Tre.

Il progetto REFLEX si è posto come obiettivo finale quello di sistematizzare e modellizzare un sistema di welfare aziendale che si ponga in futuro come riferimento nazionale per tutte le imprese del territorio italiano. A questo scopo il progetto ha sviluppato un set di iniziative a supporto delle imprese, al fine di contribuire alla promozione dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Tra queste è la **realizzazione di una serie di studi di caso** che si sono concentrati nell'analisi approfondita dell'attuazione dei servizi e/o delle iniziative implementate ed ha consentito anche di giungere ad una valutazione dei risultati e degli impatti raggiunti da queste esperienze e di evidenziarne, in un'ottica di apprendimento continuo, positività ed eventuali punti di criticità.

I casi di studio sono stati implementati attraverso metodologie sia di tipo quantitativo (raccolta ed analisi di dati relativi alla copertura delle misure offerte rispetto alla popolazione aziendale e/o dei risultati raggiunti) che qualitativo. Le informazioni che vengono presentate di seguito sono infatti state raccolte attraverso una serie di interviste in profondità con i referenti delle politiche di welfare aziendale ed attraverso l'analisi delle informazioni quantitative raccolte, delineando in questo modo anche i principali risultati raggiunti, così come i più rilevanti punti di forza ed eventuali criticità.

2. Informazioni di contesto

Nestlé, leader mondiale nel campo dell'alimentazione, impiega 280.000 collaboratori provenienti da più di 100 diverse nazionalità. Oltre un terzo della forza lavoro è localizzata in Europa (33,9%), il 38% nelle due Americhe e il 28,1% in Asia, Oceania e Africa. Il gruppo è attivo in Italia dal 1875, ma la storia di Nestlé in Italia inizia nel 1913, quando viene depositata a Milano l'etichetta "Farina Lattea Nestlé, alimento completo per i bambini lattanti".

Attualmente l'azienda è presente in Italia con 9 categorie e 50 marche che la posizionano come il quarto player del Food&Beverage. L'approccio al saper fare Italiano da parte di Nestlé si è ampliato nel tempo, abbracciando grandi realtà come Buitoni e Perugina che entrano in Nestlé nel 1989 e il Gruppo Sanpellegrino, che si unisce 10 anni dopo, nel 1998, oltre a Motta e tanti altri.

L'Italia per il gruppo Nestlé rappresenta l'ottavo mercato mondiale in termini di fatturato, con circa 5.400 dipendenti e 18 stabilimenti produttivi dislocati su tutto il territorio nazionale. Tra questi, realtà importanti come Sanpellegrino – Nestlé Waters, Nestlé Purina Petcare, Nestlé Professional, Nestlé Nutrition, Nestlé Helth Science, CPW (Cereal Partner Worldwide) e

Nespresso. Per alimentare la cultura aziendale e creare Valore Condiviso – il principio alla base delle attività del gruppo è proprio il *Creating Shared Value (CSV)* – Nestlé promuove lo sviluppo sostenibile lungo tutto il processo produttivo, e investe ormai da tempo nel benessere dei propri collaboratori e nella sensibilizzazione sul territorio.

Stando a dati riferiti al 2020, il gruppo Nestlé in Italia ha contribuito per lo 0,57% alla produzione industriale del paese, e per il 3,8% alla produzione industriale alimentare. L'investimento nella creazione di valore condiviso ha un impatto rilevante anche sull'occupazione, contribuendo a generare più di 42 mila posti di lavoro nella filiera.

3. Implementazione

Ideazione e progettazione

Il welfare aziendale è lo strumento concreto che l'azienda utilizza per il raggiungimento di obiettivi strategici come il miglioramento delle condizioni di lavoro delle dipendenti donne, l'immagine del brand ma anche l'attrattiva per i lavoratori. Alla base del **processo di introduzione dei beni e servizi di welfare aziendale** sono da sempre state le priorità che il gruppo Nestlé stabilisce per l'Europa nell'ambito delle risorse umane, primi tra tutti *gender balance*, *employee branding* e *social compliance*.

Le politiche di conciliazione e "Woman Friendly" vengono considerate la piena espressione dei talenti di ciascuno, elemento chiave all'interno del Gruppo, che permette di assicurare vantaggio competitivo. Per questo motivo, da diversi anni, Nestlé lavora per una politica reale di Gender Balance, individuando ed eliminando con misure concrete tutte quelle "barriere fisiche" che ostacolano la crescita dei talenti, nella consapevolezza del fondamentale contributo che anche una leadership al femminile porta all'azienda e alla sua capacità di competere (Woman Friendly).

La diffusione di una cultura della performance, rispetto a quella della mera presenza, è alla base di questo percorso ed ha permesso al Gruppo di valutare le persone sulla base dei risultati raggiunti a prescindere dal tempo trascorso in azienda, mantenendo allo stesso tempo sempre alta l'attenzione verso i bisogni personali ed il corretto equilibrio tra vita professionale e vita privata.

La scelta di sviluppare questo tipo di iniziative è nata proprio dalla comprensione che esse abbracciano molti settori diversi dell'organizzazione aziendale, e hanno molteplici ricadute che sono state rilevate in seguito non solo alla somministrazione di questionari, ma anche e soprattutto ad una serie di incontri informali con i lavoratori, alla realizzazione di un blog sul tema della conciliazione, come strumento di comunicazione interna, indirizzato soprattutto alla fascia di dipendenti più giovane e informatizzata, che ha consentito di far emergere le esigenze e di fornire informazioni circa le diverse possibilità.

A seguito di alcune esperienze particolarmente significative che verranno presentate nelle pagine che seguono, da oltre una decina di anni l'azienda si è impegnata per la sistematizzazione delle iniziative volte alla conciliazione famiglia-lavoro. Benché le iniziative di welfare aziendale fossero iniziate già da alcuni anni, la strategia vera e propria è stata studiata

a partire dall'inizio del 2012, stimolata proprio dalla "maturazione" di esperienze interessanti, che hanno dato stimoli concreti allo sviluppo dell'area del work-life balance.

Negli anni sono, infatti, state introdotte diverse misure di flessibilità oraria che possono favorire questo equilibrio, con attenzione particolare alle esigenze delle donne e al momento delle maternità.

L'azienda incentiva infatti varie forme di flessibilità dell'orario di lavoro, in particolare:

- il part-time proposto spesso come modalità di rientro a tutte le neo-mamme dopo il periodo di maternità, senza ripercussioni sul percorso di carriera;
- da luglio 2010 è possibile usufruire del **Telelavoro**;
- *il Gruppo, dal 2012, è stato tra i pionieri del Lavoro Agile*, che permette occasionalmente alle proprie persone di lavorare da luoghi differenti dal proprio ufficio. Iniziativa che ha riscontrato enorme successo e applicazione in questi anni, basti pensare che sono oltre 35.000 le giornate di Lavoro Agile di cui hanno usufruite dalle persone del Gruppo in questi anni. Con l'emergenza legata alla pandemia, lo smartworking è stato adottato a tempo pieno da tutti i colleghi degli uffici, rivoluzionando il modo di lavorare.

Anche il *Campus di Assago*, nella sua struttura, risponde alla necessità di flessibilità dei tempi e dei luoghi di lavoro ed è stato concepito proprio per promuovere questa cultura.

Per agevolare le famiglie nei periodi di chiusura delle scuole, è inoltre attivo il *Progetto "90 giorni"* che permette di ospitare in azienda (presso la sede di Assago e nello stabilimento di San Sisto – PG) i bambini tra i 3 e i 14 anni durante il periodo in cui le scuole sono chiuse (90 sono infatti i giorni dell'anno in cui i genitori lavorano e i bambini sono a casa in vacanza: questi periodi comportano spesso notevoli difficoltà per le famiglie che si trovano a dover conciliare gli impegni lavorativi e familiari).

Vengono inoltre realizzati i "Junior Camp" nelle sedi di Milano e San Sisto (Perugia) per accogliere, sotto la guida di educatori specializzati, i bambini tra i 3 ed i 14 anni durante i periodi di chiusura delle scuole. Il Progetto si aggiunge alla disponibilità per i neo – genitori che lavorano presso il Campus di Assago e lo stabilimento di San Sisto (PG) di un *Asilo Nido* per i più piccoli.

Ancora, è stato inaugurato nel 2004, l'asilo nido Les Galipettes di Milano che ospita i figli dei dipendenti Nestlé ed è aperto agli abitanti della zona, con una retta equiparata a quella richiesta dalle strutture comunali. L'asilo nido aziendale di Perugia, aperto invece nel 2008, è il risultato della sinergia tra l'azienda e un'impresa sociale per offrire un sostegno alle famiglie del territorio. La struttura garantisce infatti una copertura fino a 12 ore giornaliere anche di sabato, con 15 posti riservati ai dipendenti Nestlé e 66 messi a disposizione della comunità. I servizi offerti dall'azienda ai dipendenti e ai loro familiari si completano con convenzioni e iniziative wellness, campagne di prevenzione e programmi di corretta nutrizione.

Nella convinzione che per promuovere il talento femminile e rimuovere tutti gli ostacoli che possono impedirne il pieno sviluppo è necessario lavorare per diffondere una vera cultura "Woman Friendly" a partire dalla popolazione maschile, nel 2012 il Gruppo in Italia è stato il

primo ad introdurre una misura rivoluzionaria nel percorso di gender balance aziendale: il congedo di paternità di due settimane, una misura che andava ad aggiungersi al congedo di maternità. Il **ruolo del padre** è infatti considerato di fondamentale importanza nel momento della nascita di un figlio e per questo - e per una effettiva parità dei sessi – dal 2012 Nestlé ha introdotto un congedo di paternità di due settimane con il 100% della retribuzione (oltre ad altri 3 giorni già riconosciuti in precedenza in aggiunta a quanto previsto dalla normativa). Questo congedo, come si vedrà più nel dettaglio nelle prossime pagine, è stato recentemente esteso a 3 mesi.

A questo proposito è stato siglato a marzo del 2022 un innovativo accordo sindacale che, integrando quanto previsto dalla legge, mira ad agevolare la carriera femminile e una genitorialità sempre più condivisa attraverso il bilanciamento dei carichi familiari. L'azienda e le Organizzazioni Sindacali hanno, infatti, sottoscritto un accordo che istituisce la "Nestlé Baby Leave", un congedo retribuito di 3 mesi (12 settimane consecutive) di cui potrà usufruire il papà lavoratore o il secondo caregiver in occasione della nascita di un figlio o dell'adozione di un minore.

La "Nestlé Baby Leave" potrà essere fruita dal secondo caregiver in un'unica soluzione entro sei mesi della nascita di un figlio o dell'adozione di un minore, per assicurarsi che i genitori abbiano il giusto tempo per definire una routine di collaborazione e supporto reciproco. Il nuovo congedo avrà assicurata l'erogazione di tutti gli elementi retributivi.

La nuova policy rappresenta un importante passo in avanti anche rispetto alle politiche adottate finora da Nestlé stessa.

Management e governance delle iniziative

Le politiche di welfare aziendale sono ricomprese in un più ampio ecosistema che coinvolge svariate funzioni e che prevede una cabina di regia all'interno del gruppo risorse umane. In stretta relazione agiscono su questo tema il settore comunicazione e relazioni esterne (importante investimento per comunicare verso l'esterno quanto viene realizzato); il settore facility o servizi in generale che si occupa di tutta la parte relativa alle convenzioni e il settore IT. Inizialmente era previsto un referente/responsabile in materia di welfare aziendale, mentre successivamente la funzione è stata splittata su due referenti.

La strategia aziendale rispetto al welfare e conciliazione ha innanzitutto identificato le aree di lavoro: flessibilità di tempo e di location, gender balance, mobilità sostenibile, budget personale, family care e salute e benessere. Per ognuna di queste sono poi state individuate possibili iniziative, che di volta in volta vengono testate attraverso gli strumenti di ascolto per capire se e dove implementarle. Un esempio è l'accordo sindacale che disciplinava il telelavoro, successivamente integrato con un nuovo accordo per il "lavoro agile" (una forma di telelavoro ancor più destrutturato che non richiede una postazione fissa). A latere dell'accordo sul telelavoro è, ad esempio, stato realizzato un modulo di formazione rivolto non solo al telelavoratore e al suo superiore ma anche ai colleghi, così da sgomberare il campo da pregiudizi grazie a una corretta informazione sulla condizione del dipendente e al monitoraggio della sua performance. A supporto di questa iniziativa erano anche stati definiti dei KPIs – Key Performance Indicators per valutare l'effettiva prestazione dei telelavoratori.

