



# RASSEGNA STAMPA



**lunedì 01 febbraio 2021**



**Il change management**

# Tutti a lezione di flessibilità

“Lavorare bene significa continuare a imparare” dicono ad Hera dove la corporate university aiuta a stare sempre al passo con i cambiamenti

**D**a misura temporanea per affrontare l'emergenza a nuova normalità. È la prospettiva che si va configurando per lo smart working, che in questi mesi di pandemia è stato una ciambella di salvataggio per molte imprese e che, proprio alla luce del successo riscontrato, promette di essere pienamente utilizzato anche quando non vi saranno più restrizioni agli spostamenti. Perché si sposa meglio con l'evoluzione del lavoro e perché consente di coniugare esigenze lavorative e personali, senza far calare la produttività.

**CONTRIBUTO TECNOLOGICO**

Un'esperienza positiva in tal senso arriva da Hera, che ha ricevuto per il 12esimo anno consecutivo la certificazione Top Employer, riconfermata nel 2021 migliore azienda in Italia per le sue modalità organizzative che promuovono l'agilità del lavoro e la digitalizzazione. Tra queste un progetto di smart working, avviato già dal 2017, che ha gettato le basi per affrontare al meglio le restrizioni agli spostamenti imposte dalla pandemia nel corso dell'ultimo anno, confermando la qualità e l'efficienza dei servizi e tutelando al tempo stesso la salute e la sicurezza di dipendenti e clienti. A partire dallo scorso marzo, la multiutility emiliana ha messo a punto una serie di interventi, come il potenziamento degli strumenti tecnologici per favorire il dialogo tra colleghi, il ripensamento della formazione per superare i nuovi vincoli da remoto e l'attivazione di una polizza assicurativa Covid-19 per i dipendenti, con tutte le spese coperte dall'azienda.

Misure rese immediatamente operative grazie alla dimestichezza con le pratiche di change mana-

gement, che da anni caratterizzano le strategie del gruppo. Questo grazie a un percorso di formazione continua per il personale, anche attraverso la propria corporate university.

«Lavorare bene significa, anche, non smettere mai di imparare – ricorda il presidente esecutivo Tomaso Tommasi di Vignano – La formazione consente di accrescere e rinnovare le competenze». I corsi di Hera spaziano dall'ambito tecnico-operativo a temi come i valori etici e la cultura d'impresa, la qualità, la sicurezza e l'ambiente, includendo in maniera trasversale la digitalizzazione «un ambito in cui stiamo investendo da tempo, potenziando la formazione a distanza, l'autoapprendimento e le modalità di collaborazione», aggiunge il presidente. Che ricorda come questo processo sia stato accelerato dagli eventi dell'ultimo anno: «In un periodo complicato come quello che stiamo vivendo, in cui ci siamo impegnati per mettere le persone al centro, riorganizzando con prontezza le attività, favorendo il lavoro agile, dando priorità agli obiettivi e contando sulla responsabilità, la motivazione e la competenza dei nostri dipendenti».

Ragionamenti frutto della convinzione che «si possa lavorare in maniera ancora più efficace conciliando vita privata e vita professionale».

**WELFARE PERSONALIZZATO**

Hera si è dotata di un piano integrato di welfare, declinabile a seconda delle esigenze del singolo lavoratore, con proposte in vari ambiti: salute e assistenza sanitaria, assicurazione e previdenza, sostegno all'istruzione, servizi alla persona, benessere e sostegno al reddito, soli-

darietà. I dipendenti che hanno figli in età scolare possono usufruire di un'ulteriore quota dedicata all'istruzione, borse di studio e convenzioni con i centri estivi.

Il Piano industriale al 2024, da poco approvato, declina una delle dimensioni dell'innovazione proprio per affrontare l'evoluzione nell'organizzazione del lavoro. Nel campo delle risorse umane, l'obiettivo è promuovere modalità di lavoro sempre più agili attraverso la digitalizzazione, sfruttando al meglio tutte le occasioni che l'innovazione offre, mantenendo sempre un giusto equilibrio tra persone e tecnologie.

Innovazione che permea anche il processo di ricerca e selezione dei talenti: attraverso le piattaforme dedicate, i candidati possono registrare un proprio video curriculum, accedere alla compilazione dei test attitudinali, di quelli sulle competenze digitali e quelli sulla capacità di apprendimento.

I giovani in cerca di nuove esperienze, inoltre, possono trovare nel sito internet del gruppo le informazioni necessarie a familiarizzare con il modo di operare del gruppo e ricevere notizie complete sulle offerte di lavoro e sui percorsi di formazione, comprese le convenzioni con le università. – **I.d.o.**



Peso: 44%



Peso: 44%

## Formazione e benessere

# A ginnastica dall'olimpionico

MILANO

Generali in aiuto agli addetti, tra l'altro, con contributi per il pc, un barometro smart per monitorare l'umore del team, corsi di fitness con Carlo Molfetta, medaglia d'oro a Londra 2012

**G**enerali Italia ha dato un contributo a quei dipendenti che non avendo un computer aziendale hanno iniziato ad usare il proprio per lavorare in smart working durante questa pandemia. Ha offerto sessioni di fitness online con sportivi di eccellenza come Carlo Molfetta, medaglia d'oro ai Giochi olimpici di Londra 2012. Ed ha creato un barometro "smart", in altre parole una survey quindicinale tramite app, per dare la possibilità ai manager di monitorare l'umore del team e avere consigli utili su come gestire situazioni difficili.

Queste sono solo alcune delle iniziative della compagnia di assicurazioni triestina per migliorare il clima aziendale. «Ma facciamo tanto di più – racconta Giovanni Luca Perin, direttore delle Risorse Umane e Organizzazione – Abbiamo per esempio investito nello sviluppo di un contesto lavorativo inclusivo con un'attenzione sempre maggiore per le tematiche di responsabilità sociale».

Con Covid 19 il welfare è cambiato. «Oltre a quello sanitario sono stati sviluppati ambiti, – ricorda Perin – per esempio quello dedicato a promuovere nuovi

modi di lavorare e nuovi comportamenti manageriali». Proprio sulla formazione si è investito e creduto con forza. L'azienda ha ad esempio messo a disposizione una piattaforma di e-learning per l'auto-aggiornamento. «Sono stati offerti da Alleanza Assicurazioni seminari gratuiti di educazione finanziaria per le famiglie» prosegue il direttore. La compagnia del Leone di Trieste da tempo prevede anche piani di carriera su misura, e ancora benefit personalizzati che consentiranno di scegliere, ad esempio, tra voucher per la babysitter, assistenza agli anziani e palestra.

«Diamo anche tantissimo valore alla comunicazione con le nostre persone – spiega Perin – Questa è intesa come strumento per un dialogo con i dipendenti su ognuno degli ambiti legati alle risorse umane». Tutto il personale è costantemente informato sull'evolversi della situazione sanitaria tramite una newsletter e una apposita rassegna stampa, con consigli e regole dedicate alla vita professionale e privata e con costanti aggiornamenti sulle ultime misure aziendali adottate in linea con le ultime indicazioni ministeriali. Generali si è

anche attrezzata per far accedere in sede i dipendenti: sarà misurata la temperatura all'ingresso e poi ci sarà un'app per consentire di individuare eventuali nuovi focolai del virus.

«Ci onora essere tra le aziende certificate Top Employers – prosegue Perin – perché queste sono di altissimo livello e offrono condizioni ed esperienze d'eccellenza attraverso strategie mirate a creare un ambiente e condizioni di lavoro in grado di favorire la crescita e lo sviluppo dei propri dipendenti». Partecipare all'indagine ha poi offerto a Generali Italia la possibilità di confrontarsi con il mercato. «Ed è dal confronto con i migliori player sulle risorse umane – commenta il direttore – che è possibile cogliere spunti di miglioramento, alzando continuamente l'asticella».

La compagnia di assicurazioni ha ottenuto la prestigiosa certificazione per il terzo anno consecutivo. «Noi siamo guidati da una visione ben precisa dell'azienda e dell'ambiente lavorativo da raggiungere, per rafforzare il brand. E in linea con questa visione ci siamo mossi, ottenendo così anche questo ulteriore riconoscimento». – **st.a.**



Peso: 59%

**Focus**

**LE INIZIATIVE**

Tra le azioni di Generali Italia rivolte ai dipendenti, alla loro formazione continua e al loro benessere, ci sono una piattaforma di e-learning per l'auto aggiornamento, piani di carriera su misura, benefit personalizzati che consentono di scegliere tra voucher per la babysitter, assistenza agli anziani e palestra. Tutto il personale è costantemente informato sull'evolversi della situazione sanitaria tramite una newsletter. Vengono svolti seminari gratuiti di educazione finanziaria per le famiglie. «Abbiamo investito - spiega inoltre Giovanni Luca Perin, direttore delle Risorse Umane e Organizzazione — nello sviluppo di un contesto lavorativo inclusivo con un'attenzione sempre maggiore per le tematiche di responsabilità sociale».

**Il personaggio**



**Giovanni Luca Perin**  
direttore delle Risorse Umane e Organizzazione di Generali Italia

1 La Torre Hadid, soprannominata lo Storto, è la sede di Generali a Milano, uno dei grattacieli più alti della città



Peso:59%

Il presente documento e' ad uso esclusivo del committente.

**Contratto Metalmeccanici  
in dirittura d'arrivo.  
Tra i nodi: salario e  
riforma dell'inquadramento**

Bisegna

**a pagina 3**

Trattativa. Il 2 febbraio parte la "non stop". Tra i nodi ancora irrisolti, riforma dell'inquadramento e salario

# Metalmeccanici: contratto in dirittura d'arrivo

**S**iamo a quelle che probabilmente potrebbero essere le battute finali di uno dei rinnovi contrattuali più sofferti degli ultimi anni. Sono passati 13 mesi da quel "lontano" novembre 2019 in cui si tenne il primo incontro per aprire la trattativa, con una piattaforma molto ambiziosa, specie sul piano salariale stando alle proposte delle organizzazioni sindacali. Alle distanze tra le parti che avevano contraddistinto quella fase dell'avvio della trattativa di rinnovo, si è aggiunto però un secondo elemento, che nessuno aveva nemmeno lontanamente immaginato: la pandemia. Oggi, a oltre un anno da quella che possiamo considerare un'altra epoca, dopo una serie di incontri tecnici che si sono succeduti in queste ultime settimane, si va verso la stretta finale.

I giorni 2, 3, 4 febbraio appuntamento in plenaria in via dell'Astronomia a Roma, per una non stop che, nelle intenzioni delle parti, punta a chiudere e dare un contratto al milione mezzo di lavoratori di una delle categorie, quella dei metalmeccanici, la più importante del manifatturiero e dell'economia del nostro Paese.

Un obiettivo difficile ma che va assolutamente centrato; da troppi mesi i metalmeccanici sono senza contratto, servono stabilità e certezze in una fase così incerta, ma anche perché ulteriori difficoltà si

aggiungerebbero in caso di un mancato accordo per quella data: l'avvio in Federmeccanica per il mese di marzo delle consultazioni per il rinnovo dei vertici dell'associazione, guidata oggi da Alberto Dal Poz, ovviamente allungherebbe di altri mesi la trattativa che, a quel punto, dovrebbe aggiornarsi con il nuovo gruppo dirigente.

Alcuni nodi fondamentali restano sul tavolo. Da una parte c'è la questione salariale, sulla quale si era interrotta la trattativa, riaperta solo dopo la mobilitazione del 5 novembre scorso, con un'offerta di 65 euro da parte di Federmeccanica che, seppur distante dai 145 presenti nella rivendicazione della piattaforma sindacale del 2019, è comunque un'apertura importante che in una fase deflattiva come quella che stiamo vivendo, rispetto al periodo in cui venne presentata la piattaforma, va tenuta in considerazione. Esistono su questo fronte ancora margini negoziali sui quali si sta lavorando e che troveranno la loro sostanziale praticabilità solo nelle giornate di negoziato.

Certo, se la partita salariale è importante per la Fim, non meno importante è la parte normativa, in particolare relativamente alla riforma degli inquadramenti professionali, fermi al lontano 1973. Davanti alle innovazioni e ai cambiamenti che in questi 40 anni hanno avuto come epicentro il

mondo del lavoro, con inedite accelerazioni con la digitalizzazione dell'ultimo decennio, un accordo significativo in questa materia rappresenterebbe sicuramente uno dei maggiori risultati sul piano dell'innovazione contrattuale, che questo difficile negoziato è riuscito a portare a casa dopo anni di rinvii ed esitazioni da parte di Federmeccanica. Sarebbe quindi anacronistico da parte sia datoriale che sindacale non ritenere la riforma degli inquadramenti, in questa fase, al pari se non più importante del salario. Proprio su questo la Fim Cisl si batte da anni. Ci sono poi le partite del welfare, della formazione, degli orari e della sicurezza che non sono sicuramente marginali, anzi. Il Covid-19 ha mostrato quanto siano importanti i temi della sicurezza e dei protocolli nonché il ruolo del sindacato, come pure le nuove modalità di lavoro in remoto e su cui, al di là dell'intervento legislativo, sarebbe necessario dare una cornice di regole certe sul piano contrattuale. Quanto al tema della



Peso: 1-3%, 3-71%

formazione, che caratterizzò il precedente contratto, è necessario uno scatto in avanti lanciando una seconda fase in cui il diritto soggettivo non resti solo sulla carta ma sia più facilmente esigibile da tutti i lavoratori, anche delle piccole e medie imprese, e che approdi ad una certificazione della formazione. Questo tema lo ritroviamo anche dentro il Recovery plan, e su questo il sindacato dovrà avere una visione contrattuale proiettata in avanti rispetto alle evoluzioni e ai cambiamenti che dovremo gestire nei prossimi anni.

Proprio su questi temi il segretario generale della Fim Cisl Roberto Benaglia ha sottolineato, nell'ultimo incontro, che l'aumento del salario resta comunque un momento centrale del contratto nazionale, ma che oggi più che mai la tutela del lavoro si gioca necessariamente nella conquista di una riforma dell'inquadramento professionale, nella esigibilità della formazione professionale, nel rafforzamento delle tutele in mate-

ria di salute e sicurezza, degli appalti, della stabilizzazione dei contratti precari, del welfare, della sanità e previdenza integrativa, del lavoro agile e della conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

In questo contesto di grande incertezza e crisi, il contratto dovrebbe rafforzare e innovare anche tutti quegli aspetti della normativa a tutela dell'occupazione. Oggi, per Benaglia, in una fase di cambiamento epocale del lavoro e nel bel mezzo di una crisi economica e sociale tra le più pesanti attraversate dal dopoguerra, le relazioni industriali devono essere orientate per quanto possibile alla difesa all'occupabilità delle persone; temi come quelli della formazione per i cassintegrati dovrebbero essere tra le nostre principali preoccupazioni, come pure la promozione delle opportunità di lavoro attraverso il rilancio degli investimenti con una reciproca assunzione di responsabilità sociale anche da parte degli imprenditori per affrontare le situazioni di crisi. Insieme dovremmo lavorare per impe-

dire che la rimozione del blocco dei licenziamenti sia pagato dai lavoratori e dalle loro famiglie.

Il 2,3,4 febbraio si gioca quindi una partita molto importante che tutti speriamo approdi a un nuovo contratto. Importante non solo per i metalmeccanici, ma per tutto il mondo del lavoro che da sempre ha guardato e attinto al contratto di questa importante categoria dell'industria per innovare e orientare le politiche del lavoro. E questo non dipenderà solo dalla quantità salariale che il sindacato riuscirà a portare a casa, ma anche e soprattutto dalla capacità che le innovazioni sul welfare e la normativa introdotte avranno di traguardare una tendenza di rappresentanza e tutela rispetto al lavoro che sta cambiando.