Per progettare le iniziative di welfare aziendale, la strategia di Nestlé prevede un'analisi delle necessità delle persone lungo il ciclo di vita per individuare i diversi bisogni in base all'età, al luogo in cui vivono e alle condizioni personali e familiari. Sono stati inoltre implementati sistemi di ascolto inizialmente più destrutturati (es. Pranzo Primavera, momento di confronto e dialogo con i dipendenti), ai quali sono seguite attività più strutturate come la somministrazione sistematica di questionari ad hoc distribuiti in collaborazione con le RSU nei siti produttivi per rilevare i bisogni. Questo ha favorito la diffusione dell'idea di un'attenzione alle persone che non viene "dall'alto" ma si basa sulla reale volontà di individuare le esigenze della collettività. Il successo è stato dimostrato dalla redemption altissima - intorno al 75% - del primo questionario.

Di particolare rilievo, inoltre, è la spinta di carattere sindacale verso i temi del welfare, dimostrata dal fatto che all'interno dell'integrativo è stata inserita esplicitamente la volontà di lavorare sulla conciliazione famiglia-lavoro. L'accordo integrativo di gruppo, che riguarda Nestlé italiana e San Pellegrino, impegna l'azienda a costruire un ambiente *family-friendly* e flessibile, attento alle esigenze dei lavoratori. All'interno degli accordi sindacali sono state stabilite iniziative importanti e disciplinate la flessibilità di orario, il part-time e il telelavoro. Si tratta di un impegno di lungo termine nella promozione di nuovi modelli di gender balance rispetto al quale l'azienda vuole costituire un esempio virtuoso.

L'investimento concreto sul welfare è uno degli argomenti principali delle relazioni industriali del gruppo, e i sindacati dimostrano da sempre un forte interesse a partecipare allo studio delle iniziative. A completamento di quanto riportato, si sottolinea ancora una volta che diversi accordi sindacali sono stati dedicati a disciplinare iniziative per rispondere adeguatamente alle sfide sociali e culturali sempre più urgenti in materia di genitorialità condivisa e gender balance, ma in particolare quello siglato a marzo del 2022 mediante il quale l'azienda mira a scardinare gli stereotipi che considerano, tuttora, la cura del figlio in età neonatale come una responsabilità esclusivamente femminile, offrendo una misura concreta rivolta a valorizzare la genitorialità delle persone, anziché costituire una delle cause del divario di genere nel modo del lavoro. Dopo il primo accordo che vedeva Nestlé prima in Italia, nel 2012, a prevedere due settimane di congedo di paternità, dieci anni dopo, arriva la Nestlé Baby Leave, estesa nel 2022 a tre mesi (12 settimane consecutive), del tutto in linea con le priorità che da sempre per l'azienda rappresentano le iniziative a supporto della genitorialità e dell'abbattimento delle barriere di genere.

Chi sceglierà di utilizzare il "Nestlé Baby Leave", avrà assicurata l'erogazione di tutti gli elementi retributivi e contributivi ordinari. Inoltre, il nuovo congedo, come detto, dovrà essere preso dal secondo caregiver fin da subito, alla nascita o adozione del bambino, e in un'unica soluzione, per assicurarsi che i genitori abbiano il giusto tempo per definire una routine di collaborazione e supporto reciproco. Nestlé, da sempre attenta ai bisogni dei più piccoli e dei genitori, con questa soluzione si pone l'obiettivo di consentire a tutta la famiglia di dedicare tempo ed energie al nuovo arrivato, in un periodo particolarmente delicato non solo per la crescita del bambino, ma anche per quella dei genitori.

Non soltanto quindi un aiuto di welfare, ma anche un importante tentativo di dare una risposta alle necessità di gender balance attraverso un lavoro sulla cultura aziendale per riequilibrare i

ruoli all'interno della famiglia e fornire quindi alle donne nuove possibilità di sviluppo di carriera.

Principali risultati

Durante la pandemia in Nestlé, partendo proprio dall'ascolto delle persone, è stato definito un nuovo modello di lavoro, il FAB Working - evoluzione dello smart working, di cui il Gruppo, come anticipato nelle pagine precedenti è stato promotore dal 2012.

Questo nuovo modello è orientato alla Flessibilità nello svolgimento della prestazione lavorativa, all'Adattabilità in termini di definizione di obiettivi e way of working e al Bilanciamento tra il lavoro da casa e quello in ufficio. In questo nuovo modello, dove il lavoro è accompagnato da un profondo cambiamento culturale, casa e ufficio sono solo spazi in cui svolgere la propria attività lavorativa e non impattano sulla professionalità dei collaboratori.

Per interpretare i tempi che corrono e adattare il proprio lavoro di conseguenza, sono stati messi nero su bianco gli insegnamenti e le riflessioni maturate durante il 2020, un anno che indubbiamente ha accelerato i cambiamenti già in atto da qualche tempo, attraverso un vocabolario che cristallizza tante delle riflessioni e delle evidenze maturate durante un anno di grandi cambiamenti: dalla "A" di "agilità", l'abilità di lavorare in qualunque luogo, alla "B" di "bilanciamento", per una corretta conciliazione tra vita personale e professionale, passando per la "D" di "disconnessione", ovvero imparare a "staccare" e a prendersi i propri spazi, fino alla "F" di "fiducia", requisito indispensabile dello smart working.

Ulteriore risultato estremamente rilevante è rappresentato dalla nuova parental policy di Nestlé che rappresenta un importante passo in avanti rispetto alle due settimane previste attualmente dalla legislazione italiana, ma anche alle politiche attivate finora da Nestlé stessa che, già dal 2012 e per prima in Italia, aveva introdotto due settimane aggiuntive di congedo retribuito per il lavoratore padre o secondo caregiver.

Si tratta di una scelta che origina anche dai dati emersi da numerose ricerche che dimostrano quanto la genitorialità stia diventando un'esperienza sempre più sfidante, soprattutto per le mamme. Non sorprende dunque che, secondo gli ultimi dati ISTAT¹, nel 2020 il nostro Paese abbia raggiunto il picco negativo di nascite, con un tasso di 7 neonati ogni 1.000 abitanti.

Anche i dati INPS² sui beneficiari del congedo parentale per Covid-19, rimarkano l'assenza di una equa condivisione dei carichi familiari. Solo il 21% dei padri ne ha fatto richiesta, contro il 79% delle madri. Numeri che confermano quanto le donne svolgano ancora il ruolo di principale caregiver nelle famiglie italiane.

La nuova parental policy di Nestlé nasce proprio dalla consapevolezza del difficile contesto sociale e culturale che caratterizza il nostro Paese in materia di genitorialità condivisa e gender balance in questi anni. Da sempre attenta a queste tematiche, con il "Nestlé Baby Leave" l'azienda mira a scardinare gli stereotipi che vedono ancora la donna svolgere un ruolo di primo

¹ Indicatori Demografici, Anno 2020

https://www.istat.it/it/files/2021/05/REPORT_INDICATORI-DEMOGRAFICI-2020.pdf.

² "L'innovazione dell'INPS per il rilancio del Paese", XX Rapporto Annuale

https://www.inps.it/docallegatiNP/Mig/Dati_analisi_bilanci/Rapporti_annuali/XX_Rapporto_annuale/XX_Rapporto_annuale.pdf.

piano – quasi sempre esclusivo - nella gestione dei figli e della famiglia, offrendo pertanto una misura concreta per minimizzare l’impatto di lungo termine sulla carriera delle mamme lavoratrici e, allo stesso tempo, per consentire a entrambi i genitori di condividere appieno uno dei momenti più importanti permettendo condivisione, collaborazione e, soprattutto, crescita.

Ad oggi, come si evince dalle tabelle che seguono, circa 250 neo – papà hanno usufruito dei 15 giorni di paternità, dato che ben rappresenta il valore dell’iniziativa nella quale a partire dal 2022 l’azienda arriverà ad investire oltre 1 milione l’anno. Le richieste ricevute per fruire della Nestlé Baby Leave al momento (a circa tre mesi dalla sua attivazione) sono circa 15.

Tabella 1 - Numero dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale

| PERSONE | Paternità 15 gg | Maternità fac. padre | Patern. Fac. non retribuita |
|---------|-----------------|----------------------|-----------------------------|
| 2012 | 41 | 19 | 2 |
| 2013 | 33 | 40 | 5 |
| 2014 | 29 | 20 | 5 |
| 2015 | 27 | 25 | 2 |
| 2016 | 20 | 20 | 1 |
| 2017 | 24 | 19 | 0 |
| 2018 | 23 | 14 | 2 |
| 2019 | 28 | 12 | 3 |
| 2020 | 12 | 12 | 3 |
| 2021 | 13 | 16 | 0 |

Tabella 2 - Giornate usufruite dai papà per il congedo parentale

| GIORNI | Paternità 15 gg | Maternità fac. padre | Patern. Fac. non retribuita |
|--------|-----------------|----------------------|-----------------------------|
| 2012 | 506 | 291 | 26 |
| 2013 | 409 | 423 | 88 |
| 2014 | 437 | 312 | 90 |
| 2015 | 366 | 457 | 45 |
| 2016 | 268 | 394 | 12 |
| 2017 | 325 | 825 | 0 |
| 2018 | 310 | 423 | 46 |
| 2019 | 370 | 210 | 36 |
| 2020 | 161 | 320 | 27 |
| 2021 | 179 | 539 | 0 |

L’impegno e le iniziative adottate per supportare la genitorialità hanno già portato a ottimi risultati, come dimostra il tasso di natalità interno all’azienda di 1,6 figli per donna nel 2021, un dato più alto della media italiana, che si attesta a 1,24. Il grande lavoro di Nestlé è stato riconosciuto anche dal Bloomberg Gender Equality Index che nel 2022, per il quarto anno consecutivo, ha premiato l’azienda per i progressi compiuti nel perseguimento di una cultura aziendale inclusiva, che comprenda parità di genere e salariale.

4. Valutazione delle iniziative e dell’approccio

Elementi di forza e di successo

Gli effetti positivi legati all'introduzione di misure ed iniziative di conciliazione vita-lavoro sono sicuramente legati all'engagement sempre crescente dei lavoratori rispetto all'azienda. La relazione, fondata sulla fiducia e sulla responsabilità reciproca, facilita lo sviluppo della capacità di autonomia ed organizzazione e consente una gestione personale del proprio tempo e spazio lavorativo, nel rispetto degli obiettivi aziendali e del bilanciamento tra vita personale e lavorativa.

Il clima aziendale che ne consegue è molto vivace e nel consentire la possibilità, in particolare, di potersi organizzare il lavoro in maniera flessibile, contribuisce alla creazione di un circolo virtuoso nel quale lo sviluppo di una correlazione positiva di tipo win-win tra l'impresa ed il dipendente, determinando una maggiore fidelizzazione del lavoratore, un conseguente aumento della produttività e lo sviluppo di un ambiente di lavoro più sano.

Le performance aziendali sono infatti ampiamente connesse ad una politica di gestione delle risorse umane che garantisca il benessere delle persone attraverso la valorizzazione del singolo, la promozione di un ambiente di lavoro sicuro e privo di discriminazioni, lo sviluppo delle abilità dei dipendenti attraverso una formazione mirata al miglioramento continuo della persona e delle sue capacità.

Al contempo da non sottovalutare il valore aggiunto che l'introduzione di iniziative di supporto all'armonizzazione tra i tempi di vita personale e quelli professionali rappresenta per la società, intendendo con ciò la creazione di nuove opportunità di impiego, il potenziale raggiungimento di standard di vita migliore, la possibilità di sviluppo autonomo e la creazione di standard più elevati di sicurezza sul lavoro.

Sostenibilità e trasferibilità

A partire dall'approccio seguito per il gender balance e per la valorizzazione dell'esperienza della maternità e della paternità, l'azienda intende estendere l'impostazione adottata anche ad altri ambiti, in particolare, immaginando un'offerta di servizi più tarata sulle esigenze degli under 30. Per questa fascia giovane di lavoratori, infatti, alcune misure non rivestono lo stesso appeal di quanto accade per la fascia dei lavoratori che ha dei carichi di cura in ambito familiare, come ad esempio lo smart working. L'obiettivo dell'azienda è pertanto quello di individuare misure di flessibilità più rispondenti a questa fascia di lavoratori.

Al contempo, l'intenzione è quella di trovare il modo per garantire un'offerta di servizi che si appoggino al territorio (ad esempio convenzioni) anche per i lavoratori delle fabbriche dislocate per l'appunto in territori meno "performanti".

5. Conclusioni

Il gruppo Nestlé Italia rappresenta un esempio virtuoso di implementazione di beni e servizi di welfare aziendale in una realtà grande, attiva su tutto il territorio nazionale e con un elevato numero di dipendenti. Le sue caratteristiche aziendali rendono il caso di studio interessante per quello che riguarda l'investimento su larga scala in politiche di conciliazione vita-lavoro in

grado di impattare su tutti i dipendenti, basate su strategie di analisi dei bisogni e stretto lavoro di contrattazione con i sindacati.