**Augusto Bisegna**



Peso:1-3%,3-71%



# È ora di aiutare chi aiuta

Li chiamano “caregiver”, curano gratis parenti fragili o malati. In Italia sono 7 milioni, moltissime le donne. Il Covid ha tagliato l’assistenza e le ha fatte sentire ancora più sole. Cosa serve per sostenerle? Abbiamo raccolto qualche proposta, tra fondi da sbloccare, corsi on line e libri in uscita

di Elena Meli

**P**ensare alle medicine, assicurarsi che siano prese nel modo e al momento opportuno. Occuparsi dei pasti, anche quando mangiare è difficile e occorre dare i bocconi uno per uno; lavare con pazienza, aiutare a fare due passi, mettere a letto alla sera. E il





giorno dopo, ricominciare daccapo. La manutenzione del corpo fragile ma tanto amato di un proprio caro malato, anziano o disabile è un lavoro senza ferie né straordinari, quotidiano e a tempo pieno. Lo era prima della pandemia, lo è diventato ancora di più negli ultimi mesi: chiusi i servizi diurni, sospese le cure domiciliari, il lockdown ha stremato i “caregiver”, termine inglese che indica chi fa questa assistenza.

E ora non va meglio, anzi. Un’indagine condotta a ottobre dal Coordinamento Nazionale Famiglie con Disabilità, per esempio, denuncia che i servizi diurni e domiciliari non sono tornati a regime e sei caregiver su dieci non possono contare su alcun aiuto, mentre l’86 per cento ha dichiarato di aver subito un danno fisico o emotivo nella prima fase della pandemia; con le nuove restrizioni invernali la situazione è di nuovo peggiorata e in prospettiva ci sono lunghi mesi senza cambiamenti positivi. Così sulle spalle di figlie, sorelle, mogli, madri c’è un carico ormai insostenibile di fatica. Il femminile non è un caso: oltre il 60 per cento di chi svolge questo ruolo è donna, spesso con più ruoli familiari da sostenere perché si tratta di over 40 che lavorano e che, oltre a occuparsi di genitori o parenti malati devono prendersi cura anche dei figli e della casa. «Gli ultimi dati Istat parlano di circa 7,3 milioni persone in Italia, di cui oltre due milioni con impegni pesanti, superiori alle venti ore settimanali» spiega Loredana Ligabue dell’Associazione Carer (Caregiver familiari Emilia Romagna). «Le tantissime donne sopportano un carico maggiore, ma sono in aumento anche gli studenti con responsabilità di cura». Come Erika, la ragazza a cui lo scorso anno era stato impedito di iscriversi a un corso di laurea triennale perché per un soffio non aveva il punteggio necessario: Erika accudiva la madre non autosufficiente, se fosse stata una studentessa lavoratrice avrebbe avuto un “bonus” che il ruolo di caregiver invece non prevede.

### **Dalla Spagna alla Grecia, la legge tutela i caregiver**

La sua storia, come migliaia di altre, indica la necessità di riconoscere queste persone come pilastri essenziali dell’assistenza ad anziani, disabili o malati cronici: la pandemia ha portato allo scoperto con ancora maggior evidenza come moltissime persone fragili sarebbero del tutto abbandonate a se stesse se non ci fossero i parenti a occuparsi di loro. Anche per questo l’obiettivo è una legge nazionale che riconosca i caregiver: in Paesi come Spagna, Gran Bretagna, Romania, Polonia o Grecia sono previste tutele come vacanze assistenziali e sconti previdenziali, in Italia ci sono per ora soltanto la Legge 104/92 sulla disabilità, che regola permessi dal lavoro e assegni di accompagnamento considerando però di fatto questi assistenti “appendice” del malato, e i commi 254 e 255 nella Legge di bilancio del 2018, che finalmente definiscono la figura e istituiscono un fondo di sostegno. Il fondo è stato “sbloccato” solo a ottobre scorso in Conferenza Stato-Regioni: sono circa 68 milioni di euro destinati a interventi di sollievo e sostegno di chi assiste malati cronici, disabili e anziani, finora rimasti inutilizzati in assenza di una normativa specifica. La

SEGUE



SEGUITO speranza è che siano usati per riaprire, per esempio, i centri diurni che davano un po' di fiato ai familiari, ormai da mesi in servizio permanente attivo 24 ore al giorno. L'obiettivo però è la legge nazionale perché, come osserva Loredana Ligabue, «solo l'Emilia Romagna ha una legge regionale sui caregiver (la n°2/2014, ndr). Oggi c'è in Senato il disegno di legge 1461, sintesi di numerosi progetti precedenti: lo scopo principale è dare dignità al lavoro di cura, riconoscerne il ruolo sociale imprescindibile. Non significa che chi assiste un parente debba essere pagato, ma è fondamentale che sia percepito come una risorsa del sistema, qualcuno che conosce il paziente più di altri e che come tale può essere un aiuto prezioso nell'assistenza, a maggior ragione quando quella sul territorio viene meno come sta accadendo per colpa della pandemia. Il caregiver non va ritenuto un'appendice del paziente, ma una persona che deve poter conciliare la sua vita con la cura e che spesso non ha scelta: deve occuparsi del proprio caro, o nessuno lo farà».

### La prima richiesta è quella dell'ascolto

Il punto è proprio dare sollievo a persone che sono a pezzi dopo i mesi di pandemia, in un periodo in cui i servizi territoriali saranno probabilmente latitanti ancora per molto tempo. L'emozione più diffusa? Sentirsi soli: lo dimostra uno studio presentato all'ultimo congresso della Società di Gerontologia e Geriatria, condotto da Chiara Bandinelli e Maria Lia Lunardelli del Policlinico Universitario Sant'Orsola di Bologna, secondo cui i caregiver di anziani con Alzheimer o deterioramento cognitivo sostengono un peso enorme di stress e solitudine, con punteggi medi nelle scale di valutazione del malessere quasi doppi rispetto a quelli che già indicano la ne-

cessità di prendersi una pausa. «Il lockdown è stato una prova dura e anche per questo abbiamo cercato di dare un sostegno concreto ai familiari che assistono, attraverso incontri digitali a distanza e restando sempre a disposizione via email per rispondere alle domande di aiuto e di consigli: in due mesi sono arrivate il doppio delle richieste di un anno» racconta Maria Lia Lunardelli. «Il digitale può accorciare le distanze: spesso basta per risolvere un momento difficile e anche evitare un accesso in pronto soccorso. Quello di cui hanno più bisogno i caregiver spesso è proprio un po' di ascolto». Aiutare l'esercito silenzioso di chi aiuta è indispensabile e come aggiunge Loredana Ligabue «serve a non farli sentire isolati, per esempio telefonando o connettendosi on line. E informarli delle tante possibilità di aiuto offerte dalle associazioni». Ne esistono molte (info su [caregiverfamiliare.it](http://caregiverfamiliare.it) o [confad.eu](http://confad.eu)) e spesso organizzano corsi di formazione o prevedono iniziative di sostegno, sportelli di ascolto, iniziative di mutuo aiuto. «Chi si prende cura di un parente malato ha bisogno di dialogo, soprattutto con altri che vivono una situazione simile alla propria. Ancora di più oggi, perché il distanziamento imposto dalle regole anti-contagio rende l'isolamento perfino più pesante» conclude Loredana Ligabue. **io**



A dare assistenza a un paziente fragile o anziano spesso è una donna sopra i 40 anni, che deve anche occuparsi del lavoro, della casa e della famiglia.



## La certificazione Top Employers

# “Niente sarà più come prima” ma il capitale umano resta la leva

La valutazione della cura delle aziende per i propri dipendenti è stata adeguata allo tsunami pandemico. La sorpresa è verificare che la distanza dall'ufficio ha rafforzato il senso di comunità nelle realtà più evolute

**N**iente sarà più come prima. Lo dicono forte e chiaro le 112 aziende italiane selezionate quest'anno da Top Employers Institute, l'ente di certificazione globale che analizza e valuta le eccellenze aziendali in ambito HR in tutto il mondo. Aziende che fino a marzo 2020, mese in cui è scoppiata e poi dilagata la pandemia, del Covid-19 a livello globale, venivano valutate in base ad alcuni standard qualitativi ormai consolidati nel tempo: ambiente di lavoro stimolante, investimenti in formazione, pianificazione delle carriere, acquisizioni di competenze per diventare leader, strategie per valorizzare e acquisire talenti, programmi di inserimento per i nuovi assunti, benefit su misura, politiche retributive personalizzate e cultura aziendale innovativa.

### STANDARD QUALITATIVI

Da marzo in poi, è iniziato un altro film e gli standard qualitativi dell'Istituto sono di colpo mutati alla luce della lunga e logorante crisi pandemica che ha messo le aziende di fronte ad una situazione mai vissuta prima. Nuove modalità di lavoro, di leadership, di strategie, di confronto e soprattutto di reazione alla crisi sono alcuni degli standard “emergenti” che Top Employers ha utilizzato per mi-

surare la resilienza delle aziende italiane ai tempi del Covid-19.

«Il punto di partenza è stato davvero molto variegato – premette Massimo Begelle, regional manager di Top Employers Institute – Le aziende, che avevano già intrapreso un percorso di digitalizzazione, hanno gestito in modo tempestivo la crisi pandemica. Le aziende, che non avevano un approccio smart, hanno dovuto invece investire sulla cultura aziendale. Comunque, in tutti e due i casi è stata delegata ai manager la gestione delle risorse da remoto. Per questo motivo, le aziende hanno cambiato in corsa la destinazione degli investimenti interni: nei primi sei mesi del 2020, in molti casi il budget dedicato alla formazione è stato riallocato su altri progetti come coaching, engagement digitale del team e forme di contatto senza controllo».

### I NUMERI IN ITALIA

In questo contesto, segnato dal Covid, si è celebrata comunque il 28 gennaio, in versione virtuale, la 13° edizione di Top Employers Italia 2021. L'evento, durato oltre due ore, è stato ripetuto per 3 volte nel corso della giornata, in 3 fusi orari diversi per permettere la visione e partecipazione a tutte le circa 1700 aziende certificate in 120 diver-

si Paesi del mondo.

Tra queste, ci sono 112 aziende italiane che hanno conquistato la certificazione Top Employers Italia 2021, 42 hanno ottenuto anche la certificazione Top Employers Europe 2021, riconosciuta alle imprese che raggiungono la certificazione Top Employers in almeno 5 Paesi europei. Un terzo livello di certificazione, Top Employers Global, è riservata alle aziende certificate in almeno 20-25 Paesi di più Continenti. Le Top Employers Global 2021 sono 16 e tra di esse 12 sono certificate Top Employers Italia 2021.

### CHI È TOP EMPLOYERS INSTITUTE

Sul campo da 30 anni, di cui 13 nel nostro Paese, l'Istituto olandese analizza e valuta i dati oggettivi e la documentazione d'appoggio prodotta dalle aziende. I risultati vengono validati da Top Employers Institute e successivamente sottoposti ad audit esterna. La certificazione Top Employers ha la validità di un anno. Ogni anno le aziende che si candidano per la certificazione affrontano ex novo il processo di certificazione che esamina le loro strategie e politiche HR. Per ottenere la certifica-



Peso: 38-53%, 39-24%

zione bisogna raggiungere determinati punteggi e standard qualitativi.

Non esiste una classifica o un rating, ma tutte le aziende certificate hanno lo status di azienda certificata Top Employers. Non tutte le aziende ottengono la certificazione, per riservatezza però non vengono resi pubblici i loro nomi.

**CONCETTO DI COMUNITÀ**

«Questa edizione di Top Employers Italia ha visto le aziende affrontare e superare il percorso di certificazione in un contesto sicuramente complicato – sottolinea Begelle – Nonostante tutto, le aziende certificate hanno lavorato duro in questi mesi per ingaggiare le persone che non erano più in ufficio dal punto di vista digitale. Hanno investito tempo e risorse per aumentare il senso di appartenenza dei dipendenti. La nota positiva è che questo sforzo è stato capito e apprezzato, sfociando in un concetto di comunità che prima era sicuramente meno presente. Il motivo è da ricercare anche nel fatto che le aziende, in un momento così difficile, si sono mosse in modo più

tempestivo dello Stato».

Di sicuro, è stato valorizzato il lavoro portato avanti in questi anni dell'Istituto olandese: quello di mettere in contatto le aziende tra di loro per facilitare e ottimizzare i benefici insiti nella certificazione Top Employers. Focalizzata su 4 pilastri: connessione e interazione tra le imprese; analisi e benchmark sulle politiche di HR; coordinamento interno ed esterno al luogo di lavoro; e supporto nelle strategie di employer branding.

**SMART WORKING**

È il primo pilastro, denominato "connect", che in questi mesi si è rafforzato maggiormente. «Nel primo semestre 2020, abbiamo ricevuto molte richieste da parte di aziende che chiedevano di essere messe in contatto tra di loro perché stavano ripensando i rispettivi modelli lavorativi – dice Begelle – Dalle nostre indagini è emerso che, a prescindere dal Covid, difficilmente i dipendenti torneranno in ufficio 5 giorni alla settimana con orari fissi. Lo smart working è stato troppo impattante, probabilmente avremo soluzio-

ni più soft: 3 giorni in ufficio 2 giorni a casa, oppure settimane corte». Strategie future che l'Istituto ha raccolto in un report, dedicato all'Italia, che documenta le best practice di 20 aziende che si sono distinte in tutti gli ambiti HR Top Employers. E di 5 aziende che hanno dimostrato di reagire meglio di altre al Covid. «Per il 2021 la situazione resta incerta. l'idea è quella di proporre un nuovo report sulle best practice. Di sicuro, un tema su cui ragionare con le aziende riguarda il limite tra vita e lavoro e la gestione della disconnessione sia dal punto di vista normativo che di impatto sociale», conclude Begelle.