In generale, la strategia aziendale rispetto al welfare e conciliazione concerne sei aree di intervento: flessibilità di tempo e di location, gender balance, mobilità sostenibile, budget personale, family care e salute e benessere. Le misure e politiche attivate in questi ambiti, presentate nei paragrafi precedenti, hanno permesso all'azienda di contare su un engagement sempre crescente da parte di lavoratori e lavoratrici. La costruzione di una relazione aziendale basata sulla fiducia e sulla responsabilità reciproca rappresenta un importantissimo risultato per il bilanciamento tra obiettivi aziendali e esigenze del singolo.

Allo stesso tempo, non bisogna sottovalutare il valore aggiunto che l'introduzione di iniziative di supporto all'armonizzazione tra i tempi di vita personale e quelli professionali rappresenta per la società, facilitando la creazione di nuove opportunità di impiego, il potenziale raggiungimento di standard di vita migliore, la possibilità di sviluppo autonomo e la creazione di standard più elevati di sicurezza sul lavoro.

PRODOS

CASE STUDY REPORT

1. Introduzione

Il caso di studio che segue fa riferimento al progetto REFLEX (REconciliation and FLEXibility: reconciling new work and care needs) finanziato dalla Commissione Europea sulla call REC-RGEN-WWLB-AG-2019 che aveva come focus prioritario la promozione di azioni volte a favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale di uomini e donne, anche attraverso una migliore condivisione del lavoro di cura familiare e il supporto alla genitorialità. Capofila e coordinatore del progetto è il Dipartimento per le Politiche della Famiglia (DPF); partner di progetto sono l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) e l'Università degli Studi Roma Tre.

Il progetto REFLEX si è posto come obiettivo finale quello di sistematizzare e modellizzare un sistema di welfare aziendale che si ponga in futuro come riferimento nazionale per tutte le imprese del territorio italiano. A questo scopo il progetto ha sviluppato un set di iniziative a supporto delle imprese, al fine di contribuire alla promozione dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Tra queste è la **realizzazione di una serie di studi di caso** che si sono concentrati nell'analisi approfondita dell'attuazione dei servizi e/o delle iniziative implementate ed ha consentito anche di giungere ad una valutazione dei risultati e degli impatti raggiunti da queste esperienze e di evidenziarne, in un'ottica di apprendimento continuo, positività ed eventuali punti di criticità.

I casi di studio sono stati implementati attraverso metodologie sia di tipo quantitativo (raccolta ed analisi di dati relativi alla copertura delle misure offerte rispetto alla popolazione aziendale e/o dei risultati raggiunti) che qualitativo. Le informazioni che vengono presentate di seguito sono infatti state raccolte attraverso una serie di interviste in profondità con i referenti delle politiche di welfare aziendale ed attraverso l'analisi delle informazioni quantitative raccolte, delineando in questo modo anche i principali risultati raggiunti, così come i più rilevanti punti di forza ed eventuali criticità.

2. Informazioni di contesto

Proodos nasce come Consorzio di cooperative di tipo A e di tipo B, operanti sul territorio della città metropolitana di Napoli e nella sua provincia nel settore dei servizi alla persona. È impegnato in processi di costruzione di reti tra organizzazioni non profit, istituzioni ed aziende, in grado di progettare soluzioni efficaci ed offrire risposte ai bisogni delle persone.

Le cooperative riunite in consorzio sono:

- ParteNeapolis che offre servizi turistici con forte valenza socio educativa, finalizzati all'inserimento nel mondo del lavoro di persone "svantaggiate".
- Chiari di Bosco, cooperativa sociale
- Cooperativa sociale Demetra
- Aletheia cooperativa sociale onlus che offre di servizi socio-educativi rivolti a persone disabili e a famiglie multi-problematiche.
- La Locanda offre servizi sociali, servizi per disabili con la gestione di un Centro diurno e residenziale per l'accoglienza e l'integrazione sociale

- L'isola del sorriso, cooperativa che eroga servizi rivolti a famiglie, prima infanzia, minori, minori a rischio di emarginazione e devianza, persone con disabilità attraverso l'impiego in cooperativa e, opera in modo integrato ed integrale in ambito sociale, culturale, ambientale turistico e formativo
- Occhi aperti, cooperativa nata per educare i giovani, per progettare lavoro e vivere un'esperienza positiva a Scampia
- Genera onlus, sviluppa interventi socio-educativi, socio-sanitari e abitativi rivolti alla persona e alle comunità.

Proodos non ha scopo di lucro, opera con la finalità di perseguire l'interesse generale della comunità, la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini attraverso il coordinamento delle cooperative socie e la loro integrazione con altri soggetti pubblici e privati, soci e non. In particolare intende migliorare la qualità di vita delle comunità locali prendendosi cura delle persone in stato di difficoltà (minori, anziani, persone con disabilità, cittadini stranieri, donne vittime di violenza) con servizi socioassistenziali, socio-sanitari ed educativi a loro dedicati e promuovendo progetti di innovazione imprenditoriale a finalità sociale in diversi settori (ambiente, arte e cultura, turismo, sport, food & beverage, comunicazione, orientamento e sostegno al lavoro).

Impiega oltre 100 persone, di cui il 97% sono donne ed il 53% del totale dipendenti è in condizione di svantaggio non certificato.

I soci di Proodos sono impegnati nell'erogazione di servizi perseguendo i principi di territorialità (operano solo dove si è fisicamente presenti, in stretta connessione con le comunità che coabitano i territori) e di specificità (erogano servizi nelle specifiche aree di competenza al fine di garantire competenza e professionalità). La mission è quella di porsi come punto di riferimento per i cittadini del territorio, contribuendo allo sviluppo locale e facendo leva sui principi di partecipazione, condivisione e reciprocità.

Da dicembre 2021 diventa cooperativa sociale e aderisce al gruppo cooperativo CGM (Consorzio Gino Mattarelli) che rappresenta la più grande rete italiana di imprese sociali con circa 80 consorzi territoriali, cui sono associate oltre 1.000 cooperative sociali. Complessivamente, vi operano oltre 45.000 lavoratori, per un fatturato aggregato di oltre un miliardo di euro.

Proodos da anni ha scelto di assumere un ruolo di promozione della cultura della conciliazione, dell'uso responsabile del tempo, incentivando l'adozione di misure ed azioni a favore di modelli organizzativi che armonizzano la vita del lavoro con quella privata. Ha adottato l'approccio del Diversity Management inteso come sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale lungimirante, orientato al valore, strategico e comunicativo di accettazione e valorizzazione delle differenze come un potenziale dell'organizzazione, un processo che crea valore aggiunto per l'impresa. L'impegno nel contrasto a tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro – genere, età, disabilità, etnia, fede religiosa – e alla valorizzazione delle diversità all'interno dell'organizzazione aziendale, con particolare riguardo alle pari opportunità tra uomo e donna, è stato formalizzato con la sottoscrizione e l'adozione nel giugno del 2012 della *Carta delle pari opportunità e dell'uguaglianza sul lavoro*.

Nell'ambito delle politiche di genere, Proodos ha sviluppato negli anni attività e servizi come azioni di informazione e sensibilizzazione, centri antiviolenza, centri di ascolto, case per donne maltrattate.

Nel 2015 è stato promotore di un *Protocollo d'Intesa territoriale per la produzione di una "filiera della conciliazione"*, intesa come strumento che sperimenta una modalità di progettazione partecipata e condivisa con un ampio spettro di attori locali: i Comuni, le USL, altre imprese no profit e for profit, per orientare le politiche di welfare locale. Il protocollo è stato sottoscritto, oltre che da Proodos, da Confcooperative Campania, l'azienda Coelmo srl e il Comune di Acerra – Ambito territoriale 20.

Nel 2019 ha aderito al Tavolo istituzionale di confronto e dialogo con il mondo delle imprese per la promozione della conciliazione tempi vita lavoro promosso dal Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Realizza progetti sui temi delle pari opportunità di genere, come ad esempio, *"Dall'energia che illumina all'energia degli scambi – Accordi Territoriali di Genere 2015 – 2017"* ed *"Il Metronomo – Accordi Territoriali di Genere 2018 – 2020"*, progetti finanziati dalla Regione Campania per aumentare l'occupazione femminile e conciliare tempi lavorativi e familiari. Nell'ambito del progetto Il Metronomo è stato realizzato da Proodos il Vademecum "Conciliare ora", testo di approfondimento sulla normativa dei congedi.

Il percorso di Proodos in tema di politiche di conciliazione e welfare aziendale si è sviluppato lungo due binari paralleli: da una parte la promozione dell'empowerment aziendale sui temi della conciliazione e del welfare aziendale incentivando l'adozione di misure e servizi di conciliazione a sostegno dei lavoratori e delle loro famiglie; dall'altra parte l'attivazione di un nuovo percorso imprenditoriale che ha determinato, per Proodos, l'essere oggi un provider di welfare aziendale.

Oggi Proodos, in rete con il Gruppo cooperativo CGM, promuove, infatti, un modello innovativo di piattaforma, WelfareX come ecosistema elaborato per gestire in maniera integrata welfare pubblico, territoriale e comunitario, nonché per facilitare le reti tra enti pubblici, fondazioni e cooperative radicate nei territori e in grado di fornire risposte a bisogni, sempre nuovi e mutevoli, delle persone.

3. Descrizione ed Implementazione del caso

Proodos da anni ha scelto di assumere un ruolo di promozione della cultura della conciliazione, dell'uso responsabile del tempo, incentivando l'adozione di misure ed azioni a favore di modelli organizzativi che armonizzano la vita del lavoro con quella privata.

Nel triennio 2015-2018 ha introdotto una serie di servizi rivolte ai propri soci dipendenti e alle loro famiglie al fine di promuovere il benessere delle persone, in linea con i principi di partecipazione, condivisione e reciprocità su cui il Proodos fonda la sua azione. Gli interventi sono stati ulteriormente implementati nel triennio 2019-2021 e sono tutt'ora in corso di sviluppo.

Si è partiti dall'implementazione di un piano di misure volte a sostenere la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro allo sviluppo di un piano di welfare aziendale, volto ad arricchire l'offerta di beni e di servizi (il processo è tutt'ora in corso) al fine di soddisfare le diverse esigenze espresse dalle lavoratrici e dai lavoratori della cooperativa.

Oltre agli strumenti di *flessibilità oraria e organizzativa*, come la flessibilità in entrata ed in uscita, il part-time, lo smart working, inizialmente attivato per i dipendenti pendolari e poi ampliato nel periodo di emergenza Covid-19, la cooperativa ha attivato servizi normalmente svolti nell'ambito delle proprie attività e delle cooperative della rete in una logica di scambio di beni e di servizi di welfare tra gli associati.

Tra i servizi alla persona, in favore dei familiari dei dipendenti, sono previsti *servizi di assistenza domiciliare e di accompagnamento* per persone non autosufficienti, disabili e anziani.

A disposizione per i dipendenti con figli disabili anche servizi di domotica e l'erogazione di contributi economici di rimborso per spese mediche ed assistenziali.

Presenti anche *servizi per i figli* dei dipendenti che sostengono il genitore non solo nelle attività di cura - come il servizio educatore a domicilio, gli sconti per asili nido e centri estivi - ma anche le famiglie nelle particolari fasi di scelta attraverso un servizio di orientamento scolastico e al lavoro dedicato ai figli dei dipendenti.

Sempre a sostegno della genitorialità è previsto il servizio rivolto ai dipendenti che stanno affrontando l'esperienza genitoriale, che offre il sostegno di uno psicologo e un sostegno legale per fornire un aiuto sulla normativa relativa ai congedi.

Tra le iniziative volte a sostenere la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro è presente anche un intervento "libera tempo", un servizio di fattorinaggio che sostiene i dipendenti nel disbrigo di piccole incombenze.

Infine, grazie al forte supporto fornito dalle aziende della rete diverse sono le iniziative legate alla cultura e al tempo libero di cui i soci dipendenti della cooperativa possono fruire.

Proodos ha istituito un welfare manager che si occupa del welfare aziendale, delle politiche di genere e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Un processo di monitoraggio e di valutazione degli interventi ha evidenziato che l'introduzione delle misure di conciliazione vita-lavoro in azienda ha portato ad un aumento della produzione (anche se, ad oggi è stato possibile misurarlo in termini di impatto economico) e ad un miglioramento del clima aziendale con conseguente maggiore fidelizzazione del lavoratore. Si evidenzia anche una riduzione del turn-over degli operatori, sia in termini di ferie e di permessi richiesti.