**L'opinione**

L'analisi rileva che le aziende hanno investito, utilmente, tempo e risorse per aumentare il senso di appartenenza dei dipendenti

**MASSIMO BEGELLE**  
TOP EMPLOYERS INSTITUTE

**112**

**LE ITALIANE**

Aziende che hanno ottenuto la certificazione Top Employers Italia 2021

**42**

**TOP IN EUROPA**

Delle 112 eccellenze italiane 42 hanno ottenuto anche il sigillo europeo

**I numeri**

**1.700**

**LE ECCELLENZE NEL MONDO**

Certificate quest'anno in 120 diversi Paesi da Top Employers Institute per la loro attenzione al capitale umano

**13**

**LE EDIZIONI**

Le edizioni dell'attività del Top Employers Institute che da tempo ha una rilevanza planetaria

**Focus**

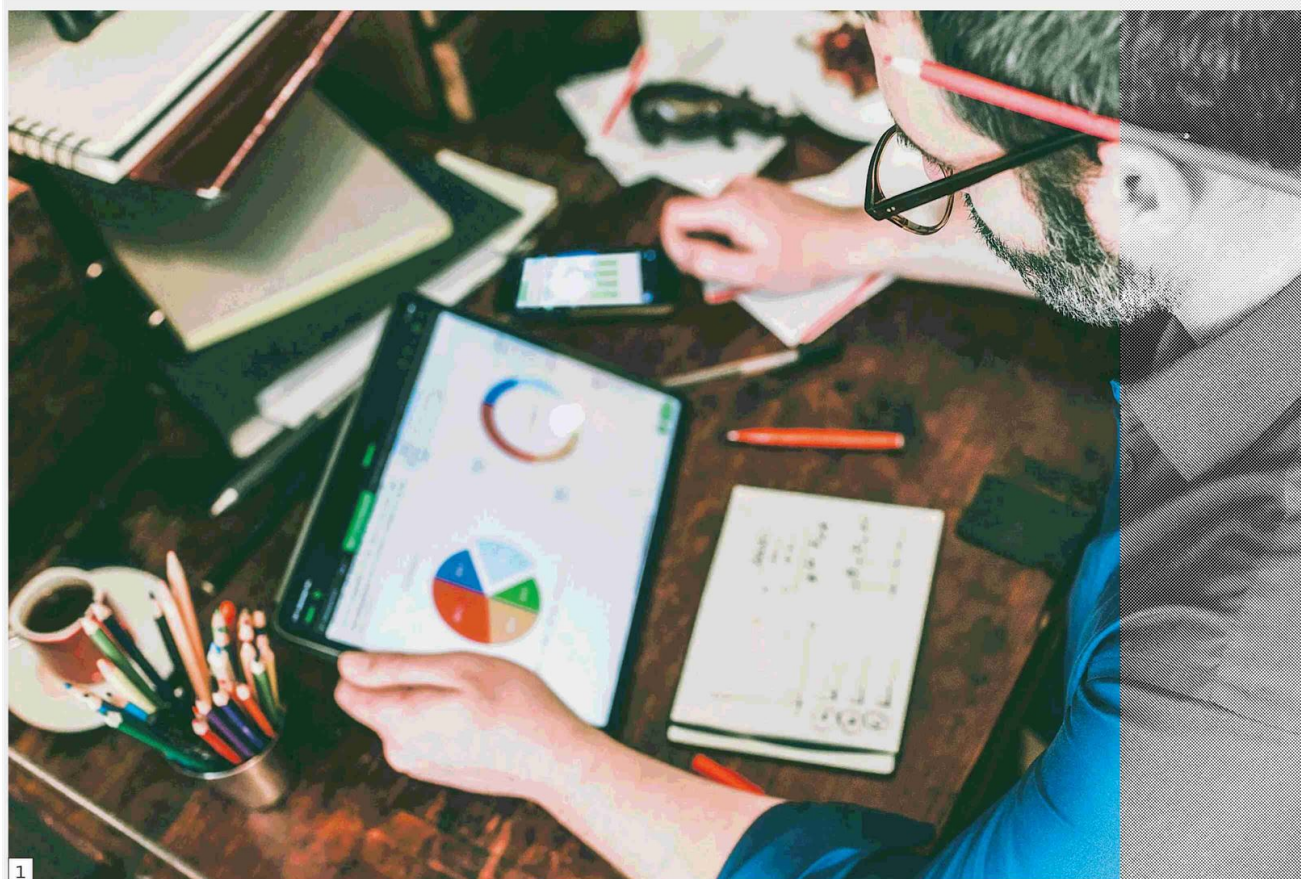


**LA TRASFORMAZIONE**

A causa della pandemia, e dell'impatto profondo che questa ha avuto sul mondo del lavoro, ad esempio costringendo le aziende a ricorrere improvvisamente allo smart working, Top Employers Institute ha mutato gli standard qualitativi di valutazione alla luce della lunga e logorante crisi pandemica che ha messo le aziende di fronte ad una situazione mai vissuta prima. Nuove modalità di lavoro, di leadership, di strategie, di confronto e soprattutto di reazione alla crisi sono alcuni degli standard "emergenti" che Top Employers ha utilizzato per misurare la resilienza delle aziende italiane ai tempi del Covid-19. Il punto di partenza è stato variegato. Le aziende, che avevano già intrapreso un percorso di digitalizzazione, hanno gestito in modo tempestivo la crisi pandemica. Le aziende, che non avevano un approccio smart, hanno dovuto invece investire sulla cultura aziendale. In tutti e due i casi è stata delegata ai manager la gestione delle risorse da remoto. Per questo motivo, le aziende hanno cambiato in corsa la destinazione degli investimenti sterzandoli sulla digitalizzazione e la sicurezza sanitaria.

**1** Lo smart working mette in evidenza l'importanza del capitale umano





**Massimo Begelle**  
regional manager di Top Employers Institute



**David Plink**  
ceo di Top Employers Institute



**Alessio Tanganelli**,  
regional director Top Employers Institute

CITIZEN IMAGES

1



Peso: 38-53%, 39-24%

Il presente documento e' ad uso esclusivo del committente.

## L'analisi

# Agilità, la dote più richiesta

Emerge dalla pandemia e raccoglie più attitudini: la capacità di rispondere al cambiamento, di snellire i processi, di progettare lo sviluppo e molto altro

**ANDREA FROLLÀ**

**S**ono bastate poche settimane di lockdown totale a marzo per capire che l'emergenza economico-sanitaria avrebbe impattato sull'attività del tessuto produttivo italiano in modo profondo ma estremamente diversificato: da un lato una paralisi obbligatoria totale o quasi di alcuni settori (retail, turismo e ristorazione giusto per citare i più evidenti), dall'altro un'accelerazione senza precedenti di altri comparti, legati principalmente all'economia digitale (si pensi al video streaming o all'e-commerce). In questo stress test generale è però emerso un filo rosso comune a entrambi i fronti che ha consentito i primi di limitare la sofferenza e ai secondi di cavalcare l'onda: l'agilità.

Il concetto di agilità applicato al mondo dell'impresa non è una scoperta della pandemia (solitamente lo si fa risalire al Manifesto per lo sviluppo agile del software del 2001), ma nella pandemia ha senz'altro trovato un'applicazione diffusa, attirando anche realtà che finora non ne erano state nemmeno sfiorate. Il termine "agile" va ben oltre il significato della parola stessa e non ha solamente a che fare con la capacità di essere rapidi e scattanti, come il termine sembra suggerire. Questa filosofia, mindset o metodologia che dir si voglia, spiega ad Affari&Finanza Massimo Begelle, Regional manager di Top Employers Institute, integra infatti fronti diversi e molto più profondi della mera agilità: il ruolo del fatto-

re umano, la risposta al cambiamento, lo snellimento dei processi, la progettazione dello sviluppo e altro ancora.

**OLTRE LO SMART WORKING**

«Per aziende agili non si intende solo l'adozione dello smart working e l'implementazione della digitalizzazione, ma anche un profondo cambiamento a livello di mentalità e approccio. Una vera e propria trasformazione del modo di lavorare – spiega Begelle – Da una parte, il lavoro agile offre adattabilità, flessibilità, agilità e libertà, dall'altra richiede l'apertura a nuove categorie concettuali che ribaltano certezze fino a ieri inamovibili. Da qui la necessità di passare dal concetto top-down di profitto a quello di obiettivo condiviso, dalla gerarchia al networking e dal controllo al coinvolgimento, oltre che alla nuova realtà del lavoro da casa, riunioni in call e colloqui di assunzione da remoto». Una trasformazione profonda dell'organizzazione aziendale che di fronte a quanto vissuto negli ultimi mesi e quanto ci aspetta nei prossimi anni, aggiunge Begelle, non è più rinviabile. «Quello che fino a un anno fa veniva considerato qualcosa su cui riflettere, discutere e lavorare si è trasformato in pochi mesi in un'urgente necessità improrogabile». Rispetto a queste sfide, e in generale in tema di trasformazione agile, sembra comunque esserci ormai una presa di coscienza degna di nota tra le aziende. E lo conferma anche l'ultima edizione dell'Osservatorio Top Employers Institute sulle 112 aziende certificate Top Employers Italia 2021, specialmente nel confronto con l'edizione precedente.

**L'ANNO DELLA SCOSSA**

Nel 2019 il 76% dei responsabili delle risorse umane riteneva che l'intelligenza artificiale avrebbe cambiato il loro modo di lavorare. Eppure, il 58% ammetteva che nelle loro aziende non era presente una strategia chiara e ben definita rispetto alla digitalizzazione, solo il 13% percepiva una volontà e dei tentativi di implementazione e appena il 3% era in grado di affermare con sicurezza che nella sua azienda si stavano integrando metodologie di trasformazione digitale a livello avanzato. Nel 2020 c'è stata però una chiara inversione di rotta. L'ultima edizione dell'Osservatorio rileva infatti che il 91% delle aziende considera il paradigma agile una importante forma di cultura aziendale. La stessa quota si sta attivando in tema di restyling degli ambienti fisico-virtuali in virtù delle nuove esigenze dei lavoratori, l'85% offre già varie opzioni di valorizzazione del capitale umano (dalla cosiddetta "job rotation" alla mobilità internazionale) e l'81% utilizza piattaforme di formazione avanzate con strumenti di supporto delle performance. Oggi più della metà delle aziende premiate elabora piani di sviluppo e di carriera personalizzati e ha in casa uno o più "campioni del cambiamento", profili scelti tra i dipendenti di categorie e livelli diversi che si occupano di aiutare a diffondere messaggi positivi sul cambiamento e di monitorare le relative reazioni dei dipendenti.



Peso:41%



Peso: 41%

Il presente documento è ad uso esclusivo del committente.

495-001-001

## Il total reward

# Benefit sì, ma solo su misura

Se generalizzati possono essere controproducenti. Vanno invece tarati sulle esigenze del dipendente perché si senta coccolato e in sintonia con l'azienda

**LUIGI DELL'OLIO**

L'esperienza fatta durante questi mesi di pandemia, con le limitazioni agli spostamenti e la chiusura delle scuole, che ha relegato i figli in casa, ha messo in luce più che nel passato l'importanza di concetti che vanno al di là della retribuzione mensile e riguardano la conciliazione tra esigenze del lavoro e quelle familiari. Un tema destinato ad assumere un peso crescente negli anni a venire, considerato che le giovani generazioni sono molto attente a questi aspetti.

Da qui la centralità del cosiddetto "total reward", concetto che ricomprende tutte quelle ricompense attraverso il quale è regolato lo scambio, economico e non, tra la persona e l'organizzazione nella quale la stessa opera. Concretamente, sotto questo ombrello rientrano benefit, performance, piani di carriera e di ascolto. Iniziative come queste si sono moltiplicate negli ultimi anni non solo grazie agli incentivi fiscali introdotti per legge, ma anche per

l'efficacia dei piani in termini di fidelizzazione dei dipendenti. In molti casi, infatti, vanno a occupare spazi lasciati scoperti dal welfare pubblico, migliorando il dialogo tra l'azienda e le persone che la compongono.

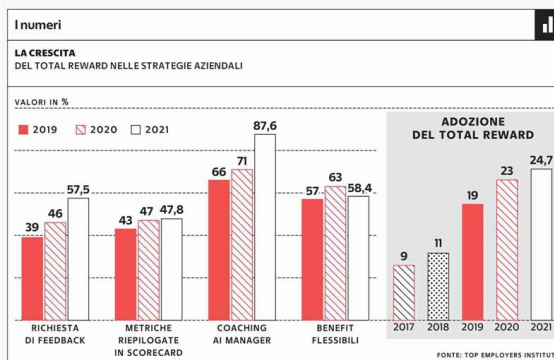
Il total reward coinvolge quattro ambiti: retribuzione, quella fissa e la variabile; benefit come i piani di welfare aziendale e i servizi orientati al benessere; talent & performance, dalla gestione delle prestazioni alla formazione, dallo sviluppo delle competenze ai piani di carriera; infine l'ambiente di lavoro (fisico e virtuale), che comprende anche gli stili di leadership e il work-life balance.

L'ambito che sta registrando il tasso maggiore di sviluppo è quello relativo ai benefit, con le aziende più innovative su questo fronte che hanno fatto un passo ulteriore adottando piani di welfare basati sulle esigenze espresse dal basso. «Benefit generalizzati e distribuiti in maniera indifferenziata a tutta la popolazione aziendale possono rivelarsi controproducenti» segnala Massimo Begelle, regional manager del Top Employers Institute. Che poi cita un esempio: «Buoni per libri di testo o soggiorni di vacanza per i figli dei dipendenti possono essere ap-

prezzati dal dipendente che ha figli, ma sono irrilevanti per chi non li ha».

Per l'esperto, l'affermazione di questa sensibilità apre le porte a un cambiamento epocale, con la possibilità di «passare da un approccio basato sullo scambio di prestazioni, a uno relazionale, fondato sulla conoscenza delle aspirazioni professionali e personali dei dipendenti e su un rapporto di trasparenza dove la fiducia gioca un ruolo di primo piano. Fiducia che ha assunto valori assolutamente primari in epoca di pandemia, e che rimarrà primaria anche quando l'emergenza sarà finita». Dalle rilevazioni dell'istituto emerge che negli ultimi quattro anni la quota di aziende con un total reward statement (un documento con le regole sulle ricompense) è passata dal 9 al 25%, mentre nel campo compensation & benefit la crescita è stata dal 66 all'82,3%. Segno che i progressi sono evidenti, anche se resta della strada da percorrere.

**25**  
**PER CENTO**  
Le aziende che hanno un total reward statement. Erano il 9% 4 anni fa



Peso: 37%



LA COPERTURA

# Una polizza per lavorare con meno pensieri

Da Lagardère Travel Retail a iGuzzini: assicurazioni che garantiscono indennità, invio di un medico a domicilio, trasporto in ambulanza e altro

MILANO

**D**allo smart working alle iniziative di welfare aziendale. Sono alcune delle azioni rivolte ai dipendenti con cui le aziende hanno reagito alla pandemia. Proprio il lavoro agile ha avuto uno sviluppo dirompente a partire dal lockdown dello scorso marzo che ha obbligato numerose imprese ad abbandonare le tradizionali resistenze e a confrontarsi con questa modalità di lavoro da remoto, adattando in molti casi anche le applicazioni tecnologiche a supporto. Per dare un'idea del fenomeno, secondo dati Istat, nel periodo emergenziale il 90% delle grandi aziende e il 73,1% delle imprese di media dimensione hanno introdotto o esteso lo smart working. Di pari passo anche il ricorso al welfare aziendale ha visto un'accelerazione, con un'attenzione particolare ai temi della salute e del supporto al reddito.

Tra le aziende citate come best practice nella reazione alla pandemia l'Hr Best Practices Report Italy 2020 annovera anche iGuzzini illuminazione, che ha rivisto la propria organizzazione in ottica di incentivazione dello smart working. In particolare, l'azienda ha puntato sulla tecnologia e sull'utilizzo di strumenti informatici per effettuare video call e scambio di informazioni, oltre a rendere accessibile l'e-mail

aziendale anche dai dispositivi personali. Le iniziative attuate in ambito welfare hanno inoltre visto l'introduzione di una polizza sanitaria integrativa estesa a tutti i dipendenti che garantisce un supporto economico a chi è stato colpito da Covid 19.

Si è mossa per fornire aiuto e supporto ai propri collaboratori anche Lagardère Travel Retail. L'azienda ha attivato per i dipendenti un pacchetto benefit sanitario composto da una copertura assicurativa e da un servizio di assistenza che prevede la corresponsione di un'indennità di ricovero e di convalescenza nei casi di infezione da Covid 19. Sono inoltre compresi l'invio di un medico a domicilio, il trasporto in ambulanza, l'assistenza di una collaboratrice familiare e di baby sitter, la consegna della spesa a domicilio. Il gruppo ha infine creato un fondo a livello corporate da cinque milioni di euro per fornire sostegno ai collaboratori che si trovano ad affrontare problemi finanziari e difficoltà legate alla malattia o alla perdita di entrate a causa della crisi. - s.d.p.



1 Nel welfare aziendale anche la protezione della gravidanza e della maternità



Peso: 22%

L'UFFICIO IN MOBILITÀ

# Pc e sedia ergonomica, il caravan si adegua

MILANO

Uno degli ultimi modelli della Nissan è attrezzato per favorire anche sulle quattro ruote un comodo smart working. Ancora aperte questioni normative

Una delle ultime novità della Nissan riguarda un nuovo modello di caravan dotato al suo interno di una scrivania per il pc, di una sedia ergonomica e di tutto l'occorrente per lavorare come se si fosse realmente in ufficio. Tanto basta a testimoniare l'interesse crescente che ruota attorno allo smart working, una necessità durante il lockdown e che in alcuni casi si sta trasformando in scelta strutturale, grazie agli indubbi vantaggi che offre.

A incentivarlo è anche la normativa: il decreto Milleproroghe ha infatti esteso fino al prossimo 31 marzo il termine per il lavoro agile semplificato in cui il datore può ricorrere a questa formula senza necessità di accordi individuali. Che si tratti di un fenomeno ormai sempre più diffuso lo rivela anche un recente paper di Bankitalia che evidenzia come le imprese che utilizzano il lavoro da remoto sono aumentate dal 28,7% del 2019 all'82,3% del 2020. Questo perché il ricorso al lavoro agile "ha consentito di limitare l'impatto negativo su produzione, fatturato e occupazione delle imprese", si legge nel documento.

Una soluzione dunque sempre più apprezzata, ma che non manca di suscitare

dibattiti attorno al tema della sua regolamentazione, ritenuta da molti ancora incompleta. La legge 81 del 2017 ha introdotto nell'ordinamento italiano il lavoro agile, stabilendo che un lavoratore subordinato di un'azienda privata o di un'amministrazione pubblica possa svolgere la propria attività anche a distanza. Ovvero da casa o da altri luoghi, senza una postazione fissa. Sono indicate anche precise tutele per lo smart worker, che deve avere uguale retribuzione e stesse opportunità di formazione e di crescita professionale rispetto a un collega che lavora in sede.

Restano però alcune questioni da chiarire, su tutte la definizione di un confine tra orari di lavoro e tempo libero. Da questo punto di vista la legislazione del 2017 parla di diritto alla disconnessione: il lavoratore è cioè tenuto a un ampio orario di reperibilità, oltre il quale ha il diritto di essere irreperibile.

Un tema sul quale si aspetta un chiarimento normativo per evitare il rischio di una pioggia di contenziosi. - s.d.p.



1 Nissan ha attrezzato un desk di lavoro all'interno di un caravan



Peso: 23%

# Addio scrivania, meglio il sofà

STEFANIA AOI

Al posto del desk alcune aziende mettono divani e creano spazi comuni per team building. Una soluzione che non piace però a tutti

I manager di Drew Houston, fondatore e amministratore delegato della società tecnologica Dropbox, hanno passato mesi a ripensare gli uffici e l'organizzazione interna del lavoro. Questo perché con Covid 19 si è aperta la strada allo smart working. Dropbox ha visto che tutto funzionava come prima e ha deciso che d'ora in poi solo alcuni dei suoi dipendenti potranno ritornare in sede una volta alla settimana per una giornata di riunioni. La maggior parte saranno ammessi appena una volta ogni trimestre. «Sarà un cambiamento permanente!», ha dichiarato il ceo Houston al *Wall street journal*. Alcune figure, come centralinisti e segretarie, verranno proprio cancellate, per un totale di 315 posti di lavoro in meno. Questa l'altra faccia della medaglia della corsa al nuovo design degli uffici. Certo è che nell'ultimo decennio questa tipologia di occupati si è assottigliata, perché ormai anche i ceo gestiscono agende e appuntamenti da soli, grazie alle nuove tecnologie.

Addio scrivania! È il nuovo mantra che i guru del management divulgano con sempre maggior frequenza sui media, soprattutto giornali finanziari. Secondo un sondaggio Pwc su 133 dirigenti statunitensi, quasi 9 su dieci prevedono di modificare la propria strategia immobiliare nei prossimi 12 mesi riducendo lo spazio per gli uf-

fici, e creando strutture di socializzazione, con divani e angoli confort dedicati alle riunioni e agli incontri.

In Italia l'approccio sembra per ora più cauto. Le imprese italiane in telelavoro sono comunque passate dal 28,7% del 2019 all'82,3% del 2020, secondo un recente rapporto di Bankitalia. Ma bisognerà vedere quante decideranno di mantenere così le cose. Di certo, numerosi sondaggi hanno dimostrato che una buona parte dei dipendenti apprezza lo smart wor-

king. «Andremo in ufficio per condividere, ma il lavoro si farà sempre più spesso da casa», afferma Davide Dattoli, co-fondatore e ceo di Talent Garden, tra i talenti digitali più influenti del Pianeta.

I risparmi sul costo degli immobili sono importanti. Negli Stati Uniti, per esempio, c'è chi come VMware, fornitore di software in cloud, terrà solo il 20% del personale in ufficio. La restante parte lavorerà da remoto, andando in sede quando convocata dai manager per attività di team building. Così facendo, solo a Boston, la società potrà chiudere due delle tre strutture dedicate al personale. Prima di Covid 19 lo spazio dedicato alle scrivanie era circa il 70% dei metri quadri totali e il 30% consisteva in spazi condivisi. Probabile che la percentuale si capovolga. Vidyard, piattaforma video per aziende con quartier generale in Canada, sta addirittura pensando

di organizzare i team in qualche bar o ristorante. Un futuro con meno scrivanie comporta molte sfide: nuovi contratti per dettare delle regole chiare che impediscano gli abusi, in modo che i lavoratori non siano costretti a una reperibilità senza limiti. Insomma, per evitare che si indeboliscano i diritti. Non mancano gli scettici. Ci sono manager che credono che l'approccio troppo incentrato sullo smart working non sia proficuo. Anzi. La società americana Adp ha scelto di mantenere i lavoratori in ufficio nella convinzione che l'incontro fisico sia necessario per stabilire obiettivi, risolvere problemi o discutere nuove idee e prodotti. «Lo spazio di lavoro può anche fornire un senso di identità», afferma Tara Wolckenhauer, responsabile delle risorse umane Adp. Signifyd, fintech in rapida crescita di San Francisco ha imboccato la via di mezzo: mantenere le scrivanie per garantire a tutti uno spazio di lavoro fuori casa, ma chi vuole potrà stare in smart working.



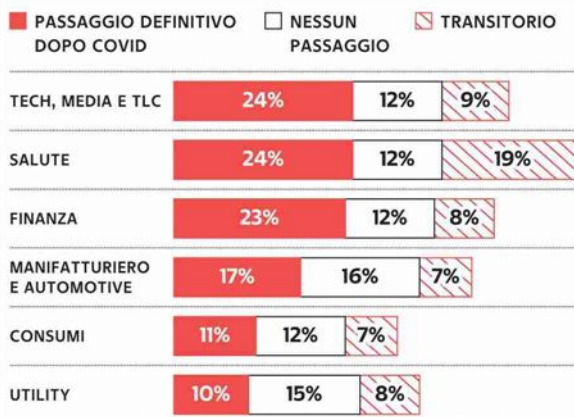
Peso: 44%



**Inumeri**



**LA SCELTA DELLO SMART WORKING  
COME SI MUOVONO LE IMPRESE**



Base : 679 rispondenti (escluso governo e servizio pubblico)

FONTE: PWC, CEO PANEL SURVEY

1 Cambiano gli spazi di lavoro, aumentano quelli di condivisione tra dipendenti

1



**Davide Dattoli**  
co-fondatore  
e ceo di Talent  
Garden



Peso: 44%

## Organizzazione a distanza

# Nei bilanci salute e risultati

MILANO

Axa, dalle visite mediche allo yoga: le iniziative finalizzate a garantire l'equilibrio psico-fisico dei 1800 addetti che operano tutti da remoto

**S** spesso si parla di benessere fisico, ma sarebbe molto più corretto usare l'espressione psicofisico. Mente e corpo sono strettamente legati fra loro e una non può star bene se l'altro sta male e viceversa. L'epidemia di Covid-19 ha messo bene in luce quanto una persona stressata e impaurita abbia maggiori probabilità di ammalarsi con sintomi anche gravi rispetto a chi affronta invece le difficoltà con il giusto equilibrio.

### L'IMPATTO

Secondo un'indagine condotta dal gruppo assicurativo Axa la pandemia sta avendo impatti importanti sullo stato di benessere psicologico degli italiani. E lo stesso sta avvenendo negli altri Paesi europei, a partire dalla Spagna, l'unico Paese dove gli effetti sono stati più pesanti che da noi. «Quasi il 50 per cento degli italiani avverte un deterioramento del proprio stato di salute psicologica – si legge nella ricerca – Le donne e i giovani sono le fasce maggiormente colpite e, tra i fattori di vulnerabilità, emergono soprattutto l'instabilità finanziaria, lo stress lavoro correlato, la perdita del lavoro: in particolare, una donna su due ha visto peggiorare il proprio livello di stress collegato al lavoro, tre giovani su quattro hanno invece perso, temporaneamente o definitivamente, il loro impiego».

E proprio in linea con le evidenze di questo studio Axa sta portando avanti da diversi anni una politica aziendale che tenga conto di tutti gli aspetti

che concorrono alla determinazione dello stato di salute del lavoratore. L'obiettivo del gruppo assicurativo è infatti quello di promuovere un ambiente di lavoro che favorisca l'equilibrio tra salute fisica, benessere psicologico e sociale. Axa Italia, per esempio, si è dotata di una strategia di smart working già da diversi anni e nella primavera scorsa, allo scoppio della pandemia, non si è dunque trovata a dover improvvisare su un aspetto così delicato dell'organizzazione del lavoro (oggi tutti i 1.800 dipendenti Axa in Italia sono operativi da remoto al 100%).

### ESPERIENZA UNICA

«Siamo stati tra i primi ad aver introdotto nel 2016 lo smart working in azienda – spiega Patrick Cohen, amministratore delegato di Axa Italia – E questo ci ha permesso di affrontare questo anno senza difficoltà, garantendo lo smart working al 100% per tutti i collaboratori, con ottimi risultati in termini di soddisfazione e di performance. Adesso andremo oltre per continuare ad essere un'azienda di riferimento in Italia, anche al di là del settore assicurativo. Lo faremo, offrendo a ciascuno un'esperienza unica, caratterizzata da maggior flessibilità, empowerment e senso di responsabilità».

Fra le altre iniziative messe in campo da Axa Italia per assicurare il benessere dei propri collaboratori ci sono un'ampia polizza assicurativa che copre anche le problematiche psicologiche, la possibilità di effettuare

gratuitamente su base volontaria test sierologici per il Covid-19, corsi per la gestione delle emozioni (paura, rabbia, noia, tristezza) e webinar di well-being con argomenti quali yoga e fisioterapia.

«Vogliamo che Axa sia la casa fuori dalla casa. – ha proseguito Cohen – Ci impegniamo ogni giorno per offrire un ambiente lavorativo in cui le persone si sentano bene nel quotidiano con una forte cultura basata su ingaggio, diversità e inclusione. Sono queste le leve che ci permettono di raggiungere grandi obiettivi, di posizionarci come un'azienda innovativa e che ci spingono a fare sempre di più, perché alla base dei nostri valori e punto di partenza per servire sempre meglio i nostri clienti. Centralità del cliente in ogni nostra azione, attenzione alle persone, coraggio ad intraprendere e trasformare e grande spirito di squadra: sono questi i valori che ci hanno aiutato a restare uniti e coesi in questo anno senza precedenti e che saranno ancora più importanti nel contesto attuale, per affrontare le grandi sfide che abbiamo di fronte a noi». – m.fr.



Peso: 40%



Peso: 40%

Il presente documento e' ad uso esclusivo del committente.

494-001-001

## Il benessere totale

## Obiettivo “tutti uguali”

MILANO

Zurich Italia ne ha fatto un pilastro delle sue politiche welfare che spaziano dalla salute all'inclusione delle disabilità e ai servizi per la comunità Lgbt

Il benessere del dipendente rappresenta certamente un valore in sé, ma non bisogna dimenticare le ricadute pratiche di una corretta politica di welfare aziendale. Il lavoratore che “sta bene” è anche più produttivo e questo dettaglio non è di poco conto. Ed è proprio da queste considerazioni, peraltro confermate con i numeri dallo studio “Diversity wins” realizzato dalla società di consulenza McKinsey, che prende le mosse la strategia di Zurich Italia.

La compagnia assicurativa svizzera ha abbracciato questa “filosofia” nel senso più ampio possibile, facendola poggiare su ben tre pilastri: Welfare, Wellbeing e D&I, che sta per diversity & inclusion. Un impegno che dura ormai da sei anni. «Da diverso tempo all'interno di Zurich è presente la community Lgbt+, che porta avanti iniziative per favorire l'inclusione – racconta Federica Troya, head of Hr and Services, Zurich Italia – Sono inoltre attivi progetti specifici sulla disabilità. Oggi in Zurich Italia le donne rappresentano oltre il 50% della popolazione aziendale e il 56% dei ruoli chiave dell'azienda a diretto riporto dell'amministratore delegato». Dal 1 gennaio 2020 è stata infine introdotta una nuova politica parentale che estende alle coppie omosessuali l'applicazione della normativa attualmente in vigore per genitori naturali, adottivi o affidatari.

La strategia di Zurich Italia si basa su un costante monitoraggio sulla gender equity nei pro-

cessi Hr: dalle fasi di recruitment con testi di annunci sempre inclusivi, valutazione di candidati di entrambi i generi, a particolare attenzione che il genere femminile sia rappresentato equamente nelle salary review e processi di promozione e talent management, con parità di accesso a percorsi di sviluppo locali e internazionali e ai talent pool e nei piani di successione.

In particolare nel 2020 è stata introdotta la regola che la proporzione di genere per i passaggi al livello contrattuale superiore debba rispecchiare la proporzione di genere del livello contrattuale di provenienza, garantendo almeno la percentuale del 50% a favore delle donne.

Zurich non promuove politiche inclusive solo all'interno dei propri confini aziendali ma è attiva anche attraverso associazioni esterne. Dal 2014 è per esempio socio sostenitore di Valore D e offre ai talenti femminili la partecipazione ad iniziative formative, percorsi di sviluppo e mentoring promossi dall'associazione, ed è componente del suo consiglio di amministrazione. Dal 2018 aderisce invece al Progetto Libellula (ora Fondazione) per il contrasto alla violenza di genere, sia essa fisica, verbale, psicologica, economica.

«Il nostro obiettivo è far sentire ogni dipendente parte di un contesto *inclusive* che mira al benessere psico-fisico del singolo – prosegue Troya – Ad esempio, prima della pandemia, è stato attivato un progetto di prevenzione medica, con visite organizzate periodica-

mente in sede, sia per donne che per uomini, e nell'ultimo rinnovo del contratto integrativo è stata prevista l'estensione delle coperture sanitarie dei dipendenti a nuove casistiche come la procreazione assistita». E siccome prevenzione significa anche alimentazione sana e attività fisica, in sede è presente una palestra con personal trainer e un innovativo mini-market interno, completamente automatizzato.

Sul fronte della salute Zurich Italia si è trovata ad affrontare l'emergenza Covid-19 forte di un'esperienza con lo smart working che risale al 2015. Un esperimento nato su base volontaria che si è rivelato un'ancora di salvezza nel febbraio dell'anno scorso quando gli oltre 1200 dipendenti hanno adottato forzatamente il lavoro agile a causa del lockdown. «Abbiamo quindi deciso di lanciare servizi dedicati a tutti i dipendenti e in particolare a coloro che, come i genitori, hanno dovuto reinventarsi in un doppio ruolo a tempo pieno, attraverso uno sportello psicologico dedicato, sessioni virtuali di allenamento con un personal trainer e webinar informativi con medici e virologi». – m.fr.



Peso: 40%



ARNOLD WIEGMANN/REUTERS



Peso: 40%

Il presente documento e' ad uso esclusivo del committente.