Il percorso di attivazione di beni e servizi di welfare aziendale in Proodos, che è in fase di rafforzamento grazie alla realizzazione di progetto presentato in risposta all'avviso "Conciliamo" approvato nel 2021 dal Dipartimento per le politiche della famiglia, procede parallelamente allo sviluppo di NapoliWelfare, iniziativa promossa da CGM e realizzata da Proodos in collaborazione con Moving (società che realizza piattaforme di welfare aziendale). Sulla scia delle esperienze già realizzate da CGM in altri territori (Biella, Matera, Rho e Sondrio),

è nata NapoliWelfare, piattaforma digitale che offre una serie di servizi alla persona già attivati dalle cooperative che operano sul territorio provinciale di Napoli.

NapoliWelfare è stata lanciata a maggio 2020, in piena emergenza sanitaria, anche per rispondere, con servizi ridefiniti così da poter essere svolti secondo le indicazioni delle autorità, ai diversi e peculiari bisogni delle persone in un periodo particolarmente complesso.

La piattaforma offre a cittadini, aziende ed enti pubblici servizi di welfare pubblico, territoriale e comunitario, ed in particolare servizi di intrattenimento ludico-educativo, servizi di assistenza a domicilio ad anziani e persone con disabilità e di supporto psicologico rivolti ai caregivers, ai genitori, ai lavoratori, servizi di sostegno alla genitorialità, babysitting e mediazione familiare e attività per tutta la famiglia.

In questa esperienza Proodos si è posto non tanto come aggregatore ed erogatori di servizi, ma di continua verifica e ricerca di nuovi partner e di nuovi servizi per rispondere ai diversi bisogni, anche a quelli non ancora coperti, al fine di creare valore condiviso sul territorio.

Proodos oggi fornisce inoltre, anche servizi come provider di welfare aziendale attraverso la progettazione di piani di welfare aziendali, la realizzazione di piattaforme (WelfarX) con servizi per dipendenti e soluzioni on demand.

Dunque, il welfare aziendale per Proodos non è solo più l'attivazione di una serie di iniziative rivolte ai propri dipendenti, ma una nuova attività di impresa che consente di valorizzare, grazie alla messa in rete di altri soggetti del territorio che offrono servizi, le competenze e le professionalità sviluppate operando da diversi anni nell'ambito dei servizi alla persona.

L'apertura al mercato privato con un progetto strutturato cambia il ruolo della cooperativa che opera nell'ambito dei servizi alla persona, non più solo gestore di servizi per conto delle amministrazioni, ma a servizio delle aziende del territorio e dei privati cittadini.

4. Valutazione delle iniziative e dell'approccio

L'esperienza di Proodos è particolarmente significativa per il percorso intrapreso che, a partire dalla mission e dai valori a cui si ispira la cooperativa, ha sviluppato negli anni la sua azione in un'ottica di reciprocità, di condivisione e di partecipazione, in sinergia con altri attori della rete.

Un percorso che, come abbiamo visto, ha sempre visto Proodos particolarmente impegnato nella promozione e nello sviluppo di azioni di supporto alla conciliazione vita lavoro, partendo dal presupposto che sia necessario compensare la scarsità di servizi presenti nell'ambito del welfare pubblico, con interventi che possano concretamente supportare la propria popolazione aziendale, ma più complessivamente le famiglie del territorio.

L'operare nell'ambito dei servizi alla persona, occupandosi del benessere di anziani, minori, disabili e soggetti con diversi tipi di svantaggio (come donne vittime di violenza, stranieri ecc.) ha naturalmente indirizzato l'azienda ad investire su interventi di sostegno ai soci-lavoratori e alle loro famiglie. Questo anche in considerazione della composizione della propria popolazione aziendale che vede una predominanza di donne (97%), dato assolutamente in linea con quello di altre organizzazioni che operano nel settore dei servizi alla persona. Tuttavia

le misure di conciliazione non sono state pensate da Proodos per supportare solo le donne, ma per consentire alle persone, maschi e femmine, di valorizzare il proprio tempo di vita, promuovendo il benessere individuale e, più complessivamente dell'organizzazione.

Un elemento di interesse è anche la strategia di ampliamento dei servizi nei trienni che risulta importante anche per poter rispondere alle esigenze di tutti i lavoratori, alla luce del fatto che non tutti possono usufruire o non allo stesso modo, per tipologia di mansione, alle stesse misure attivate. Ad esempio, la flessibilità oraria o lo smart working non possono essere fruiti dagli operatori che hanno un rapporto diretto con l'utenza, mentre i servizi di supporto ai caregiver, alla genitorialità, alla cura dei minori, trovano maggiore diffusione.

Sempre in questa prospettiva di ampliamento, inoltre, la partecipazione alle opportunità offerte anche grazie ad importanti finanziamenti nazionali, come il bando Conciliamo, consente ad una realtà come quella di Proodos, di media dimensione, di poter realizzare un investimento significativo per la strutturazione dei servizi in essere e un ampliamento, attraverso l'implementazione di una piattaforma di welfare.

L'offerta di servizi realizzata in collaborazione con altre cooperative e altri attori della rete permettono, inoltre, di consolidare e sviluppare i legami col territorio, con un ritorno virtuoso non solo per Proodos, ma per l'intera comunità di riferimento.

L'approccio è quello di un welfare aziendale che non si rinchiude nei confini delle singole realtà aziendali, ma che, attivando sinergie e collaborazioni, consente di generare ricadute positive sul territorio.

Proprio a partire da questa visione, grazie alla collaborazione con CGM e altre organizzazioni, Proodos ha ampliato il proprio raggio d'azione, diventando promotore dell'iniziativa NapoliWelfare. Un'opportunità di sviluppare ulteriormente la rete territoriale, trovando anche nuove e innovative forme di supporto alla comunità, in grado di rispondere in modo adeguato anche ai diversi bisogni che, ad esempio, sono emersi durante il lungo periodo di emergenza sanitaria.

Questa iniziativa rappresenta un'occasione per promuovere un welfare plurale e territoriale, una opportunità di consolidamento delle collaborazioni con gli enti pubblici del territorio (Comuni e ambiti territoriali), la possibilità di ampliare l'offerta, fornendo servizi qualificati e professionali a mercato per i cittadini, ma anche di promuovere il welfare aziendale presso le imprese del territorio, sostenendole nell'elaborazione di piani aziendali e supportandole nell'implementazione del sistema con un'offerta di servizi dedicati ai dipendenti, anche con attenzione alle misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

In questo processo, particolarmente rilevante è la figura del welfare manager che analizzando i bisogni espressi può promuovere l'integrazione e la cooperazione tra gli enti pubblici e le organizzazioni private del territorio al fine di trovare le migliori soluzioni in grado di generare valore per l'intera comunità territoriale. Una professionalità su cui Proodos ha investito nel percorso di attivazione della nuova esperienza imprenditoriale (provider di welfare) e che produce beneficio anche per il processo di ampliamento e di sviluppo del proprio sistema di welfare.

5. Conclusioni

La cultura aziendale di Proodos, attenta alla persona e al suo benessere, ha consentito di costruire nel tempo un sistema che ha positive ricadute sulla propria organizzazione e sulla rete di riferimento.

La cooperativa ha, in questi anni, investito sulla comunicazione per sensibilizzare i soci dipendenti sull'introduzione di specifiche misure di conciliazione, processo che è stato facilitato dall'introduzione della figura del welfare manager.

Al proprio interno ha implementato e sta implementando una serie di misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro che si sta man mano ampliando al fine di rispondere alle diverse esigenze e ai differenti bisogni dell'intera popolazione aziendale.

Questo percorso ha prodotto benefici per i dipendenti, ma anche per l'azienda, che ha evidenziato un aumento della produttività e una forte riduzione dell'assenteismo (minore turnover, richieste permessi e ferie), oltre che una maggiore fidelizzazione dei lavoratori e delle lavoratrici.

Al tempo stesso Proodos ha sostenuto la creazione e lo sviluppo di reti territoriali tra le organizzazioni del mondo no-profit, le amministrazioni locali e le imprese private per promuovere il welfare territoriale, valorizzando l'esperienza maturata delle cooperative del territorio e mettendola al servizio della comunità, anche con processi di innovazione, così da rispondere efficacemente ai bisogni specifici delle persone che vivono nel territorio.

SNAM

CASE STUDY REPORT

1. Introduzione

Il caso di studio che segue fa riferimento al progetto REFLEX (REconciliation and FLEXibility: reconciling new work and care needs) finanziato dalla Commissione Europea sulla call REC-RGEN-WWLB-AG-2019 che aveva come focus prioritario la promozione di azioni volte a favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale di uomini e donne, anche attraverso una migliore condivisione del lavoro di cura familiare e il supporto alla genitorialità. Capofila e coordinatore del progetto e il Dipartimento per le Politiche della Famiglia (DPF); partner di progetto sono l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) e l'Università degli Studi Roma Tre.

Il progetto REFLEX si è posto come obiettivo finale quello di sistematizzare e modellizzare un sistema di welfare aziendale che si ponga in futuro come riferimento nazionale per tutte le imprese del territorio italiano. A questo scopo il progetto ha sviluppato un set di iniziative a supporto delle imprese, al fine di contribuire alla promozione dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Tra queste è la **realizzazione di una serie di studi di caso** che si sono concentrati nell'analisi approfondita dell'attuazione dei servizi e/o delle iniziative implementate ed ha consentito anche di giungere ad una valutazione dei risultati e degli impatti raggiunti da queste esperienze e di evidenziarne, in un'ottica di apprendimento continuo, positività ed eventuali punti di criticità.

I casi di studio sono stati implementati attraverso metodologie sia di tipo quantitativo (raccolta ed analisi di dati relativi alla copertura delle misure offerte rispetto alla popolazione aziendale e/o dei risultati raggiunti) che qualitativo. Le informazioni che vengono presentate di seguito sono infatti state raccolte attraverso una serie di interviste in profondità con i referenti delle politiche di welfare aziendale ed attraverso l'analisi delle informazioni quantitative raccolte, delineando in questo modo anche i principali risultati raggiunti, così come i più rilevanti punti di forza ed eventuali criticità.

2. Informazioni di contesto

La storia della società nasce a tutti gli effetti nel 1941 quando l'Ente Nazionale Metano, Agip, Regie Terme di Salsomaggiore e Società Anonima Utilizzazione e Ricerca Gas Idrocarburi (Surgi) danno vita alla Società Nazionale Metanodotti (Snam) per la costruzione e l'esercizio dei metanodotti e la distribuzione e vendita del gas. Nel 2001 nasce Rete Gas Italia, società che rileva da Snam gli asset tecnologici e il patrimonio di competenze nel settore del trasporto del gas naturale, e anche il nome nel momento in cui, in previsione dell'entrata in Borsa, Rete Gas Italia viene rinominata Snam Rete Gas. La motivazione alla base del nuovo naming è quella di non perdere la storia legata a Snam, sottolineando anzi la continuità di valori e di competenze, la cultura della sicurezza e la tutela dell'ambiente rispetto alla società che era stata protagonista dello sviluppo della metanizzazione in Italia.

Quando nel 2000 viene recepita nell'ordinamento italiano la Prima direttiva europea (la 98/30/CE) per la liberalizzazione del mercato del gas, la società decide per la separazione societaria delle attività di trasporto e dispacciamento da tutte le altre, come ad esempio l'approvvigionamento e la vendita. Il gruppo Snam nasce quindi come spin off di ENI a seguito

della necessità di distinguere tra chi si occupa dell'importazione del gas e chi della distribuzione.

La Società modifica la propria denominazione sociale da Snam Rete Gas in Snam e conferisce il ramo d'azienda trasporto, dispacciamento, telecontrollo e misura del gas a una nuova società che, data la notorietà del marchio associato al principale operatore nazionale del settore, prende il nome di Snam Rete Gas.

Snam assume quindi la qualità di società Corporate che controlla al 100% le quattro società operative focalizzate sulla gestione e sviluppo dei rispettivi business, mentre la nuova società di trasporto si configura come Independent Transmission Operator, secondo quanto previsto dal recepimento in ambito nazionale del Terzo Pacchetto Energia dell'Unione europea. Questa direttiva prevede, inoltre, che il gruppo Snam adotti politiche di comunicazione tali da non ingenerare confusione con l'identità dell'impresa verticalmente integrata. Nasce sotto questi presupposti il nuovo marchio Snam, frutto della rielaborazione dello storico logo degli anni '40, che valorizza il ruolo strategico della Società anche in vista dei programmi di futuro sviluppo e crescita, recuperandone i tratti originari e l'universo valoriale di riferimento.

La separazione proprietaria di Snam da Eni avviene secondo le modalità definite dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri e viene perfezionata nel 2012 con l'acquisizione da parte di Cassa Depositi e Prestiti di una partecipazione del 30% meno una azione del capitale votante di Snam di proprietà di Eni.

La brand identity della società viene quindi rinnovata per rispondere alle nuove sfide che il mercato le pone, puntando ad un riposizionamento strategico di Snam, in un mercato sempre più globale e caratterizzato da cambiamenti e innovazioni che stanno trasformando gli scenari energetici e ambientali.

Tra queste spicca l'impegno di Snam per garantire le condizioni necessarie allo sviluppo economico del Paese. Le sue azioni sono rivolte alla creazione di un valore condiviso tra l'azienda, i suoi stakeholder e i territori nei quali essa agisce.

Snam riconosce le persone quali elementi vitali per l'esistenza dell'impresa. Per questa ragione, si impegna a sviluppare le competenze del management e dei dipendenti nel rispetto delle condizioni di lavoro e della dignità di ciascuno. La società offre pari opportunità per tutti gli aspetti del rapporto di lavoro, evitando qualunque forma di discriminazione di sesso, età, stato di salute, nazionalità, opinioni politiche o religiose. Donne e uomini in Snam partecipano attivamente al processo di prevenzione dei rischi, di salvaguardia dell'ambiente e di tutela della salute e della sicurezza.

3. Implementazione

Ideazione e progettazione

Porre i dipendenti al centro per Snam significa anche offrire loro una welfare experience strutturata e che assecondi i bisogni dei collaboratori e delle loro famiglie migliorandone la qualità della vita. Con questa finalità Snam ha messo in campo un insieme di interventi che

ricadono sotto il cappello welfare di impresa e che si sostanziano in interventi sia di natura monetaria che sotto forma di servizi e che perseguono l'obiettivo di assecondare i bisogni emergenti e le esigenze delle diverse fasce della popolazione aziendale.

Nello specifico l'azienda è coinvolta nel **progetto welfare** per la realizzazione di un sistema di servizi volti a migliorare la qualità della vita: dalla famiglia alla cura dei figli, dal mantenimento di una buona salute psico-fisica, alla presa in carico di incombenze quotidiane onerose in termini di tempo e denaro, dall'organizzazione di attività per il tempo libero ad iniziative artistico-culturali.

Nello specifico, nel 2018 è stato implementato un piano Welfare che ha seguito due driver fondamentali, **cultura digitale** e **benessere delle persone**, riorganizzandosi intorno a cinque aree di intervento: **Famiglia, Istruzione, Conciliazione vita lavoro, Benessere e tempo libero, Salute**. Cinque aree e 28 servizi (tra aziendali e contrattuali) per rispondere ai bisogni e alle esigenze attuali della società.

Questo sistema di welfare aziendale prevede lo sviluppo del Piano Welfare attraverso una piattaforma digitale che è stata dotata di un assistente welfare, attivato come punto di contatto unico e mediatore tra i bisogni personali e le risposte del welfare aziendale. Inoltre alcune aree del sistema di welfare sono state potenziate e arricchite di servizi per rispondere e aiutare i dipendenti nell'affrontare le problematiche derivate dalla pandemia.

Per quanto riguarda in particolare la prima area di intervento, **famiglia**, risulta importante sottolineare l'approccio dell'azienda rispetto alla rilevanza dei legami famigliari e del benessere dei dipendenti e dei minori che compongono i nuclei famigliari.

A questo proposito, il paniere di offerta comprende servizi di cura e genitorialità come ad esempio:

- **soggiorni estivi e tematici** riservati ai figli dei dipendenti, con attività ludiche, sportive e laboratori formativi per i più piccoli; studio della lingua inglese e dimensione dello sport/avventura per gli adolescenti: l'iniziativa fa parte del complesso sistema premiante aziendale con il quale Snam cerca di rispondere alle esigenze dei lavoratori, soddisfacendo bisogni personali o collettivi, attinenti al benessere della persona e della famiglia, con l'obiettivo di migliorare il work-life balance.
- rimborso della quota di iscrizione agli asili nido per i figli dei dipendenti: è, infatti, possibile richiedere un rimborso di 2.000,00 € per le spese sostenute nell'anno solare, per le rette di frequenza di asili nido pubblici o privati inclusi i programmi primavera (ad esclusione degli asili nido famiglia e condominiali e delle scuole materne pubbliche e private). Si possono inserire più richieste di rimborso per lo stesso figlio avente i requisiti richiesti, fino al raggiungimento del massimale sopra indicato. Il servizio è accessibile a tutti i dipendenti assunti a tempo indeterminato e determinato aventi figli (a carico e non) frequentanti un asilo nido.
- per quanto riguarda la **maternità**, per legge, alla lavoratrice madre spetta un'indennità di maternità pari all'80% della retribuzione media globale giornaliera per i giorni di astensione. I vigenti C.C.N.L. di riferimento del Gruppo, prevedono che la lavoratrice, per

i mesi di assenza obbligatoria, riceva, da parte dell'azienda, un trattamento di assistenza, ad integrazione di quello di legge, fino al raggiungimento del 100% della normale retribuzione netta globale mensile.

- Snam offre anche il servizio dediCARE, un servizio di assistenza sociale per bambini, anziani, persone con disabilità, sviluppato grazie alla partnership con CGM 3° settore; accanto al servizio "dediCARE", che aiuta a risolvere piccoli e grandi problemi familiari, dall'assistenza agli anziani, alle ripetizioni scolastiche, Snam ha attivato servizi e sportelli volti ad assistere le famiglie attraverso servizi di ascolto, consulenza legale e fiscale e agevolazioni per l'acquisto di libri e materiale scolastico, oltre che ad offrire borse di studio per i figli dei dipendenti.
- Snam partecipa inoltre al progetto "Be parents", un percorso di formazione online per permettere ai dipendenti "genitori" di valorizzare le loro nuove competenze acquisite come neo-genitori.
- Nell'ambito delle politiche familiari, Snam riconosce pienamente l'importanza della figura paterna e della partecipazione attiva di quest'ultimo alla vita familiare, nonché la necessità di equilibrare maggiormente la divisione del lavoro di cura dei bambini e delle bambine e della sproporzionata incidenza tra uomini e donne in ambito lavorativo derivante dalla nascita di un figlio. Per tale ragione Snam offre ai suoi dipendenti 5 ulteriori giorni di congedo di paternità retribuiti al 100%, oltre i 10 previsti dalla legge, di cui usufruire nei primi 5 mesi in caso di nascita, affidamento, adozione e morte perinatale. Tale iniziativa ha l'obiettivo di supportare anche le madri, poiché attualmente la nascita di un figlio ha un'incidenza sulla carriera lavorativa quasi unicamente a loro carico. A seguito dell'estensione, è stata avviata una campagna di sensibilizzazione verso i dipendenti.

La seconda area di interesse specifico per il progetto Reflex è quella relativa al benessere ed equilibrio vita lavoro nell'ambito della quale è importante sottolineare come lo **smartworking**, potenziato durante la pandemia Covid-19, anche nell'ottica di favorire il bilanciamento tra vita privata e professionale, sia stato oggetto di un'importante intesa sindacale (marzo 2021) che lo ha attualmente esteso alla quasi totalità dei dipendenti, in modalità ibrida con il lavoro in presenza e che ha definito che lo smart working sarà fruibile fino ad un massimo di 3 giorni a settimana per tutti i dipendenti delle sedi direzionali e, per la prima volta, anche per tutti i lavoratori dell'area operations le cui attività lo consentono (+50% del totale persone di operations), da un minimo di 1 a un massimo di 2 giorni a settimana.

Attraverso lo smart working, Snam consente ai propri dipendenti di conciliare meglio esigenze personali con impegni professionali e soprattutto di lavorare con maggiore autonomia, promuovendo orientamento agli obiettivi e imprenditorialità. Lo strumento mira a introdurre un modello di ufficio agile, mobile e digitale in grado di migliorare l'equilibrio vita privata-lavoro delle persone, riducendo gli spostamenti e l'impatto ambientale degli stessi, supportando nel contempo la collaborazione tra colleghi e la circolazione delle informazioni anche tra sedi lontane.

A questo scopo l'azienda ha potenziato la tecnologia messa a disposizione delle persone – dalla connessione alla rete intranet da remoto alla messaggistica istantanea – per garantire la piena operatività senza vincoli logistici ed evolvendo verso il modello "digital workplace".

Sempre nell'ottica di andare incontro alle esigenze di conciliazione ed armonizzazione della vita professionale e privata, oltre allo smartworking Snam offre alle persone un sistema di **flessibilità lavorativa**, che prevede l'**orario lavorativo flessibile** in ingresso e in uscita, il "**venerdì corto**" ovvero la possibilità di terminare la giornata lavorativa a partire dalle ore 13.

Per rispondere alle esigenze di equilibrio vita-lavoro, sono previsti servizi welfare a tutela del physical ed emotional wellbeing della persona. Tra questi il programma "re-charge", attivo da febbraio 2022, che prevede tra l'altro sessioni di mindfulness e webinar sull'alimentazione. Sono disponibili convenzionamenti con centri fitness su tutto il territorio nazionale e servizi diretti ad agevolare la mobilità casa-lavoro del dipendente.

A corollario di quanto appena descritto, completano il paniere di iniziative legate al welfare una serie di misure legate alle aree della finanza e del risparmio familiare, come la possibilità di beneficiare di fondi pensione complementari previsti contrattualmente, inoltre è attivo il servizio di assistenza gratuita alla elaborazione del 730 online. I colleghi che compiono 25 anni in azienda sono destinatari di jubilee awards. Il personale non dirigente può aderire ai flexible benefits, attraverso premi di partecipazione o buoni contrattualmente previsti, che aumentano il potere d'acquisto dei dipendenti, e sono spendibili in beni e servizi entro un ampio spettro di esercizi commerciali e nella previdenza integrativa. A questi servizi si aggiungono prestiti a tasso agevolato con i principali istituti di credito e il portale di convenzioni d'acquisto, una piattaforma interattiva dove trovare tutte le proposte in convenzione con partner su tutto il territorio nazionale.

Le convenzioni sono accessibili in differenti modalità:

- Online: accedendo direttamente sul sito e-commerce dei convenzionati
- Onsite: esibendo il tuo badge aziendale direttamente presso il punto vendita
- Telefonica: contattando il numero telefonico indicato sulla scheda
- Coupon: stampando direttamente dal portale il coupon da presentare poi nel punto vendita
- Cash-back

Snam è infine particolarmente attenta alla cura e alla salute dei propri dipendenti e familiari e offre convenzioni sanitarie, programmi di prevenzione oncologica convenzionati, così come il riconoscimento di un insieme di convenzionamenti con strutture mediche certificate, distribuite su tutto il territorio nazionale in grado di fornire prestazioni mediche a supporto del dipendente e dei suoi familiari, che si aggiungono ai fondi integrativi sanitari contrattualmente previsti.

[Management e governance delle iniziative](#)

La struttura del welfare in azienda non è particolarmente articolata ed è costituita da un responsabile e alcune risorse più operative.

La presenza della Fondazione Snam, che agisce da system integrator, contribuisce allo sviluppo delle iniziative in un rapporto di trasparenza verso le comunità locali.

L'obiettivo delle politiche di welfare è da sempre stato quello di creare una condizione dove i dipendenti stessero bene e si sentissero parte del sistema e ciò ha potuto contare su quanto precedentemente costruito da ENI, facendo tesoro di quanto realizzato e garantendo continuità su questi aspetti. Grazie a questo approccio non sembra essere particolarmente urgente mettere in campo iniziative per la retention dei dipendenti e proprio grazie a questo clima estremamente positivo l'intenzione è quella di valutare la predisposizione di una comunicazione specifica interna che sottolinei come tutto ciò non rappresenti un diritto acquisito, bensì una situazione di privilegio rispetto ad altre realtà aziendali.

In questo contesto non va infatti dimenticato l'impegno profuso dell'azienda rispetto al tema della comunicazione: nell'ambito del tavolo di lavoro "Lavoro di cura e genitorialità" Snam, insieme ad altre 25 realtà, ha redatto un paper divulgativo sui temi del lavoro di cura e della genitorialità, impegnandosi inoltre, a lavorare su 6 azioni specifiche:

- la promozione di misure a sostegno di tutti i dipendenti nella gestione del lavoro di cura e la promozione di iniziative di sensibilizzazione e formazione relative al lavoro di cura e alla sua equa distribuzione
- la definizione di politiche aziendali che favoriscano forme di flessibilità lavorativa, intesa come lavoro da remoto e flessibilità di orari
- la promozione di una cultura della genitorialità equamente condivisa tra i genitori
- il sostegno ai padri per la fruizione interamente del periodo di congedo di paternità previsto dalla legge e di tutti gli altri congedi e permessi previsti (congedo parentale, per malattia del figlio, riposi giornalieri cd. per allattamento) attraverso specifiche iniziative
- la promozione dell'estensione del periodo di congedo di paternità oltre i giorni previsti dalla legge, ed incentivarne la fruizione
- la promozione della fruizione del congedo parentale facoltativo in misura paritaria da ambedue i genitori, attraverso le modalità ritenute più appropriate

Principali risultati

L'importanza crescente degli aspetti extra-finanziari nella definizione delle strategie aziendali così come la considerazione che gli investitori pongono alle tematiche ESG nelle loro scelte di investimento hanno da sempre spinto Snam a voler misurare l'impatto delle proprie azioni sul contesto nel quale opera.