494-001-001



# Investimenti sul digitale e nuovi processi HR: Carrefour Italia risponde con l'innovazione alle esigenze della pandemia

Il mondo della grande distribuzione nel corso dell'ultimo anno ha dovuto affrontare un vero e proprio cambio di paradigma: se i punti vendita non hanno mai chiuso e anzi, sono stati cruciali nel fornire un servizio essenziale, i colleghi delle funzioni di staff si sono trovati a dover assicurare processi e attività in smart working, sperimentando per la prima volta soluzioni totalmente digitalizzate. Paola Accornero, General Secretary di Carrefour Italia, ci spiega come l'insegna, presente in Italia con 1485 punti vendita e oltre 16.000 dipendenti, ha affrontato questo particolare momento: *"Prima di tutto ci siamo impegnati per essere il più possibile vicini ai nostri dipendenti in un momento in cui si sono trovati letteralmente in prima linea nell'emergenza. Oltre a garantire la sicurezza attraverso investimenti sui nostri punti vendita, aspetto che per noi è stata una priorità assoluta, abbiamo stipulato una polizza assicurativa per tutti i lavoratori, che prevede un programma di assistenza sanitaria in caso di positività al Covid-19. Inoltre, abbiamo ampliato il servizio di supporto telefonico già in essere per offrire sostegno medico e psicologico e attivato servizi per le persone più fragili. Abbiamo voluto creare un filo diretto che ci consentisse di essere presenti al fianco di tutti i collaboratori, ascoltarli e sostenerli, per essere coesi e uniti in questo momento così particolare. La crisi sanitaria, nonostante le difficoltà, ci ha comunque visti portare avanti tutti i nostri processi come il recruiting, l'onboarding, la formazione, l'employer branding e le iniziative di engagement. Questo è stato possibile grazie alla strategia di digitalizzazione che come direzione HR avevamo già avviato e che*

*senza dubbio è stata accelerata dalla pandemia."*

La digitalizzazione ha sicuramente rappresentato la chiave di volta delle politiche HR nel 2020. Come state integrando la tecnologia nei vostri processi?

*"Per noi la tecnologia rappresenta una grande opportunità per raggiungere e coinvolgere i nostri dipendenti, che sono distribuiti in modo capillare sul territorio nazionale. Grazie ai nuovi strumenti digitali, in questi mesi abbiamo potuto raggiungere più velocemente i nostri collaboratori attraverso modalità agili di lavoro e comunicazione, arricchendo di contenuti la nostra proposta formativa, tenendo alta l'attenzione e il personale aggiornato attraverso webinar interni e sviluppo delle soft skills. In questi mesi abbiamo inoltre ulteriormente rafforzato processi legati all'ascolto continuo e alla promozione di una cultura interna del feedback: siamo certi che questi elementi ci aiutino non solo a far crescere all'interno della nostra azienda un forte senso di community, ma confermino la centralità delle persone alla base della nostra people strategy",* prosegue Accornero.

Il 2020 ha rappresentato anche un grande banco di prova per le modalità di lavoro agile, quali insegnamenti avete tratto e quale percorso intendete seguire in futuro? *"Crediamo che lo smart working costituirà uno degli ingredienti fondamentali del lavoro del futuro e ci stiamo impegnando per fare sì che tutti i dipendenti possano trarre il massimo da questa nuova modalità di lavoro. Abbiamo attivato un percorso di mappatura delle nostre competenze digitali, esplorando le competenze tecniche, la propensione*



Peso: 42%

*all'utilizzo di tool collaborativi e un mindset orientato all'innovazione... Tutto ciò ci consente di avere un quadro preciso e di approntare percorsi di sviluppo delle competenze, finalizzati ad assicurare a tutti le skills necessarie ad affrontare questa nuova condizione di lavoro."*

E per quanto riguarda i vostri punti vendita? *"La digitalizzazione ci consente di lavorare anche sulla semplificazione dei processi operativi, all'interno dei nostri store. Questo si riflette positivamente sul servizio ai nostri clienti, in quanto i collaboratori hanno più tempo per conoscerli, ascoltarli e capire più a fondo le loro esigenze".*

La valorizzazione della presenza delle donne nel mondo del lavoro rappresenta oggi un elemento cruciale per le aziende. Come si posiziona Carrefour Italia in questo senso? *"Da diversi anni Carrefour si impegna per assicurare il gender balance, valorizzando la leadership femminile con azioni concrete. Garantiamo pari accesso sia nei processi di recruiting, facendo sì che nella rosa di candidature sia presente almeno il 50% di donne, sia nelle politiche di sviluppo, con oltre il 40% di nomine di donne in ruoli manageriali. Siamo infatti consapevoli del*

*ruolo di valori come diversità e inclusione come chiave per un'azienda sempre più in grado di rispondere alle sfide del futuro".*



Peso:42%

L'automotive

# In fabbrica si punta sulla squadra

MILANO

In Lamborghini, fitness, psicologia e corsi nella lingua dei segni per stimolare lo spirito di team

**P**rogrammi di fitness aziendali da seguire in streaming, ma anche corsi di formazione con tanto di lingua dei segni per i non udenti, webinar con esperti a supporto del benessere psicofisico dei lavoratori. E persino una rubrica di consigli su come investire il tempo della quarantena. Durante il 2020, in pieno lockdown, Automobili Lamborghini ha puntato sullo spirito di squadra per non lasciare soli i propri dipendenti.

«La nostra azienda ha saputo reagire alle sfide aperte dalla pandemia dando priorità assoluta alle sue persone e mettendo in campo azioni concrete con il massimo senso di responsabilità», spiega Umberto Tossini, chief human capital officer di Lamborghini. Del resto, diversi studi sostengono che investire nel benessere e nella crescita dei dipendenti ne alimenta la motivazione. «E questo è alla base del raggiun-

gimento degli obiettivi aziendali perché dà modo di condividere valori e prospettive». Malgrado il periodo di emergenza sanitaria, Automobili Lamborghini ha assunto il 10% di dipendenti in più arrivando a oltre 1.800 lavoratori, e ha mantenuto un costante dialogo con i sindacati, potenziando lo smart-working, anticipando il premio di risultato, riconoscendo una integrazione economica fino all'80% dello stipendio per i congedi Covid.

Ma non solo. Un'attenzione particolare è stata riservata anche ai lavoratori in somministrazione, quelli più fragili e con meno tutele, i cui contratti sono stati prorogati fino a sei mesi, per neutralizzare l'effetto del lockdown. Proprio tra marzo e aprile, nel periodo di sospensione temporanea delle attività durato 70 giorni, l'azienda, fondata nel 1963 a Sant'Agata Bolognese, ha avviato poi importanti progetti di responsabilità sociale, a beneficio dell'in-

tero territorio, quali la riconversione di alcuni suoi reparti per la produzione di mascherine e visiere mediche per l'ospedale S. Orsola di Bologna, oltre alla collaborazione con la società Siare Engineering International Group per il co-engineering e produzione di simulatori polmonari. - **st.a.**



Peso: 17%

Bper

## Un asilo e la banca del tempo la parola d'ordine è armonia

**N**elle adiacenze del Centro servizi di Modena, dove lavorano circa 700 persone, Bper Banca ha aperto da anni un asilo nido e scuola materna aziendale che ospitano circa 150 bambini. Vi si accede dal parcheggio della struttura. Una manna dal cielo per le mamme che possono lasciare lì i piccoli fino al termine della giornata lavorativa. Un'azione a misura di donna, così come il programma di sviluppo manageriale che l'istituto di credito ha lanciato e che coinvolge circa 600 dipendenti, di cui il 50% femmine. «L'obiettivo è dare a tutti pari opportunità di crescita professionale che può portare fino alla dirigenza oggi connotata in maggioranza da uomini» racconta Giuseppe Corni, responsabile Risorse umane dell'istituto di credito.

Anche per queste politiche di attenzione ai dipendenti che Bper è stata selezionata da Top Employer. «Nel nostro Dna di ex banca popolare c'è un'attenzione particolare alle politiche di welfare e alla conciliazione casa-lavoro. Questo ci connota anche nel nuovo assetto di società per azioni». Parole che si traducono in azioni concrete anche grazie alla piattaforma adottata per offri-

re una lunga lista di benefit ai suoi 13 mila lavoratori distribuiti nelle oltre 1200 filiali italiane: dalle convenzioni con le palestre, fino alle polizze salute. Tante poi le iniziative all'insegna della solidarietà come "Uniti oltre le attese", alla quale i dipendenti hanno contribuito con parte della retribuzione o con l'equivalente di giornate di ferie, raccogliendo così somme destinate a combattere le conseguenze economiche dell'emergenza sanitaria. Sempre nell'ottica della solidarietà Bper ora sta per lanciare la Banca del tempo solidale. «Un'iniziativa concordata con i sindacati che permetterà ai dipendenti di donare giorni di ferie e ore di permesso in più a quei colleghi che hanno già usato le proprie ma che per problemi di salute si devono assentare». - **st.a.**

150

**BAMBINI**

Possono essere ospitati nell'asilo vicino al centro servizi di Bper a Modena



Peso: 14%

## La sfida del web

## Professionisti a tutto marketing

**A**ndare oltre il tradizionale modo di promuovere gli studi professionali. È questa la strategia che sta perseguendo Mpo Partners, società costituita da commercialisti, revisori legali e avvocati, con 12 anni di esperienza alle spalle e oltre 500 operazioni di fusioni e aggregazioni gestite in qualità di advisor con un focus particolare sugli studi dei commercialisti ma poi via via allargando il suo raggio d'azione a consulenti del lavoro, avvocati, farmacisti e dentisti.

«Dopo la fusione o aggregazione di piccoli studi mono-professionali, il primo problema è quello di aiutarli a trovare il modo di strutturarsi e di ragionare più come imprese e meno come professionisti – premette Salvatore Maniglio, marketing e digital Mpo & Partners – In questo senso, il nostro obiettivo è quello di spingerli a creare un dipartimento esclusivamente dedicato al marketing, fino a poco tempo fa sconosciuto alla stragrande maggioranza degli studi professionali, non solo di piccole dimensioni».

In sostanza, la leva su cui punta Mpo è quella di informare gli studi professionali sulle potenzialità del web marketing, soprattutto sul versante "content", cioè la promozione dei contenuti per attirare nuovi e vecchi clienti. «Noi per primi siamo un esempio di studio professionale che fa content marketing – dice Maniglio – Da oltre 5 anni dedichiamo tempo e risorse alla nostra produzione editoriale. Produzione che è fondamentale sia per permettere alle pagine del nostro sito web di posizionarsi sui motori di ricerca sia per aumentare la nostra visibilità nel

momento in cui i nostri clienti ricercano determinati servizi. Tutto questo ci permette di trasmettere le nostre competenze, attraverso articoli di natura tecnica e di approfondimento sul mondo delle operazioni e aggregazioni professionali. E ci permette anche di instaurare un rapporto di fiducia tra professionista e clienti o tra professionista e advisor, che in questo caso siamo noi».

Per essere competitivi, Mpo collabora con risorse dedicate esclusivamente alla ricerca e selezione di argomenti correlati al mondo in cui opera sia sulle pagine del suo sito web sia su quelli terzi dei partner. «Per stare al passo coi tempi, abbiamo deciso di produrre non solo contenuti di testo ma anche video lanciando il nostro primo Podcast di 5 episodi, sempre dedicato al mondo delle aggregazioni professionali» aggiunge Maniglio.

Cambia la strategia, ma non la sostanza: cercare nuove forme di promozione al passo coi tempi. È quello che sta facendo Flex Impresa: il network che raggruppa 12 studi legali, 40 avvocati e professionisti indipendenti con esperienza pluriennale in materia societaria, contrattuale, lavoristica, bancaria e concorsuale, finanziaria, innovazione e strategia aziendale.

Flex è diffusa sul territorio nazionale con sedi operative a Milano, Lugano, Torino, Como, Roma e Londra. Solo per citare alcuni, del suo team fanno parte "law firm" del calibro dell'avvocato Papi Rossi, uno degli eredi dello studio Libonati Jaegher; l'avvocato Mario Paccioia, titolare della cattedra di Diritto privato e commer-

ziale in Bicocca e partner dello studio legale Vassalli, compianto presidente della Corte Costituzionale; gli avvocati Mario Fusani, giuslavorista di spicco in materia di arbitrato del lavoro e in relazioni sindacali, e Cristina Gandolfi, specializzata in Diritto societario e tra le più accreditate esponenti della mediazione civile, societaria e familiare.

«Flex fa solo promozione, sfruttando la potenza dei social, e il suo target di riferimento è solo corporate. Siamo nati con il Covid-19 e siamo una struttura agile. Quindi, non è appesantita da costi fissi che fanno lievitare le parcelle professionali. L'obiettivo è quello di mantenere le specificità di tutti i professionisti coinvolti» spiega Mario Fusani.

Perché è nata Flex Impresa? «Anche gli studi legali, come le aziende, devono rivedere il loro 'modus operandi. In sostanza, deve cambiare il modo di lavorare degli studi da un lato e, dall'altro, la gamma di servizi di cui le aziende necessitano. E non stiamo parlando solo di modalità operative (smart working o simili), ma anche di contenuti e competenze. Siamo nati su questi presupposti» risponde Fusani. – v.d.c.

## MILANO

Avvocati, commercialisti, consulenti, farmacisti e dentisti si organizzano per promuovere le loro attività. Gli esempi di Mpo Partners e Flex Impresa



Peso: 42%



Peso: 42%

## Gli aiuti alla famiglia

# Mano tesa ai nuovi genitori

“Non far caso a me. Io vengo da un altro pianeta. Io ancora vedo orizzonti dove tu disegni confini”. Così la pittrice messicana Frida Khalo affermava la propria diversità e il proprio anelito alla libertà. Un tema sul quale si sono concentrate sempre più aziende tra le quali vanno diffondendosi politiche volte alla valorizzazione della diversità e a una cultura improntata all'inclusione. Nella convinzione che le differenze di genere, età, cultura, religione rappresentino un valore aggiunto sul quale fare leva e che permette di ottenere ricadute positive in termini di benessere dei dipendenti e dunque di produttività aziendale. Le iniziative più gettonate spaziano dalla flessibilità di orari/smart working agli interventi di supporto alla maternità e alla genitorialità, dai programmi di mentoring, ovvero percorsi di accompagnamento attraverso i quali un collega senior mette a disposizione le proprie competenze per sostenere la crescita delle giovani leve, fino ai progetti per l'integrazione dei dipendenti disabili e Lgbt (lesbiche, gay, bisessuali, transgender).

### I NUMERI DELL'INCLUSIONE

Per dare un'idea del fenomeno, secondo un report elaborato da Istat e Unar (Ufficio nazionale antidiscriminazioni razziali), nel 2019 il 20,7% delle aziende italiane ha adottato almeno una misura non obbligatoria per legge con l'obiettivo di gestire e valorizzare le diversità tra i lavoratori legate a genere, età, etnia, convinzioni religiose o disabilità. E il 5% ha adottato misure specifiche per i lavoratori Lgbt. L'in-

indagine rileva in particolare come l'applicazione di misure volte a promuovere l'inclusione negli ambienti di lavoro è più presente nelle imprese di grandi dimensioni. Si tratta di un orientamento che, tra i risvolti positivi, permette anche di migliorare la reputazione aziendale agli occhi dei consumatori e di favorire così la crescita del business. Secondo l'ultima edizione del Diversity Brand Index, il 63% della popolazione italiana ha scelto nel 2019 con convinzione brand inclusivi, a fronte del 51% del 2018. L'indice rileva inoltre che il gap in termini di aumento dei ricavi tra un brand inclusivo e un marchio non inclusivo può arrivare a superare il 23% (contro il 20% del 2018 e il 16,7% del 2017).

### IL SOSTEGNO ALLA FAMIGLIA

Tra le aziende che hanno scelto di focalizzarsi con forza sul tema dell'inclusione spicca Japan Tobacco International Italia che ha lanciato di recente un'iniziativa per offrire sostegno alla famiglia e alla genitorialità indipendentemente da genere e orientamento sessuale. Il gruppo ha infatti attuato a partire da quest'anno una nuova policy di congedo parentale che punta a equiparare i diritti dei dipendenti nei diversi paesi in cui l'azienda opera. Quest'ultima prevede nel dettaglio un minimo di 20 settimane di congedo – totalmente retribuite – anche per le coppie omogenitoriali e per coloro che sono diventati genitori mediante adozione o maternità surrogata. Un'iniziativa, spiega Gian Luigi Cervesato, amministratore delegato e presidente di Jti Italia, che si inserisce in «un anno di profondi cambiamenti e in cui l'unica costante rimasta im-

mutata è il valore che le persone assumono e continueranno ad assumere per la nostra realtà aziendale». Quindi aggiunge che l'obiettivo è di «coltivare i singoli talenti e fare squadra puntando sulle capacità di ognuno: questa è la chiave per raggiungere obiettivi ambiziosi e andare incontro alle sfide del futuro in un contesto che diventa sempre più competitivo e internazionale».