Snam monitora infatti oltre 140 KPI in ambito Environment Social Governance, molti dei quali sostenuti da target pluriennali. Attraverso la ESG Scorecard, Snam rafforza ulteriormente il proprio modello di business nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030, costruendo una scorecard di **obiettivi per il triennio 2021-2023** su tredici

aree tematiche ESG di impatto sia per l'azienda che per gli stakeholder. Gli obiettivi sono triennali e la scorecard viene monitorata e rivista annualmente: attraverso questo strumento, il Gruppo vuole fornire massima trasparenza sui principali aspetti ambientali, sociali e di governance con un processo che coinvolge tutte le funzioni competenti della Società e delle sue controllate in un'ottica di miglioramento continuo e di costante dialogo con gli stakeholder e il mercato.

Per quanto riguarda in particolare l'area sociale, porre i dipendenti al centro per Snam significa anche offrire loro un sistema di welfare d'impresa strutturato e che asseconi i bisogni dei collaboratori e delle loro famiglie migliorandone la qualità della vita. A testimonianza dell'impegno verso le sue persone e per tracciare, monitorare e assicurare l'allineamento delle iniziative di welfare ai bisogni dei dipendenti, nel 2020 è stato presentato un nuovo target al 2023 che prevede il raggiungimento del 54% di partecipazione in attività di welfare da parte dei dipendenti. Nel 2020, il tasso di partecipazione è stato del 39%, risultato in linea con il raggiungimento dell'obiettivo intermedio inserito pari al 50%.

In ambito di **sostegno alla genitorialità**, è rilevante l'impegno di Snam per contribuire concretamente al fine di garantire la **conciliazione vita privata-lavorativa** attraverso incentivi e benefit che vanno al di là dei requisiti previsti dalla legge. Durante tutto il congedo per maternità, al dipendente sono mantenuti i benefit aziendali e, nel corso del periodo di astensione obbligatoria, l'indennità di maternità è erogata al 100% della retribuzione anziché dell'80% come previsto dalla Legge. A conferma dell'impegno del Gruppo e della possibilità di seguire la propria famiglia lavorando in Snam, sia nel 2020 sia nel 2019, dopo un anno dal rientro dalla maternità o dal congedo parentale, il 100% dei dipendenti è rimasto in azienda.

I risultati delle politiche di welfare di Snam sono rilevabili anche se si osservano i dati relativi alla presenza femminile in azienda. Oltre a voler rafforzare la diffusione a dipendenti e collaboratori di una cultura delle pari opportunità, a fine 2019 è stata istituita una specifica **policy aziendale Diversity & Inclusion** che ha come elementi cardine la creazione di un ambiente di lavoro accogliente e libero da discriminazioni dirette o indirette, l'applicazione di specifiche politiche e metriche in ambito risorse umane per garantire l'equità in tutte le fasi del rapporto di lavoro, la formazione e l'equilibrio vita-lavoro. Nel 2020 la policy è stata arricchita di due nuove appendici: la prima sulla **parità di genere**, la seconda sulla **fase di selezione** del personale.

La **diversità di genere** è da sempre considerato un punto di attenzione per Snam, soprattutto in considerazione delle caratteristiche del proprio business che vedono storicamente una maggioranza di figure maschili nelle posizioni più strategiche, in particolar modo per quelle operative. La popolazione aziendale femminile è costituita da 507 risorse (+15% rispetto al 2019) pari al 15,6% della popolazione aziendale (+1 punto percentuale rispetto al 2019). La popolazione femminile è principalmente concentrata al nord Italia (circa 91% del totale), in quanto operante prevalentemente nelle attività delle sedi di San Donato Milanese, e usufruisce della maggior parte dei contratti part time attivi (33 su 42, il 79%). L'attenzione alla diversità di genere è stata ulteriormente rafforzata dall'inclusione nella ESG Scorecard di due target al 2023 riguardanti la percentuale di donne in posizioni esecutive e manageriali (25% al 2023) e la percentuale di donne nella pianificazione della successione nei ruoli strategici (27% al 2023).

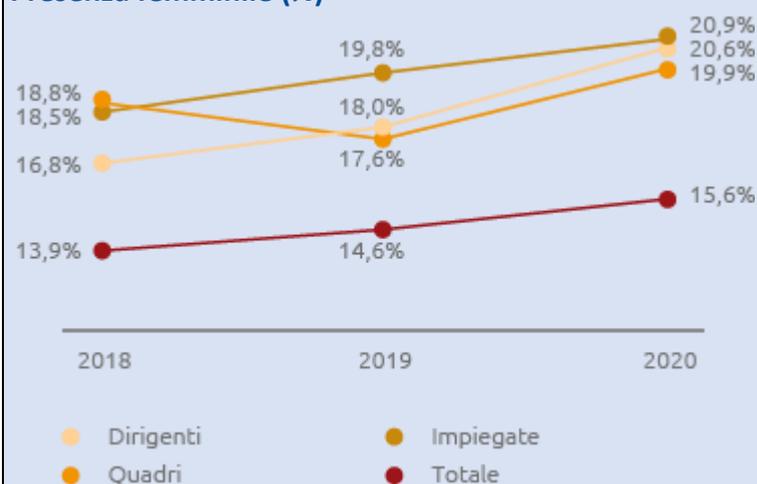
Nel 2020 queste percentuali corrispondono rispettivamente a 20% e al 22%, risultati in linea con il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Snam – Report di Sostenibilità 2020

Personale femminile al 31.12.

| | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------|------------|------------|------------|
| Dirigenti | 18 | 20 | 27 |
| Quadri | 90 | 87 | 109 |
| Impiegate | 311 | 333 | 369 |
| Operaie | 0 | 1 | 2 |
| Totale | 419 | 441 | 507 |

Presenza femminile (%)



4. Valutazione delle iniziative e dell'approccio

L'esperienza in ambito di welfare aziendale di Snam ha potuto indubbiamente fare leva sulle politiche già in campo in ENI, di cui il gruppo, come detto, rappresenta uno spin-off. Il contratto energia e petrolio applicato offre sicuramente delle tutele e delle garanzie ai dipendenti che altre realtà non hanno. Negli anni, peraltro, Snam ha puntato a differenziare la propria offerta rispetto al passato spingendo in particolar modo l'acceleratore su misure specificatamente dedicate alla conciliazione.

Trattandosi di un gruppo dislocato territorialmente in maniera capillare su tutto il territorio nazionale, l'obiettivo è stato quello di creare valore nei territori sui quali opera.

Particolarmente rilevanti e tempestive sono state anche le iniziative prontamente messe in campo per far fronte alla pandemia di Covid-19: Snam ha, infatti, attuato tutte le azioni precauzionali necessarie fin da fine febbraio 2020, autorizzando fin da subito tutte le sedi territoriali italiane del Gruppo al lavoro da remoto, fermo restando un presidio minimo e necessario per la garanzia delle attività sugli impianti e precedendo quindi le disposizioni

governative del marzo 2020 (che hanno previsto la chiusura di tutte le attività produttive non necessarie o strategiche).

Anche il potenziamento ed arricchimento con nuovi servizi di tutte le aree del sistema di welfare ha contribuito a rispondere e aiutare i dipendenti nell'affrontare le problematiche derivate dalla pandemia. Particolarmente vincente è stato infatti il contributo offerto sul versante psicologico un po' su tutte le aree del piano di welfare come, ad esempio: l'attivazione di servizi di supporto psicologico, relazionale e familiare specifici, mettendo anche a disposizione dei dipendenti un circuito di ricerca di servizi di baby-sitting con un rimborso parziale delle spese sostenute, e attivando una piattaforma con lezioni on line per i figli dei dipendenti di ogni grado di istruzione con un servizio di orientamento scolastico; l'intervento di uno psicologo del lavoro che ha illustrato lo scenario odierno sul digitale, ponendo spunti interessanti su quando la tecnologia può diventare un reale problema, per poi passare ai consigli pratici condividendo strumenti, buone prassi e alternative per riscoprire l'analogico e stare bene nel digitale. Inoltre, è stato istituito un webinar di supporto psicologico e di resilienza con uno psicologo specializzato su questi temi.

5. Conclusioni

La valorizzazione delle persone, la formazione, la comunicazione e il benessere dei dipendenti sono stati da sempre riconosciuti da Snam come valori fondamentali e ciò ha consentito di non far percepire ai propri dipendenti l'uscita da ENI come una perdita di opportunità.

A partire da questo obiettivo, il sistema di welfare aziendale di Snam è pertanto stato creato nel tempo per assecondare i bisogni emergenti e le esigenze delle diverse fasce della popolazione aziendale al fine di sostenere e accrescere sempre più il benessere delle persone, ascoltando le diverse esigenze di ciascuno e favorendo il corretto equilibrio tra lavoro e vita privata.

Dipendenti e comunità locali rappresentano il cuore della strategia di Snam, strategia che si è rafforzata ulteriormente anche in risposta alla pandemia da Covid-19. L'approccio adottato da Snam pone al centro la persona con l'obiettivo di diffondere sia all'interno che all'esterno una cultura che valorizza e difende l'individuo nel suo complesso, ne tutela la salute mentale e fisica, ne promuove lo sviluppo e ne risalta le diversità.

L'adozione di politiche di welfare aziendale ha potuto contare in particolare su quanto precedentemente realizzato in ENI, in una logica di continuità e sinergia che ha consentito di fare tesoro delle precedenti esperienze, consentendo di concentrare gli sforzi sull'attuazione di politiche capillarmente diffuse su tutto il territorio di azione del gruppo e che non rappresentassero un privilegio solo di alcune componenti della popolazione aziendale.

UNIPOL

CASE STUDY REPORT

1. Introduzione

Il caso di studio che segue fa riferimento al progetto REFLEX (REconciliation and FLEXibility: reconciling new work and care needs) finanziato dalla Commissione Europea sulla call RECGEN-WWLB-AG-2019 che aveva come focus prioritario la promozione di azioni volte a favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale di uomini e donne, anche attraverso una migliore condivisione del lavoro di cura familiare e il supporto alla genitorialità. Capofila e coordinatore del progetto è il Dipartimento per le Politiche della Famiglia (DPF); partner di progetto sono l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) e l'Università degli Studi Roma Tre.

Il progetto REFLEX si è posto come obiettivo finale quello di sistematizzare e modellizzare un sistema di welfare aziendale che si ponga in futuro come riferimento nazionale per tutte le imprese del territorio italiano. A questo scopo il progetto ha sviluppato un set di iniziative a supporto delle imprese, al fine di contribuire alla promozione dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Tra queste è la realizzazione di una serie di studi di caso che si sono concentrati nell'analisi approfondita dell'attuazione dei servizi e/o delle iniziative implementate ed ha consentito anche di giungere ad una valutazione dei risultati e degli impatti raggiunti da queste esperienze e di evidenziarne, in un'ottica di apprendimento continuo, positività ed eventuali punti di criticità.

I casi di studio sono stati implementati attraverso metodologie sia di tipo quantitativo (raccolta ed analisi di dati relativi alla copertura delle misure offerte rispetto alla popolazione aziendale e/o dei risultati raggiunti) che qualitativo. Le informazioni che vengono presentate di seguito sono infatti state raccolte attraverso una serie di interviste in profondità con i referenti delle politiche di welfare aziendale ed attraverso l'analisi delle informazioni quantitative raccolte, delineando in questo modo anche i principali risultati raggiunti, così come i più rilevanti punti di forza ed eventuali criticità.

2. Informazioni di contesto

Unipol Gruppo S.p.A. è un gruppo assicurativo leader in Italia nei rami Danni, tra i primi dieci in Europa, le cui azioni ordinarie sono quotate alla Borsa Italiana dal 1990 e presenti nel FTSE MIB. Ha circa 12.000 dipendenti e serve 15,5 milioni di clienti, grazie alla più grande rete agenziale d'Italia. A livello consolidato, al 31 dicembre 2021 il Gruppo ha registrato una raccolta diretta assicurativa pari a 13,3 miliardi di euro, di cui 7,9 miliardi nei Rami Danni e 5,4 miliardi nei Rami Vita.

La storia di Unipol ha inizio nei primi anni 60: nasce la Compagnia assicuratrice Unipol per volontà della casa automobilistica Lancia che nel '62 viene ceduta a FederCoop e ad un gruppo di cooperative bolognesi ed emiliane. Nel 2014 nasce ufficialmente UnipolSai dal progetto di fusione per incorporazione di Premafin, Milano Assicurazioni e Unipol Assicurazioni in Fondiaria-SAI.

Nel comparto dei servizi assicurativi il Gruppo opera principalmente attraverso UnipolSai Assicurazioni S.p.A., anch'essa quotata in Borsa, leader in Italia nei Rami Danni, in particolare nell'R.C. Auto. Unipol è leader anche nel business Salute, con la compagnia specializzata

UniSalute con 720 milioni di premi raccolti nel 2021 e con una quota di mercato del 23%, ed è attivo nell'assicurazione Auto diretta tramite Linear Assicurazioni.

Oltre alla leadership nell'assicurazione il Gruppo presidia il Beyond Insurance grazie alla presenza negli ecosistemi Mobility, Welfare e Property.

Nell'ambito del Mobility il Gruppo è un partner a 360° per tutto il ciclo di vita della mobilità, in particolare attraverso UnipolRental, il più grande player a capitale interamente italiano del mercato del Noleggio a Lungo Termine, e UnipolMove, la prima alternativa nel mondo del telepedaggio, realizzato da UnipolTech, che consentirà di evolvere l'offerta di pagamenti in mobilità del Gruppo.

Nell'ambito del Welfare il Gruppo, grazie al network di strutture sanitarie proprietarie e convenzionate, massimizza le sinergie con le prestazioni assicurative. Offre, inoltre, servizi di digital health, inclusa la telemedicina, e di assistenza domiciliare di tipo infermieristico, fisioterapico e socio-assistenziale. Infine una piattaforma di flexible benefits, ottimizzata per PMI e grandi aziende corporate, completa l'offerta.

Nell'ambito del Property il Gruppo offre servizi relativi all'abitazione e ai condomini, in particolare attraverso lo sviluppo di un network di artigiani per garantire qualità del servizio, customer experience e saving sulle prestazioni assicurate. Unipol gestisce anche una rete di amministratori in franchising per l'erogazione di servizi ad amministratori e condòmini.

Il Gruppo Unipol presidia altresì il canale della Bancassicurazione, attraverso Arca Vita e Arca Assicurazioni detenute dalla controllata UnipolSai (che distribuiscono polizze Vita e Danni tramite i gruppi Banca Popolare dell'Emilia Romagna - di cui il Gruppo Unipol e UnipolSai detengono il 18,89% - Banca Popolare di Sondrio - di cui UnipolSai detiene il 9,01% - e altre banche), oltre a joint-venture realizzate con primari operatori bancari italiani.

In campo immobiliare, si configura come uno dei principali operatori in Italia per entità del patrimonio: è, infatti, proprietario di immobili di grande valore storico, simbolico e architettonico, per valorizzare i quali è stato sviluppato il progetto Urban Up, che ha il fine di studiare e mettere in opera la riqualificazione di importanti edifici di proprietà.

Attraverso la compagnia controllata UnipolSai, è anche un importante attore nel settore alberghiero italiano con il brand Gruppo UNA, in quello agricolo attraverso Tenute del Cerro e nella ricettività portuale con Marina di Loano.

Unipol svolge, inoltre, un ruolo attivo nel promuovere l'innovazione e la trasformazione digitale attraverso Leithà, focalizzata sulla massimizzazione del valore della grande quantità di dati detenuti dalla Compagnia, attraverso l'uso intensivo di algoritmi e soluzioni informatiche innovative. L'obiettivo è ottenere e mantenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti e rispondere a un mercato in continua evoluzione.

Il Gruppo è attivo anche al di fuori dei confini italiani: UnipolSai opera, infatti, in Serbia attraverso la controllata DDOR Novi Sad.

Il Gruppo Unipol è quotidianamente impegnato nella realizzazione di un ambiente di lavoro che assicuri a tutti pari opportunità e il riconoscimento di potenziale e competenze individuali.

Per rafforzare quest'impegno Unipol ha adottato la "Carta per le Pari Opportunità e l'uguaglianza sul lavoro", in cui sono esplicitati i principi fondamentali sui quali Unipol costruisce, con il coinvolgimento della Commissione Pari Opportunità Aziendale, le iniziative di inclusività nel mondo del lavoro, con particolare attenzione alle pari opportunità tra uomo e donna.

La Commissione bilaterale di Pari Opportunità è costituita da membri delle organizzazioni sindacali e dai referenti aziendali (referenti Relazioni Sindacali, Programmi di Welfare e Disability Manager), per approfondire e promuovere idee e progetti di azioni positive volte al superamento degli ostacoli anche indiretti che impediscono la valorizzazione del personale femminile, al miglioramento della qualità e della produttività del lavoro e al supporto allo svolgimento dell'attività lavorativa per persone con disabilità.

Il Gruppo Unipol è promotore del progetto "Welfare, Italia", nato nel 2010 con l'obiettivo di costruire una piattaforma permanente di discussione sul tema del welfare, che possa contribuire attivamente a rimodulare un nuovo assetto delle politiche sanitarie e socio-assistenziali del Paese. Il progetto si fonda sulla condivisione di idee e riflessioni in tema di Welfare tra i principali stakeholder del settore: decisori, esponenti del Governo nazionale e locale, parti sociali, casse e fondi di previdenza e assistenza, rappresentanti di imprese, università e terzo settore.

L'attenzione alla promozione del benessere dei propri dipendenti è stata posta già dagli anni '90, grazie al confronto e al dialogo con le "parti sociali" a partire dalla Contrattazione Integrativa Aziendale, attraverso l'introduzione ad interventi di welfare "di primo livello". Un sistema che è progressivamente cresciuto nel tempo con l'affiancamento alle attività collegate all'assistenza sanitaria e alla previdenza complementare, di altre azioni volte a sostenere la qualità della vita del proprio personale, fino all'istituzione nel 2007 di una apposita funzione, Iniziative di Welfare, ora Programmi di Welfare, che ha come scopo primario quello di progettare e promuovere servizi ed iniziative per facilitare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, tramite iniziative "on top" rispetto al Contratto Integrativo Aziendale.

Il modello è stato disegnato nel corso degli anni attraverso un percorso di ascolto dei bisogni che ha consentito di articolare il Welfare di secondo livello in tre principali tipologie di servizi rivolti a 3 macro-target:

- "Per Te" per i dipendenti in prima persona (per es. Conseling, Servizi Libera Tempo, convenzioni con palestre, servizi per arricchire le proprie competenze, ecc.);
- "Per i tuoi figli" per i dipendenti con figli (iniziative e seminari sulla genitorialità, convenzioni con gli asili nido, borse di studio del Gruppo e Intercultura, percorsi di orientamento agli studi,);
- "Per la tua Famiglia", per i dipendenti con familiari non autosufficienti di cui prendersi cura (contact center, rete di servizi convenzionati sul territorio, Scuola Caregiver).

Si è partiti, dunque, dall'ascolto dei bisogni attraverso la realizzazione nel 2016, in collaborazione con l'Università Cattolica di Milano, di una prima survey online con l'obiettivo di verificare la percezione generale del welfare aziendale, misurare il livello di conoscenza,

utilizzo e soddisfazione rispetto alle singole iniziative e raccogliere le esigenze per il futuro. Una seconda survey, realizzata nel 2018, è stata accompagnata da un'analisi di tipo qualitativo, realizzata attraverso focus group.

Tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021 è stata realizzata un'ulteriore survey per monitorare, a due anni dall'ultima somministrazione, anche alla luce dell'emergenza Covid19 che ha avuto un forte impatto sulla vita delle persone ed ha fatto emergere nuovi bisogni, l'andamento degli interventi di welfare messi in atto, la soddisfazione dei dipendenti e l'efficacia rispetto agli obiettivi.

3. Implementazione

Ideazione progettazione

Gli obiettivi del welfare del Gruppo Unipol, in particolare del cosiddetto welfare di secondo livello, sono quelli di sostenere i propri dipendenti e le loro famiglie, nel soddisfare i bisogni più importanti e nel facilitare gli ambiti di vita. Bisogni che cambiano nel tempo, a seconda delle diverse fasi e dei ruoli che le persone ricoprono. Il welfare che Unipol ha disegnato vuole essere generativo, valorizzando le capacità delle persone, liberando energie così da consentire ai dipendenti di affrontare la vita con maggiore serenità.

Una visione del welfare aziendale che non si limita a produrre valore e benessere per i singoli individui, ma per l'intera comunità aziendale e per la società nel suo complesso.

Proprio a partire da questa visione, Unipol ha avviato l'analisi d'Impatto Sociale del welfare per misurare se e quanto ci fossero cambiamenti, positivi o negativi, nelle condizioni delle persone e nell'ambiente in cui lavorano e vivono e se tali cambiamenti fossero riconducibili proprio alle iniziative implementate.

Come anticipato, grazie alle attività di raccolta ed implementazione dei dati attivata in forma strutturata dal 2016, si è, negli ultimi anni, costantemente monitorato l'andamento degli interventi, il livello di conoscenza delle iniziative attivate, il livello di utilizzo e di soddisfazione. Tuttavia, queste modalità di misurazione, importanti per verificare l'efficacia degli interventi rispetto agli obiettivi prefissati dall'azienda, non consentivano di valorizzare l'impatto che le iniziative di welfare hanno in termini di cambiamenti ottenuti, non consentono, dunque, di comprendere la correlazione tra l'intervento ed il risultato, motivo per cui nel 2019 Unipol ha realizzato la valutazione dell'impatto sociale del Welfare. A tal fine si è avvalsa di un gruppo di lavoro interdisciplinare di professionisti esperti di politiche di welfare aziendale e di misurazione di impatto.

Le attività sono state articolate in diverse fasi. La prima fase è stata rivolta alla definizione dei benefici attesi dalle misure di welfare aziendale attivate dal Gruppo Unipol, non solo per i dipendenti e per l'azienda, ma anche per la famiglia e per il territorio.

- *Per i dipendenti*: maggior benessere sulla dimensione personale, inteso come maggiore serenità ed energia, miglior sinergia vita personale e professionale, incremento delle "competenze di vita", risparmio di tempo.

- *Per l'azienda*: maggior benessere sulla dimensione lavorativa, inteso come maggiore identificazione con l'azienda, incremento delle competenze trasversali, maggior livello di fiducia, migliore reputation.
- *Per la famiglia*: maggior benessere familiare nell'articolazione dei carichi di cura e nelle scelte cruciali d'istruzione dei figli
- *Per il territorio*: migliore integrazione con le Istituzioni e con il territorio, sviluppo dell'indotto economico e minor inquinamento;

Una seconda fase è stata rivolta alla definizione del perimetro di analisi, individuando 5 programmi valutati come tra i più significativi tra quelli complessivamente attivati dall'azienda.

- *Master Genitori*, il master on line per futuri e neo genitori che allena le competenze soft, trasversali a genitorialità e ruoli professionali;
- i programmi di orientamento scolastico per i ragazzi delle scuole Medie e per i Diplomandi, per l'accompagnamento informato e ragionato sul cosa fare dopo;
- Le *Borse di studio Intercultura* che consentono alle figlie e figli dei dipendenti di svolgere un programma estivo o annuale all'estero;
- Il *Contact Center* a sostegno dei caregiver e dei loro familiari non autosufficienti e la rete integrata di servizi su scala nazionale;
- I *Servizi Libera Tempo*, offerti nelle principali sedi del Gruppo, quali per esempio consegna farmaci, lavanderia, calzoleria in azienda, consegna di frutta e verdura, etc. e altri a domicilio

Una terza fase è stata la definizione dei Key Performance Indicator (KPI), articolati per gli stakeholder ed i progetti a perimetro, come per esempio: Indice di identificazione con l'azienda; Competenze trasversali; Sinergia vita personale e professionale; Employability dei figli; Bilanciamento dei carichi di cura degli anziani; Risparmio di tempo/denaro; Riduzione CO2, minor traffico e consumi.

Per l'analisi sono stati progettati e utilizzati alcuni strumenti quali survey, benchmarking, bibliografia scientifica ed analisi desk dei dati.

Primi risultati

I risultati emersi da questa prima analisi hanno consentito di evidenziare, per ciascuno dei programmi individuati:

- *Master Genitori*: vi è un miglioramento per i partecipanti al master on line per futuri e neo genitori della sinergia vita familiare e vita professionale, con un aumento della capacità di tenere insieme l'identità di genitore con quella di lavoratore, facendo in modo che l'una dia energia all'altra. Anche l'identificazione con l'azienda si potenzia, con l'incremento di 1 punto passando da 3,8 a 4,7 (su una scala 1-7). Un importante risultato è il miglioramento delle competenze trasversali per l'83% dei partecipanti (con una crescita in media dell'11%, fino a picchi del 35%).