### GLI ALTRI PROGETTI

Tra le altre iniziative attuate dal gruppo, che si inquadrano in una strategia di sostenibilità a 360°, rientrano anche un'articolata offerta formativa e piani di carriera calibrati su misura per tutti i dipendenti. A questo si accompagnano esperienze all'estero, cambi di ruolo nello stesso mercato e progetti di mentoring con i top manager. È inoltre forte l'attenzione verso i giovani talenti che vengono coinvolti in programmi di formazione internazionale. Una serie di progetti promossi affinché «le persone si possano sentire responsabilizzate e libere». Un concetto che può esprimersi in diversi modi: «Libertà di scegliere il percorso di carriera che si preferisce, libertà di lavorare secondo le modalità che il dipendente preferisce, libera espressione del proprio essere così da sviluppare il proprio potenziale». – s.d.p.

### MILANO

Nel 2019 il 20,7% delle aziende ha adottato misure per la diversità. In evoluzione i congedi parentali. Japan Tobacco è una avanguardia



Peso: 42%



Peso: 42%

Il presente documento e' ad uso esclusivo del committente.

494-001-001



# Reimmaginare il futuro del lavoro nel mondo post-pandemia

di **Vera Solomatina**, HR Director di SAP Italia e Grecia

Per anni noi responsabili HR ci siamo concentrati sul tema dello Human Capital Management e su come massimizzare la forza lavoro. In seguito alla crisi sanitaria e a tutto ciò che ha portato, il pendolo oggi si è finalmente spostato di nuovo su dove dovrebbe essere l'attenzione: i dipendenti.

Concentrandoci sulla gestione dell'esperienza umana (Human eXperience Management), rimettiamo le persone al centro e valorizziamo la loro esperienza. Ci sono almeno tre aree dove possiamo fare la differenza.

## **Costruire la nuova normalità e ispirare i dipendenti a innovare e a rimarginare il lavoro del futuro**

La pandemia da Coronavirus ha rivoluzionato come eravamo abituati a lavorare. Da un giorno all'altro riunioni, uffici, comunicazioni con i colleghi, viaggi di lavoro sono stati sostituiti da un unico concetto, smart working, e internet è diventato il filo che collega tutto.

Negli ultimi mesi tutti noi lavorando da casa abbiamo affrontato diverse sfide per conciliare ambito domestico e lavorativo. Come risorse umane dobbiamo essere in grado di fornire ai nostri dipendenti gli strumenti necessari non solo per lavorare in sicurezza, in modo flessibile, ma anche in un clima di benessere fisico e mentale. Come comprendere le necessità dei nostri colleghi? Empatia, umiltà e fiducia sono le parole chiave. L'empatia ci permette di capire che ogni dipendente affronta le cose a modo suo, a seconda di quello che sta vivendo. Umiltà significa accettare di non avere tutte le risposte a priori ed essere disposti ad ascoltare. La fiducia è fondamentale perché i colleghi si sentano sicuri di poter esprimere le proprie idee ed esigenze.

Reimmaginare il futuro del lavoro in un mondo post-pandemia è uno sforzo di tutti: stiamo vivendo un momento di profonda difficoltà e stress collettivo, ma abbiamo di fronte un'opportunità senza precedenti per ripensare le modalità organizzative che non funzionano più, mantenere gli aspetti positivi del lavoro "smart" e tralasciare quelli più insidiosi.

## **Allearsi con la tecnologia, oggi al servizio dell'HR**

La tecnologia può senza dubbio aiutarci a mettere le persone al primo posto, migliorando il processo di recruiting, velocizzando l'ingresso di nuovi talenti in azienda, offrendo modalità di apprendimento e crescita personalizzate, e molto altro. Soluzioni avanzate di XHM permettono di creare esperienze che consentono a candidati, neoassunti, recruiter, dipendenti, manager

di velocizzare e facilitare i processi rendendo l'organizzazione più efficiente e produttiva.

Faccio un esempio in un'area, quella del recruiting, dove la nostra soluzione per l'HXM, SAP SuccessFactors, può fare la differenza. Sappiamo che l'interesse e il coinvolgimento di un candidato cominciano già con il primo contatto con l'azienda e molte volte questo corrisponde all'annuncio di lavoro: anche nella descrizione più breve è spesso possibile comprendere se si tratta di un ambiente di lavoro equo e trasparente. Le aziende possono adottare nuove tattiche e strumenti digitali innovativi per coltivare la relazione con i candidati differenziandosi dai concorrenti e promuovendo fin da subito un senso di connessione.

Investire in soluzioni tecnologiche che semplificano la creazione di siti attraenti per lo sviluppo della carriera e l'invio di comunicazioni personalizzate è la chiave di una strategia di coinvolgimento che mantiene i candidati interessati e informati durante tutto il percorso di avvicinamento al brand. D'altra parte tecnologie come strumenti per la valutazione basati sul gioco o test psicometrici possono aiutare i responsabili a prendere decisioni più complete. Il recruiting è però solo l'inizio della employee experience, che deve essere coltivata in modo consistente assicurandosi che i dipendenti sentano di poter offrire il proprio contributo all'organizzazione in ogni momento della loro vita professionale.

## **Aumentare la diversità, l'inclusione e il senso di appartenenza**

Un altro tema che deve essere affrontato nel mondo del lavoro post-pandemia riguarda la diversità e l'inclusione: anche un ambiente di lavoro inclusivo migliora l'esperienza dei dipendenti e porta numerosi benefici. E in SAP con oltre 150 nazionalità e 5 generazioni presenti nell'organizzazione consideriamo questo tema critico per il nostro successo.



Peso:37%

Quando diamo alle persone la possibilità di esprimersi per quello che sono, la loro efficienza aumenta. Non solo, i dipendenti che sentono di essere liberi di essere se stessi e di essere apprezzati per il contributo che portano sono anche più leali nei confronti dell'impresa. In un clima inclusivo circolano più idee, più creatività e più innovazione. L'apertura e lo scambio consentono di trovare nuove soluzioni e il business ne risente positivamente. Abbattere

i confini, infine, è fondamentale per prosperare nel tempo. È quindi importante comprendere come la diversità possa migliorare l'azienda e farne una priorità, anche quando si tratta di affrontare apertamente temi scomodi o difficili.



Peso: 37%

## L'Acronis Cyberthreats Report 2020

# Allarme attacchi informatici caccia ai cyber-talenti rosa

**N**on è questione di rappresentanza di genere da garantire o di equilibrio da ricercare sui luoghi di lavoro. La carenza di donne esperte nella cyber security è un vulnus che presta il fianco ai pirati informatici, i cui attacchi si sono moltiplicati negli ultimi mesi. Tanto da rendere necessario un rapido cambio di passo su questo fronte.

In questi mesi di pandemia si è molto parlato dell'utilità dello smart working (a patto che sia ben organizzato e non solo lavoro da casa) per consentire ai lavoratori di conciliare le esigenze di vita familiare e quelle relative all'ufficio. L'altra faccia della medaglia è costituita, tuttavia, da un boom degli attacchi informatici che, secondo l'accreditato "Acronis Cyberthreats Report 2020", risultano in crescita di circa il 70% nel confronto anno su anno. E in quello da poco iniziato è atteso un ulteriore balzo in avanti, con gli analisti che indicano la vulnerabilità legata allo smart working. Sempre più spesso, spiega il ceo di Acronis Serguei Belussov, gli attacchi puntano ai collaboratori da remoto, dato che le misure di difesa dei sistemi ubicati all'esterno delle reti aziendali sono più semplici da compromettere.

Dunque occorre una crescente attenzione al tema della sicurezza informatica, a cominciare dalla necessità di dotarsi di programmi moderni di protezione delle reti. Non solo: in un recente articolo del *Financial Times* si sottolinea come tra gli addetti alla cyber security vi sia una scarsa rappresentanza

femminile. Gli analisti interpellati spiegano questa situazione con il fatto che storicamente le donne sono meno attratte da questo ambito lavorativo, ma sottolineano come anche tra le aziende non vi sia spesso la dovuta sensibilità per attrarre e trattenere i talenti femminili.

Cambiare marcia, sottolineano diversi esperti, non è solo giusto, ma anche utile. Perché, per quanto la tecnologia svolga ormai un lavoro preponderante sul fronte della sicurezza, la mente umana spesso è la discriminante capace di fare la differenza.

E su questo fronte, secondo gli esperti sentiti dal giornale della City, le donne possono davvero rappresentare un valore aggiunto. In particolare, data la naturale propensione alla gestione del rischio, unita a una particolare sensibilità che le rende capaci di individuare soluzioni differenti da quelle più in voga. — s.d.p.

**+70****PER CENTO**

Gli attacchi informatici lo scorso anno. In vista quest'anno nuova crescita



Peso: 17%

## EFFETTO PANDEMIA

Lo rileva l'osservatorio Mediatyche-Homina-Format Research. Diffusi i bilanci ambientali

# Sostenibilità, avanti adagio

## La crisi sensibilizza ma costringe anche a tagli ai benefit

Pagina a cura

DI ANTONIO LONGO

**L'**84% delle imprese italiane si ritiene «molto» o «abbastanza» sostenibile, ma nel 93% dei casi si tratta di grandi aziende sopra i 250 dipendenti. Più di 9 imprese su 10 differenziano i rifiuti, 6 su 10 si impegnano nel risparmio energetico, quasi la metà in quello dell'acqua. La riciclabilità dei materiali e il risparmio di materie prime non rinnovabili sono i fattori predominanti in fase di sviluppo di un nuovo progetto o prodotto. A rilevarlo è la quarta edizione dell'osservatorio «Sostenibilità & Comunicazione», promosso da Mediatyche e Homina e curato da Format Research, secondo cui la rivoluzione della sostenibilità è, però, in gran parte rimandata a causa della pandemia. Secondo gli analisti, nonostante la consapevolezza della necessità di un salto di qualità ambientale, sociale ed economico sia sempre più diffusa tra gli imprenditori, i gap strutturali del sistema Italia continuano a persistere.

**La crisi spinge le imprese verso le buone pratiche.** L'emergenza sanitaria gioca, comunque, un ruolo centrale nei propositi di impegnarsi nella sostenibilità ambientale per quasi un'impresa su quattro. Il 31% delle imprese pensa che la crisi sanitaria abbia avuto un'influenza determinante nel proposito di impegnarsi di più nella sostenibilità sociale e anche per la sostenibilità economica la crisi sanitaria è stata determinante per il 30% delle imprese intervistate.

L'85% delle imprese è molto o abbastanza d'accordo con l'idea che essere sostenibili è un fattore essenziale per la competitività. Due terzi delle imprese sono d'accordo con l'idea che essere sostenibili significa far parte di un processo in continua evoluzione. Infine, il 46% delle imprese è molto o abbastanza d'accordo con l'idea che ci sarà sempre meno spazio nel mercato per le imprese che non perseguono politiche di sostenibilità. I comparti in cui le aziende stanno investendo di più in sostenibilità sono la produzione (42%), l'amministrazione (31%) e le Hr (27%). Più della metà delle imprese che si definiscono «poco» o «per nulla sostenibili» stanno lavorando per raggiungere, in futuro, l'obiettivo della sostenibilità. In generale, quasi un'impresa su due incontra delle difficoltà nel proprio percorso verso la sostenibilità, le criticità principali riguardano la mancanza di budget (45,7%) e di competenze (37,3%).

**Ma la crisi taglia il welfare aziendale.** Benefit aggiuntivi per i dipendenti sono previsti da più della metà delle imprese del campione, con significative differenze tra settori e classi dimensionali. I premi di produzione sono il benefit più frequente (39%), seguono le assicurazioni mediche offerte dal 30% e l'adesione a piattaforme di welfare. Quattro imprese su 10 prevedono, inoltre, per i propri dipendenti programmi specifici di welfare. I programmi di welfare più diffusi sono quelli di inclusione per migliorare il clima aziendale (41%) e la mensa aziendale (20%). Ma l'attuale emergenza sanitaria ha determinato la sospensione del 12% degli asili aziendali

e di quasi il 40% delle mense aziendali.

**Crescono le imprese che redigono il bilancio ambientale o di sostenibilità.** Il 16,3% del campione coinvolto nell'indagine (era il 10,2% nel 2019) redige il bilancio ambientale o di sostenibilità. Si tratta, in prevalenza, di imprese grandi, molte delle quali obbligate per legge, e quelle del settore finance. Quasi due imprese su tre riconoscono al bilancio di sostenibilità un importante ruolo nella costruzione della reputazione aziendale e quasi tre imprese su quattro giudicano l'adozione di politiche per la sostenibilità impattanti in termini di reputazione aziendale. Ma meno di un'azienda su 5 ha al suo interno un responsabile della sostenibilità (il dato arriva al 75% nelle imprese con oltre 250 addetti) mentre poco più di un'impresa su 10 trasforma in statistiche rendicontabili ciò che svolge per la sostenibilità: il 34% tra le imprese con più di 250 addetti e il 30% del settore finance. E ancora, numeri del report alla mano, l'impegno che le imprese si riconoscono circa la trasparenza dei risultati aziendali nei confronti del personale è scarso per il 65,9%, medio per il 18,9%, alto per il 15,3%. Negli ultimi due anni, in media, le imprese hanno destinato il 10% del budget di comunica-



Peso: 59%

zione per comunicare la sostenibilità, in lieve aumento la previsione per il prossimo biennio (quasi il 13%).

—© Riproduzione riservata— ■



Peso: 59%

Il presente documento è ad uso esclusivo del committente.

476-001-001

Disco verde dalla Conferenza stato-regioni al piano nazionale anti-pandemie 2021-2023

# Strutture sanitarie ai raggi X

## Via a monitoraggi della rete assistenziale e sul personale

Pagina a cura  
DI PASQUALE QUARANTA

**U**n quadro aggiornato della rete assistenziale; piani antipandemici regionali; nuove procedure per favorire le cure a distanza; maggiore controllo delle infezioni ospedaliere per tutelare i medici e gli operatori sanitari. Sono solo alcune delle azioni previste dal Piano strategico operativo nazionale di preparazione e risposta a una pandemia influenzale (PanFlu) 2021-2023 approvato dalla Conferenza stato-regioni nel corso della seduta straordinaria del 25 gennaio scorso. Obiettivi del nuovo Piano sono: proteggere la popolazione riducendo il più possibile il potenziale numero di contagi; tutelare la salute degli operatori sanitari e del personale coinvolto nell'emergenza; ridurre l'impatto della pandemia influenzale sui servizi sanitari e sociali; preservare il funzionamento delle attività economiche e produttive. Il documento, elaborato nei mesi scorsi dal dipartimento prevenzione del ministero della salute, in via di pubblicazione in *Gazzetta Ufficiale*, andrà a sostituire l'ultima versione ufficiale varata nel 2006 (si veda anche *ItaliaOggi* del 23 gennaio e del 13 gennaio 2021).

Nello specifico il Piano evidenzia come le pandemie di carattere influenzale si caratterizzano per un alto livello di imprevedibilità, evidenza come non sia possibile anticipare con esattezza quando avverranno e spiega che è difficile anticipare le caratteristiche del virus.