- *Borse di studio Intercultura*: le ragazze ed i ragazzi che hanno usufruito delle borse di studio per svolgere un programma estivo o annuale all'estero hanno migliorato le competenze trasversali, hanno aumentato la propensione a viaggiare, imparare una lingua straniera, confrontarsi con situazioni inaspettate e con Paesi e culture diverse. L'esperienza ha avuto un impatto anche sulla scelta di iscriversi all'università, a quale facoltà, e sull'adesione a programmi di mobilità internazionale.
- *Oriente Medie* per i ragazzi delle scuole Medie e *OrienteDiplomandi* per i Diplomandi: per i dipendenti cala il livello di preoccupazione legata alla scelta formativa del 50%, vi è un risparmio di tempo nel reperimento delle informazioni, tra loro e i figli, fino a 10 gg; per i ragazzi e le ragazze il percorso ha consentito nel 23% dei casi di modificare le iniziali idee riguardo la scelta scolastica o universitaria. Inoltre, in 1 caso su 3 è aumentata la fiducia in sé stessi. Un impatto del programma si evidenzia anche per l'azienda che vede un aumento della fiducia da parte dei dipendenti e più complessivamente per il tessuto sociale, con un aumento della fiducia verso il Sistema Paese ed il calo degli abbandoni scolastici.
- *Programma Caregiver*: il programma ha consentito per i dipendenti un miglioramento nella capacità di gestire la vita privata e impegni di lavoro, nella capacità di ottenere energia per il lavoro dalla vita privata, l'alleggerimento del carico di cura sul dipendente e/o sulla sua famiglia, il risparmio di tempo nella ricerca di informazioni (fino a 5 giorni lavorativi). L'impatto per l'azienda è relativo alla maggiore identificazione da parte del dipendente con la propria organizzazione - da 3,2 a 4,3 (scala da 1 a 7) - dopo l'utilizzo dei servizi a sostegno dei caregiver e dei loro familiari non autosufficienti. Per le famiglie la fruizione dei servizi consente una migliore distribuzione dei carichi di cura e un miglioramento della qualità dell'assistenza del familiare. Infine, per il tessuto sociale aumenta l'indotto generato dalla rete di servizi per i caregiver.
- *Servizi Libera Tempo*: per i dipendenti che usufruiscono di tali servizi vi è un risparmio non solo economico, ma anche di tempo, facilitando la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Inoltre l'impatto è anche sull'ambiente, con un risparmio di 23.000 km e con conseguenti mancate emissioni di CO₂.

Sviluppo

Nel 2021, il gruppo Unipol, anche alla luce dell'emergenza pandemica e delle sue conseguenze sulla qualità della vita delle persone, ha riproposto la realizzazione della valutazione di impatto sociale del Welfare. Si è partiti dalle periodiche survey già realizzate negli anni precedenti che hanno la finalità di analizzare il livello di conoscenza del welfare aziendale, l'utilizzo delle iniziative e dei servizi e verificare il livello di soddisfazione dell'offerta, verificando anche i bisogni dei dipendenti, nella quale è stata integrata l'analisi dell'impatto sociale del welfare.

Un elemento di novità rispetto alla precedente valutazione di impatto è stato l'universo di riferimento, non solo composto dai dipendenti che avevano utilizzato i servizi individuati per l'analisi, ma rivolta a tutta la popolazione aziendale. Questo ha consentito di analizzare in modo più puntuale le differenze registrate attraverso il questionario tra coloro che hanno o non hanno usufruito delle iniziative di welfare.

Metodologicamente è stato sviluppato un framework concettuale del welfare, articolato in due macro dimensioni, benessere individuale e organizzativo, sulle quali sono stati definiti dei KPI.

KPI del benessere individuale: *Wellbeing*, il benessere psicofisico del lavoratore; *Wealth*, la dimensione del benessere economico; *Work-life Integration individuale*, la possibilità di integrare efficacemente la vita privata con quella lavorativa; *Work-life Integration familiare*, ossia il sostegno al funzionamento del nucleo familiare.

KPI del benessere organizzativo: *Identità organizzativa*, l'insieme di caratteristiche identitarie e valori dell'azienda percepite dai dipendenti; *Supporto organizzativo*, la sensazione di sentirsi sostenuti dall'azienda, tanto nel lavoro quanto nella vita privata; *l'Engagement*, il sentirsi parte dell'azienda, dimensione appartenente sia al benessere individuale che a quello organizzativo.

Ha partecipato alla survey oltre il 52% della popolazione aziendale ed i risultati sono stati positivi, sia in termini di conoscenza dell'offerta di welfare, sia di soddisfazione delle iniziative fruite. L'offerta attuale del Gruppo Unipol è stata in grado di rispondere positivamente alle aspettative dei propri dipendenti.

La survey ha mostrato, nel confronto tra i due campioni, che coloro che utilizzano i servizi/iniziativa offerti hanno avuto un impatto eccellente sul Work-life Integration familiare, buono sul benessere economico, sull'engagement, sull'identità con l'azienda e sul supporto organizzativo percepito. Non è emerso invece un differenziale significativo sulla dimensione individuale del work-life Integration e sul wellbeing. E per dare una prima risposta a quest'area è stato attivato "Parliamone", un servizio di counseling a distanza.

Una ulteriore analisi ha concentrato l'attenzione su 4 programmi con risultati positivi: "*Master Genitori*", incide positivamente sulla dimensione di Work-life Integration (il 50% dei partecipanti migliora la capacità di fare in modo che la vita privata/familiare dia energia per il lavoro; il 39% migliora la capacità di ottenere energia dal lavoro per la vita privata);

Borse di studio Intercultura incide sulla dimensione dell'Engagement: la scelta di iscriversi all'università (per oltre il 39% dei ragazzi), a quale facoltà e a programmi di mobilità internazionale (70%), la propensione a viaggiare, imparare una lingua straniera, confrontarsi con situazioni inaspettate e con Paesi e culture diverse capacità e competenze trasversali

"OrientaMedie" e *"OrientaDiplomandi"*: per i genitori cala il livello preoccupazione legata alla scelta (95%), vi è un risparmio di tempo nel reperimento delle informazioni, tra loro e i figli (fino a 10 giorni), risparmio economico rispetto ad altri programmi di orientamento e vi è l'opportunità di raccogliere dati utili altrimenti di difficile reperimento; per i figli incide sulla decisione se iscriversi all'università e a quale facoltà e agisce sul miglioramento dell'autonomia e della fiducia in se stessi (oltre il 70%) e delle competenze trasversali (oltre il 60%)

Programmi Caregiver: il 57% dei colleghi dichiara un miglioramento nella capacità di gestire la vita privata nonostante gli impegni di lavoro; oltre il 70% ha risparmiato fino a 5 giorni lavorativi nella ricerca di informazioni; la redistribuzione dei carichi ottiene una valutazione 4 su una scala 1-5; cresce il livello di identificazione con l'azienda (4,97 punteggio medio d'identificazione per gli user vs. 4,82 dei non user su una scala 1 -7).

4. Valutazione delle iniziative e dell'approccio

Tra i principali punti di forza e di successo si evidenzia, innanzitutto il carattere pionieristico dell'iniziativa di Unipol di misurazione dell'impatto sociale delle iniziative di welfare. Ad oggi, almeno dalle fonti fin qui analizzate, non risultano esserci altre esperienze così avanzate, sebbene il dibattito sul tema si stia sempre più sviluppando, anche attraverso l'attivazione di percorsi di approfondimento che hanno visto altre aziende impegnate in una riflessione condivisa sulla valutazione di impatto sociale del welfare aziendale. A tale proposito si evidenzia il lavoro realizzato da Percorsi di secondo welfare, Social Value Italia, ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, Avanzi.

La misurazione dei cambiamenti per le persone o nell'ambiente in cui lavorano e vivono, consente all'azienda di poter comprendere fino in fondo il valore generato dalle iniziative adottate, consentendo di poter indirizzare con maggiore efficacia il proprio intervento in favore di un miglioramento del benessere dei propri lavoratori e delle loro famiglie, dell'azienda (miglioramento del clima aziendale, del senso di appartenenza, di produttività, della reputazione ecc.) e della società e del territorio. La misurazione, come nel caso di Unipol, deve essere periodica per consentire di comprendere fino in fondo gli impatti delle proprie iniziative, affinché sia possibile comparare i dati e analizzare più puntualmente i cambiamenti. Questa conoscenza può, ed è auspicabile possa essere condivisa non solo all'interno dell'organizzazione, ma più ampiamente all'esterno con i molteplici stakeholder aziendali, affinché il valore dell'approccio generativo del welfare aziendale adottato possa avere un impatto ancora maggiore sul territorio, anche attivando sinergie di azione pubblico-privato, in grado di produrre maggiore benessere per il territorio.

In tal senso, Unipol è fortemente impegnata in attività di coinvolgimento degli stakeholder, anche istituzionali, come evidenzia non solo il già citato progetto "Welfare Italia", ma anche le altre progettualità in corso, ad esempio "ORA – Open Road Alliance", progetto partecipativo sulla mobilità sostenibile o, ancora, il progetto Culturability, il bando finanziato dalla Fondazione Unipolis - fondazione d'impresa del Gruppo Unipol - per la rigenerazione e la crescita di iniziative sociali e culturali.

Un impegno di Unipol che è stato evidente anche nel contesto pandemico, con la predisposizione di un piano vaccinale attivo sull'intero territorio nazionale, realizzato in coordinamento con le istituzioni nazionali e regionali competenti, dedicato non soltanto a tutti i propri dipendenti, ai loro familiari, agli agenti e al personale di agenzia, ma anche ad imprese appartenenti alle principali realtà produttive italiane. Questo intervento, che ha avuto l'obiettivo di accelerare la campagna nazionale di vaccinazione contro il Covid-19, ha visto la realizzazione di oltre 11mila vaccinazioni effettuate nel corso del 2021 in 8 regioni italiane.

La realizzazione di una valutazione di impatto sociale delle iniziative di welfare aziendale, necessità di un forte "commitment" aziendale (Unipol ha formalizzato nella Politica di Sostenibilità l'impegno a misurare l'impatto delle azioni messe in atto), poiché sono necessarie risorse, non solo economiche, ma anche umane, che consentano di costruire, con il supporto di esperti esterni, gli strumenti di misurazione e di realizzare poi l'analisi, monitorando i dati nel tempo. In termini di trasferibilità, dunque, non è un'azione facilmente attivabile in tutti i contesti aziendali poiché richiede un impegno di certo superiore alle più diffuse attività di

valutazione dell'utilizzo dei servizi di welfare aziendale, di soddisfazione dei dipendenti e di efficacia della comunicazione.

5. Conclusioni

Unipol ha creato e sviluppato negli anni un articolato sistema di welfare che si compone di due "anime": un "welfare di primo livello", frutto di un percorso di confronto e dialogo con le parti sociali a partire dalla Contrattazione Integrativa Aziendale, e di un "welfare di secondo livello" per migliorare il benessere dei singoli dipendenti e più complessivamente il benessere aziendale e per sostenere la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro attraverso un'articolata serie di servizi volti a rispondere alle diverse esigenze espresse. Centrale nello sviluppo delle iniziative, cosiddette "on top" rispetto al contratto integrativo aziendale, è stato il percorso di ascolto e di analisi dei bisogni attivato periodicamente attraverso la realizzazione di Survey, focus group e dashboard di analytics che hanno consentito di indirizzare l'azione sui temi ritenuti più rilevanti ed urgenti per la popolazione aziendale. L'ascolto è risultato essere particolarmente efficace per far emergere nuovi bisogni, consentendo di costruire un welfare ampio, "per tutti", con iniziative in grado di supportare la popolazione aziendale e le famiglie nelle diverse fasi e nei diversi ambiti di vita.

Per comprendere al meglio i benefici generati dalle iniziative attivate, per decidere come meglio indirizzare la propria azione, ma anche per condividere e confrontarsi sui risultati ottenuti con i propri stakeholder, Unipol ha avviato una valutazione di impatto sociale del welfare, ripetuta a due anni di distanza ampliando la platea, e sviluppando il framework concettuale articolato nella dimensione del benessere individuale e del benessere collettivo. I risultati, come abbiamo evidenziato nei paragrafi precedenti, sono particolarmente significativi, poiché evidenziano chiaramente che l'utilizzo di iniziative di welfare aziendale ha un fortissimo impatto positivo sul supporto al funzionamento del nucleo familiare, ed altrettanto buono sul benessere economico. Il ritorno è anche sul piano collettivo, poiché è chiaramente percepito il sostegno dell'azienda, sia nella dimensione lavorativa che in quella della vita privata. L'analisi ha anche consentito di rispondere alle maggiori criticità espresse (dimensione wellbeing), avviando, visto il perdurare dell'emergenza Covid-19, un servizio di counseling a distanza, per supportare la gestione di problemi e difficoltà personali acuite dalla fase pandemica.