A causa di tutte queste difficoltà il documento identifica quattro fasi che corrispondono alla progressione dell'epidemia nel territorio nazionale o locale: la prima definita inter-pandemica riguarda la prima diffusione di un virus, prevede la normale attività di

sorveglianza epidemiologica e la predisposizione di un piano di contingenza utile a individuare responsabilità operative nel caso di un aggravio della situazione sanitaria. La seconda, quella di allerta, corrisponde al periodo in cui l'influenza causata da un nuovo sottotipo è identificata nell'uomo e l'obiettivo è quello di capire se il ceppo potrebbe diventare potenzialmente pandemico al fine di applicare in maniera tempestiva delle misure contenitive. La fase pandemica invece corrisponde al ciclo di diffusione globale dell'influenza umana che potrebbe determinare un sovraccarico dei servizi sanitari e un robusto irrigidimento delle disposizioni anti-contagio. Questa, si legge, determina lo stato di emergenza che viene dichiarato dal governo e ratificato dal parlamento e vede nel Dipartimento della protezione civile l'unità di coordinamento delle attività in collaborazione con il ministero della salute. In tale contesto, per rafforzare l'azione di governance, il Piano auspica l'istituzione di una cabina di regia che veda la partecipazione di tutti i principali attori interessati sia con ruolo di consulenza tecnico-scientifica che operativa.

Infine la fase di transizione si caratterizza per una riduzione del rischio e per un graduale ritorno alla normalità.

Successivamente il Piano immagina una serie di azioni allo scopo di prevenire o gestire gli effetti di una pandemia. Tra queste c'è la disposizione di un quadro aggiornato della rete assistenziale nazionale riguardante i servizi sanitari territoriali e le strutture da utilizzare come alternative o suppletive in caso di emergenza. Il documento ha previsto procedure per coordinare e trasferire il personale tra le strutture sanitarie e, al contempo, stimare il fabbisogno

di personale aggiuntivo. Altro elemento ritenuto strutturale è la definizione di procedure per gli approvvigionamenti e la distribuzione di dispositivi per protezione individuale (Dpi), farmaci, e dispositivi medici. A tal proposito viene coinvolto il settore produttivo in quanto devono essere individuate presso le aziende ospedaliere e territoriali dei magazzini deputati allo stoccaggio dei Dpi da distribuire tempestivamente agli operatori sanitari delle strutture, dei servizi ospedalieri e territoriali di competenza di ciascuna azienda. Inoltre al fine di far fronte a un eventuale aumento della domanda in materia di dispositivi di protezione, il Piano propone l'elaborazione di meccanismi di riconversione aziendale che riguarderebbero in primo luogo i siti produttivi di imprese nazionali.

Tra le altre linee di azione suggerite c'è il potenziamento degli strumenti che consentano di garantire la cura a distanza per evitare un sovraccarico del Sistema sanitario nazionale, l'implementazione di programmi per la prevenzione e controllo delle infezioni in ambito ospedaliero al fine di tutelare i medici e gli altri operatori sanitari, l'istituzione di un'anagrafe vaccinale nazionale per la mappatura dei soggetti vaccinati, la creazione di una riserva nazionale e regionale di farmaci antivirali durante la fase inter-pandemica definendo le modalità di accesso alle riserve, la disposizione di sistemi informativi dedicati al monitoraggio della domanda di servizi sanitari.

Tra le ulteriori misure pensate vi sono anche i Pia-



Peso: 89%

ni antipandemici regionali e i piani operativi locali che dovranno essere predisposti entro 120 giorni dall'approvazione del Piano nazionale. Questi interesseranno i servizi sanitari territoriali sia pubblici che privati e dovranno essere coerenti tra loro in modo tale da garantire un coordinamento complessivo dei servizi sanitari essenziali. Non solo. Nella fase di approvazione è stato deciso che il Piano pandemico non può prescindere dal fare riferimento a valori di carattere bioetico che dovranno guidare le politiche pubbliche su salute e sanità e orientare la condotta dei professionisti coinvolti. Infatti in un contesto di risorse scarse in sanità i medici e gli

operatori sanitari potrebbero trovarsi a dover prendere decisioni cliniche eticamente impegnative. Quindi le categorie interessate agendo in scienza e coscienza valuteranno caso per caso le esigenze dei pazienti secondo i criteri clinici di urgenza, gravosità ed efficacia terapeutica, nel rispetto dei principi della deontologia professionale.

Gli interventi, inoltre, si dovranno basare sulle evidenze scientifiche e saranno proporzionati alle condizioni cliniche dei pazienti, dei quali sarà tutelata la dignità e riconosciuta l'autonomia. Infine il testo approvato sottolinea come i vaccini siano le misure preventive più efficaci, con un rapporto

rischi/benefici particolarmente positivo, e hanno un valore non solo sanitario ma, anche in questo caso, pure etico. Infatti la loro distribuzione dovrà rispondere a criteri di trasparenza e rispetterà i principi costituzionali di uguaglianza ed equità, bilanciando i rischi diretti e indiretti con specifica attenzione a evitare un impatto negativo per chi è più vulnerabile sia sul piano sociale che medico.

© Riproduzione riservata

## La struttura del piano

<b>Obiettivi</b>	Proteggere la popolazione riducendo il più possibile il potenziale numero di contagi; tutelare la salute degli operatori sanitari e del personale coinvolto nell'emergenza; ridurre l'impatto della pandemia influenzale sui servizi sanitari e sociali; preservare il funzionamento delle attività economiche e produttive
<b>Fasi individuate</b>	Fase inter-pandemica; Fase di allerta; Fase pandemica; Fase di transizione
<b>Azioni previste</b>	Quadro aggiornato della rete assistenziale; piani antipandemici regionali; meccanismi di riconversione aziendale per far fronte alla domanda di Dpi; scorte di farmaci antivirali a livello nazionale e regionale; procedure rapide per l'approvvigionamento di farmaci e Dpi; campagne vaccinali; nuove procedure per favorire le cure a distanza; maggiore controllo delle infezioni ospedaliere per tutelare i medici e gli operatori sanitari

## Azioni essenziali di governance

Obiettivi	Elementi	Descrizione	Attori principali
Attivare il piano di contingenza pandemico (se non già attivo) garantendo un coordinamento con le istituzioni coinvolte	Rafforzare il coordinamento tra le istituzioni competenti dell'Ssn e velocizzare il processo decisionale	L'attivazione del piano di contingenza realizzato in fase inter-pandemica e aggiornato in fase di allerta pandemica per far fronte alla emergenza in corso permette di definire ruoli, funzioni e modalità operative in questa fase	Ssn e di organi operativi in stato di emergenza con il ricorso agli strumenti straordinari previsti ai sensi della legislazione sull'emergenza anche coinvolgendo il Dipartimento protezione civile (Dpc)
Supportare le strutture operative in fase di emergenza pandemica	Disporre di gruppo di coordinamento tecnico-scientifico a supporto degli organi di governo	Il gruppo di coordinamento ha la funzione di rispondere a questi tecnico-scientifici, valutare evidenze scientifiche e approvare in tempo reale le misure di controllo in fase pandemica	Dpc, Ministero della Salute, Istituzioni chiave per il coordinamento tecnico-scientifico nazionale e inter-regionale tra cui Iss, Ccs, Aifa, Inmi, Inail, Igesan



Peso: 89%

## Ricerca Variazioni-Uilcom sullo smart working

# L'occupazione del futuro? Agile, ma con giudizio

di **Sergio Bocconi**

**L**o smart working? È il lavoro del futuro. Lo pensa l'83% di chi ha lavorato in questa modalità durante la pandemia: continuerebbe così una volta terminata l'emergenza; il 77% vorrebbe svolgere da remoto fino al 75-100% delle proprie attività, il 58% anche per oltre tre giorni alla settimana.

Promosso (quasi) senza riserve, dunque. Almeno secondo i risultati dell'indagine sullo smart working che verrà presentata da Uilcom il 5 febbraio e che è stata condotta da Variazioni, società specializzata in smart working e innovazione organizzativa. Al sondaggio hanno aderito 14.664 dipendenti del settore comunicazione (cioè telecomunicazioni per l'82%, e poi information technology, radio, tv e pubblicità) che lavorano principalmente in Lazio, Campania, Lombardia e Piemonte, in 9 casi su 10 impiegati. Un settore certo smartizzabile ma che parte pressoché da zero: pri-

ma del Covid l'80% degli intervistati non aveva mai lavorato da remoto. Oggi più di 8 su 10. «L'esperienza pandemica», dice Arianna Visentini — ceo e presidente di Variazioni —, ha portato una nuova consapevolezza, da cui non si potrà prescindere. La ricerca dice che il lavoro agile piace e può essere una potente leva di innovazione organizzativa e tecnologica. La sfida post Covid non sarà se fare o no smart working, ma come. Sappiamo che funzionerà bene se sarà a vantaggio di tutti: aziende, lavoratori, comunità».

Perché quasi tutti gli intervistati vorrebbero continuare a lavorare da remoto? Per non dover raggiungere il luogo di lavoro se non necessario, ridurre le spese, conciliare lavoro e vita familiare, nel senso che il 42% ha figli con meno di 14 anni, il 26% esigenze di salute, il 19% convive con persone anziane. Anche per questi motivi la qualità della vita nella situazione di emergenza è migliorata nella metà dei casi e anche quella del la-

voro nel 42%, mentre è rimasta costante per il 52% delle persone. Sulla bilancia della qualità del lavoro da un lato quasi tutti pensano di aver migliorato le competenze tecnologiche, di essere stati più concentrati e produttivi, di aver raggiunto gli obiettivi assegnati, di essersi organizzati bene e in autonomia. Dall'altro lato, però, il 18% pensa di lavorare più del dovuto e fra le criticità più rilevanti dello smart working vengono segnalate la mancanza di socializzazione con i colleghi e l'eccesso di reperibilità: sono necessarie più regole e va affermato il diritto alla disconnessione. Così, più di 6 lavoratori su 10 auspicano che il sindacato abbia un ruolo più rilevante nella organizzazione del «prossimo» lavoro agile. «Oggi è arrivato il momento di entrare nel merito dello smart working — dice Salvo Uglierolo, segretario generale Uilcom — e di tracciare le coordinate di base per ripensare il lavoro del domani».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Oltre l'80% di chi ha lavorato da remoto vorrebbe continuare. La criticità? Orario e reperibilità. Servono regole**



Peso:20%



VALENTINA PELLEGRINI  
«LA TECNOLOGIA  
VINCE ANCHE  
NELLA RISTORAZIONE:  
COMPRIAMO MYMENU»

di **Federico De Rosa** 11



Il gruppo della ristorazione collettiva si allarga al food delivery con l'acquisizione di Mymenu  
«Gli spazi di lavoro stanno cambiando, serve un servizio personalizzato in aggiunta a quello tradizionale», dice la vicepresidente. Pacchetti alle aziende per il «fuori ufficio»

di **Federico De Rosa**

**L'**idea «di diversificare i nostri servizi l'abbiamo sempre avuta e poiché dai cambiamenti nascono le opportunità, certamente la pandemia ha accelerato i nostri ragionamenti sull'evoluzione della ristorazione collettiva, inducendoci a investire per ampliare la nostra offerta al food delivery». È un passo importante, riconosce Valen-

tina Pellegrini, vicepresidente del gruppo di servizi integrati Pellegrini, fondato nel 1965 dal papà Ernesto, oggi leader in Italia nella ristorazione collettiva e nei servizi di



Peso: 1-2%, 11-90%

welfare aziendale con oltre 10 mila dipendenti. L'azienda ha iniziato il 2021 puntando sul food delivery attraverso l'acquisizione della maggioranza di Mymenu, primo operatore italiano del settore dopo i grandi big internazionali. «Gli spazi di lavoro stanno cambiando, le aziende stanno introducendo sempre più flessibilità e dunque anche la nostra offerta deve evolvere in questa direzione — spiega Pellegrini —. La nostra filosofia è sempre stata quella di proporci alle aziende come partner per la fornitura di servizi integrati. E in quest'ottica l'anno scorso abbiamo iniziato a valutare come aggiungere alla nostra offerta di ristorazione tradizionale un servizio personalizzato dedicato a un mondo che si evolve».

### Un mondo che si evolve o che cambia? Le mense tradizionali sopravviveranno allo smart working?

«La ristorazione tradizionale sarà certamente mantenuta. La scorsa estate abbiamo investito nel nostro core business con l'acquisizione di IFM, assumendo 700 persone, ma ora vogliamo proporre alle aziende, ai loro dipendenti e anche alle loro famiglie un insieme di servizi di ristorazione anche al di fuori del tradizionale luogo di lavoro. Un pasto personalizzato che il dipendente può consumare sul posto di lavoro, in mensa, in uno spazio di coworking o a casa. Per rendere questo possibile abbiamo fatto un importante investimento in Kitchen Lab, il nostro laboratorio di ricerca e sviluppo, dove verranno preparati i piatti da consegnare alle aziende sulla base dell'ordine che il dipendente andrà a fare avvalendosi di una piattaforma tecnologica dedicata. Il livello di personalizzazione è

decisamente elevato per venire incontro alle diverse esigenze. La scorsa settimana abbiamo acquistato un immobile alle porte di Milano di 1.700 metri

quadri per questo scopo. Il primo di una serie».

### È vero che la consegna finale sarà automatizzata?

«La consegna avverrà con diverse modalità che vanno dalla consegna alla reception, alla distribuzione automatizzata fino alla consegna a domicilio a chi è in smart working. Nelle aziende ci saranno spazi dove saranno ospitati dei locker, degli armadietti isotermitici dove il dipendente potrà ritirare il suo pasto. Si tratta di un'offerta pensata in particolare per due tipologie di aziende: quelle grandi, che possono adottarla come soluzione integrativa della mensa, che resterà per chi vuole consumare il pasto e socializzare con i colleghi. Per le piccole aziende invece può essere una soluzione alternativa all'investimento in uno

spazio mensa, che prevede costo di affitto, attrezzature. In questo modo si ha maggiore flessibilità. Potremo così rispondere alle diverse esigenze che possono avere i dipendenti, come mangiare a orari diversi, seguire una determinata dieta oppure portare a casa il pasto la sera. Ma mi consenta di sottolineare che l'innovazione non è nei locker, sicuramente una soluzione intelligente sui cui stiamo investendo e che metteremo a fattor comune con le altre proposte della Pellegrini».

### E dov'è?

«La vera sfida è nella tecnologia produttiva che sta dietro alla pietanza. Con la nostra Accademia, che



ha la funzione di ricerca e sviluppo nel nostro gruppo, abbiamo lavorato per mettere a punto una serie di pietanze e di ricette che andassero bene per essere posizionate nel locker ed essere consumate alcune ore dopo la preparazione, a casa o all'interno del locale mensa, mantenendo gusto e valori nutrizionali. La vera sfida è in quello che ci mette nei prodotti ossia tutto quello che c'è dietro l'offerta. E anche Mymenu rappresenta un pezzo importante di questa strategia».

**Il pezzo che mancava per arrivare fino in casa dei clienti?**

«Con Mymenu diventiamo l'unico operatore in Italia ad avere il controllo totale della filiera del settore della ristorazione: presidiamo il pasto dall'ingrediente fino alla tavola anche di casa e questo rappresenta una garanzia nei confronti dei consumatori finali. Per noi è un indubbio punto di forza. Inoltre il team di Mymenu, una ventina di ragazzi con un'età media di 28 anni, apporta al gruppo Pellegrini la capacità di interagire con il singolo consuma-

tore per offrirgli un servizio sempre più personalizzato attraverso una sofisticata piattaforma tecnologica, che ne raccoglie tutte le preferenze e i desiderata. Oggi il consumatore è sempre più attento e consapevole di quanto una corretta alimentazione influisca sul suo stato di salute e sul suo benessere. Ed è quindi attento alla scelta degli ingredienti e alla sostenibilità della filiera, che Pellegrini è in grado di garantire anche quando arriva a casa dei clienti, che avranno a disposizione anche 600 ristoranti partner di Mymenu, tutti di altissima gamma, con cui andiamo a integrare l'offerta alle aziende. Entriamo in un nuovo mercato e raggiungiamo nuovi target di clienti, facendolo da "ristoratori"».

**Il cambiamento dei comportamenti portato dal Covid che impatto ha avuto su un gruppo che trae comunque gran parte del fatturato dalla ristorazione collettiva?**

«Nonostante la pandemia abbia creato delle difficoltà nell'ambito della ristorazione, aver diversificato

ci ha permesso di crescere in altri settori come nei servizi integrati di pulizia e sanificazione. Chiudiamo comunque il 2020 in utile, ma mi fa piacere dire soprattutto che quest'anno abbiamo potuto continuare a investire grazie alla forte patrimonializzazione dell'azienda. Negli ultimi 15 anni la mia famiglia non ha mai prelevato utili. E abbiamo potuto sostenere lavoratori e famiglie bisognose in questa difficile fase anticipando a tutti i dipendenti la cassa integrazione, la tredicesima e la quattordicesima, offrendo oltre 55.000 pasti a domicilio a persone in quarantena in 20 comuni italiani e continuando ad operare con la Fondazione Ernesto Pellegrini Onlus e con il Ristorante Solidale Ruben che non ha mai chiuso».

**Avete in mente altre acquisizioni?**

«Come ho già detto la forte patrimonializzazione dell'azienda ci permette di guardare avanti con tranquillità ed è dai cambiamenti che arrivano le opportunità. Qualcosa potrebbe esserci, stiamo osservando».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Possiamo continuare a investire grazie alla patrimonializzazione forte. In 15 anni la mia famiglia non ha mai prelevato utili**

1965

**Le origini**

Ernesto Pellegrini fonda le Mense Pellegrini. Nel 1985 si aggiungono i buoni pasto

2000

**La crescita**

Dopo pulizie e servizi integrati, nuove aree sono vending e welfare aziendale

2020

**Le sfide**

Nell'anno della pandemia, Pellegrini acquista il 100% di Industrial Food Mense



Peso: 1-2%, 11-90%

Il presente documento è ad uso esclusivo del committente.

## Ecco che cosa manca perché funzioni davvero

# Ci vuole una legge adeguata e connessione per tutti

### EMILIA URSO ANFUSO

■ Tra gli effetti collaterali della pandemia da Sars Cov2, possiamo annoverare l'avvento su larga scala dello smart working e del telelavoro, due metodi che permettono ai lavoratori di poter prestare servizio da remoto. Le differenze tra le due soluzioni sono sostanziali, perché nel primo caso l'azienda fornisce gli strumenti necessari come il pc, i software e tutto ciò che serve, può anche decidere in quale area dell'abitazione debbano essere collocati e in pianta stabile. Inoltre, è facoltà dell'impresa di poter inviare verifiche periodiche per accertare l'effettiva continuità lavorativa del dipendente.

Discorso diverso per ciò che concerne lo smart working, che pur essendo una pratica dedicata ai lavoratori dipendenti, non impone una postazione fissa - tanto che i lavoratori possono anche andare al parco portandosi appresso un pc portatile - e anche per l'orario vi è una maggiore elasticità: conta la somma delle ore, non la continuità. L'Italia stentava a lanciare questo tipo di soluzione, che se da un lato ha caratteristiche positive per le imprese, pubbliche e private, e per i lavoratori, dall'altro presenta comunque una serie di criticità, che dovranno essere regolate, per non rischiare di produrre criticità anziché guadagni.

Nel nostro Paese s'iniziò a parlare di telelavoro nel 1998, quando fu varata la Legge Bassanini Ter - Legge 191/1998 - sul tema dell'impiego a distanza per i dipendenti pubblici. L'anno successivo fu approvato il D.P.R. N° 70, che conteneva il regola-

mento atto a disciplinare l'argomento. Come spesso accade, la riforma non fu applicata, anche a causa di un tradizionale timore di poter rischiare di perdere il controllo della situazione: recarsi in ufficio fa sentire più sicuri i lavoratori, e con una possibilità maggiore, da parte dell'azienda, di verificare l'effettiva produttività.

Secondo un'indagine sviluppata da Eurostat, nel 2018 l'Italia si è collocata al 21mo posto su scala europea per la percentuale di persone che hanno lavorato in una delle due soluzioni descritte almeno una volta a settimana. Ai primi posti della classifica appaiono l'Islanda, la Norvegia e la Finlandia. Arriva il 2020 e porta con sé un cambiamento epocale, tanto da costringerci tutti all'isolamento per lunghi periodi, e a trasformare un'area dell'abitazione in una postazione fissa per lavorare. È stata la ragione, involontaria, che ha lanciato a pieno titolo il processo di riforma approvato circa 20 anni fa. Un dato può servire a comprendere meglio la situazione: prima dell'emergenza sanitaria, solo l'1,2% dei lavoratori italiani era stato impiegato con la modalità in remoto. Dopo lo scoppio della pandemia siamo arrivati al 39,3%, compiendo un balzo in avanti fino all'ottavo posto nella classifica europea. Le aziende, però, non sono ancora pronte ad affrontare il cambiamento ed è grave, perché recenti studi evidenziano che anche dopo la cessazione del periodo di emergenza sanitaria, almeno il 20% delle risorse umane a livello nazionale sarà chiamato a gestire i compiti lavorativi da casa.

Tra le criticità maggiori emergono quelle sulle normative vigenti che sono ancora fumose, e a settori infor-

matici interni poco preparati a fornire l'assistenza necessaria a garantire la protezione dei dati aziendali attraverso l'implementazione di antivirus e altre soluzioni tecnologiche. A tutto questo va aggiunto che in nazioni come l'Italia, ma anche la Grecia e la Bulgaria, la rete di connettività al web appare disomogenea. Ciò non consente una parità di diritto di accesso agli strumenti professionali senza recarsi in azienda. Inoltre è urgente un'armonizzazione fra l'impegno da dedicare alle incombenze lavorative e la vita privata, perché si rischia di lavorare troppo e di stare per troppe ore appiccicati al computer anche durante le necessarie pause. Tutto ciò genera livelli di stress che si ripercuotono a cascata sulla comunità in cui si vive. Non a caso, dal 2020 a oggi, sono aumentati i casi di violenza domestica, ma anche le liti condominiali. Come sempre *in medio stat virtus*, ed è compito delle istituzioni trovare il giusto equilibrio. Ne va dell'economia nazionale, e del futuro della popolazione. Meglio non perder tempo.



Peso:26%

## Smart working, nel privato lo adottano in 1,8 milioni

ROMA

**La pandemia** ha fatto fare all'Italia quel cambio di passo nel lavoro agile o *smart working* che ha coinvolto 1,8 milioni di lavoratori privati, i quali hanno riportato stipendi più alti e preservato l'occupazione, e un terzo di quelli pubblici. In tre distinti *paper* gli economisti della Banca d'Italia tracciano una prima analisi del fenomeno definendolo positivo per le imprese e per i lavoratori del comparto privato ma, in attesa di studi più approfonditi, lanciano due *caveat* sulla Pubblica amministrazione: il primo sono i possibili effetti negativi sull'apprendimento degli studenti e l'aumento delle diseguaglianze a causa del ri-

corso alla Dad (didattica a distanza) nella scuola. Qui il ricorso allo *smart working* è stato più elevato (quasi al 60%) di quello potenziale, valutato attorno al 50%. Nel resto della Pubblica amministrazione, ed è il secondo avvertimento dei ricercatori, il lavoro agile è stato utilizzato sotto la soglia possibile (36% di media ma oltre il 50% per la PA in senso stretto) per le 'ridotte competenze del personale' che non sono state superate dagli investimenti in tecnologia, spesso dettati dall'emergenza e marginali. E inoltre a casa sono andati anche lavoratori con mansioni operative con conseguenze incerte sulla produttività della PA stessa.

**Spesso** poi il lavoro agile è stato prerogativa «dei lavoratori più istruiti, anche a parità di inquadramento professionale e anzianità lavorativa». Infine

minore è stata l'adesione al lavoro agile dei Comuni che devono fornire più servizi a un pubblico, come quello italiano, molto indietro nella capacità di utilizzo delle piattaforme digitali che peraltro non sono a volte adatte. Sia nella pubblica amministrazione, sia nel privato, comunque c'è stata una forte richiesta e adesione al lavoro agile da parte delle donne. Un elemento che anche in futuro potrebbe far superare uno degli elementi di debolezza del mercato del lavoro italiano: la bassa partecipazione femminile e la difficoltà di conciliare famiglia e lavoro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Peso: 19%

## Life Learning paga la spesa ai dipendenti

### Bonus di 250 euro introdotto dall'azienda edu-tech

ROMA  
**I dipendenti** al centro di tutto: è questo il motto di Life Learning, l'azienda edu-tech fondata nel 2014 da Rodrigo Di Lauro capace di imporsi sul mercato dell'apprendimento *online* e crescere in modo esponenziale, costruendo allo stesso tempo una solida *expertise* e autorevolezza nel campo dell'educazione. L'azienda, con un catalogo di oltre 2.500 corsi e 50 master certificati, è uno dei principali player italiani del settore e la crescita, economica ma anche in termini di dipendenti, lo dimostra. L'azienda, che ha da sempre investito molto nel *welfare* aziendale, piazzandosi nel 2020 tra i *Great place to work*, ha deciso nel 2021, di creare un nuovo bonus per i propri di-

pendenti: il bonus spesa. Grazie, infatti, ad accordi con i più grandi *player* della grande distribuzione, l'azienda, da ora, contribuirà all'acquisto dei beni di prima necessità delle proprie risorse interne, con un *bonus* spesa mensile pari a 250 euro, dimostrando in questo modo la totale vicinanza in un periodo ancora più difficile per molti. «Abbiamo sempre investito molto – racconta Rodrigo Di Lauro, fondatore e ceo di Life Learning – nel benessere aziendale ma nel 2020 ci siamo resi conto che non ci è stato possibile utilizzare molti dei fondi che ci eravamo preventivati a causa dell'impossibilità di viaggiare. Così ci siamo interrogati su nuove modalità per venire incontro a chi ogni giorno rappresenta nel concreto la nostra realtà, facendo nascere così l'idea del bonus spesa».

**Rispetto al 2019**, l'azienda ha registrato un +127% di fatturato, un +200% di utenti iscritti

(che ora sfiorano i 500mila) per un totale di oltre 50 dipendenti: sono questi i numeri che inaugurano il nuovo anno per Life Learning, ponendo l'azienda in primo piano nel settore *educational* italiano. Tra i motivi del successo, l'attenzione che l'azienda pone nel proprio *welfare*. Oltre al bonus spesa infatti, sono stati attivati *business coaching* e supporto psicologico, per aiutare tutti i lavoratori nel raggiungere i propri obiettivi professionali. Non mancano, poi, misure volte a supportare anche nel privato i dipendenti come il bonus asilo, rimborsi sulle rate del mutuo e la copertura di diverse spese mediche.



Peso: 30%

# Top Employer premia telco e tech company

**La classifica 2021 delle eccellenze aziendali per la gestione delle Risorse Umane**

**L'ente certificatore olandese ha riconosciuto 112 aziende italiane e 12 hanno ottenuto il 'patentino' Global. Una new entry è Amazon**

ROMA

**Telco e tech company** tra le migliori aziende Top Employer Italia 2021. Sono molte infatti le imprese appartenenti a questi due settori ad aver ottenuto la certificazione rilasciata ogni anno dal Top Employers Institute per la qualità dell'ambiente di lavoro, le opportunità di formazione e i piani di carriera offerti ai dipendenti. Sono 112 le aziende che hanno conquistato la certificazione come migliori in ambito *human resources*. Tra di loro, 42 hanno ottenuto anche la certificazione Top Employers Europe 2021, riconosciuta alle aziende che raggiungono la certificazione Top Employers in almeno 5 Paesi europei. Un terzo livello di certificazione, Top Employers Global, è riservata alle aziende certificate in almeno 20-25 Paesi di più continenti. Le Top Employers Global 2021 sono 16 e tra di esse, 12 sono certificate Top Employers Italia 2021. Top Employers Institute è l'ente olandese certificatore delle eccellenze aziendali, attivo da 30 anni, che nel 2021 ha certificato circa 1.700 aziende (per l'esattezza, 1.691) in 120 Paesi in tutto il mondo. Tra esse, Amazon, che ottiene il riconoscimento per la prima volta, per le sue attività in Italia, comprese quelle legate al customer service di Cagliari, le

attività logistiche dei diversi siti del network italiano, i servizi cloud di Amazon Web Services, le attività *corporate* e *retail* dei dipendenti basati nella sede di Milano.

È per il quarto anno sugli scudi, invece, Vodafone grazie alla qualità della *employee experience* offerta ai suoi dipendenti (*on boarding*, apprendimento e sviluppo della leadership). Inoltre è stato riconosciuto il costante impegno a favore dell'inclusività e della parità di genere. Per rimanere nel campo delle telecomunicazioni anche WindTre è Top Employer Italia per il terzo anno consecutivo con riconoscimento all'impegno e all'attenzione nei confronti delle persone, anche in questa delicata fase legata all'emergenza coronavirus, a partire dall'estensione dello smart working su larga scala.

Un'altra vecchia guardia di Top Employer Italia è RaiWay che per il quinto anno consecutivo ottiene la certificazione per la capacità di sviluppare le migliori condizioni di lavoro, conciliando istanze di competitività e benessere dell'organizzazione. Tra le altre imprese Top Employer anche AvanaDe Italia, Huawei Italia, Capgemini Italia, Axa e Chep Italia, società specializzata in soluzioni per la supply chain, Sgb hu-

mangest, Imperial Brands, Rds, Lidl Italia, Allianz, British American Tobacco Italia.

**Per la capacità** di mettere al centro le persone, anche Automobili Lamborghini si aggiudica, per l'ottavo anno consecutivo, il Top Employer Italia. La risposta rapida all'emergenza Covid-19 a favore di dipendenti, collaboratori e operatori di filiera, circa 30.000 persone in tutta Italia (con riorganizzazione delle attività in modalità da remoto e fornitura di dispositivi di protezione non soltanto a tutti i dipendenti, ma anche ai principali partner di filiera) ha premiato anche Philip Morris Italia e Philip Morris manufacturing and technology, entrate nuovamente nell'elenco delle aziende italiane Top Employer, rispettivamente per il dodicesimo e ottavo anno consecutivo. «Siamo orgogliosi di ricevere anche per il 2021 questa certificazione, che attesta una volta di più gli investimenti che facciamo per le risorse umane», è il commento del presidente esecutivo del Gruppo Hera Tomaso Tommasi di Vignano. Orgoglio condiviso da



Peso:68%

Antonio Andreotti, direttore Personale, Organizzazione e Sistemi informativi di Iren. Bper e Unicredit entrano anch'esse nel novero di chi ha agito gestendo e valorizzando le proprie Risorse Umane.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## SUGLI SCUDI

**Tra le multiutility conferme per Hera e Iren. In ambito bancario per Bper e Unicredit. Brindano WindTre e Vodafone**

Amazon Italia ottiene per la prima volta il riconoscimento Top Employer per le attività in Italia



Peso: 68%

Il presente documento e' ad uso esclusivo del committente.

488-001-001



# Deloitte assume ancora 600 ingressi entro maggio

Il piano di sviluppo spiegato dal Ceo Fabio Pompei

«Il nostro progetto 'Impact for Italy' mira a rendere più competitivo il Paese. Cerchiamo laureati in discipline economiche, business e materie Stem»

di **Vittorio Bellagamba**

MILANO

**Il progetto Impact For Italy** si concretizzerà in Deloitte anche con seicento nuove assunzioni nei primi cinque mesi del 2021. Con il programma Impact for Italy, Deloitte vuole contribuire a far crescere e rendere più competitivo il Paese. Il network globale della consulenza, che in Italia conta su oltre 7.700 persone e 9.000 clienti, annuncia i risultati dell'esercizio fiscale 2020 con un fatturato che ha superato gli 830 milioni di euro e la nomina di 28 nuovi partner. Da marzo 2020, nonostante la pandemia, ci sono stati 1.500 nuovi ingressi tra assunzioni e stage. Fabio Pompei (**nella foto in basso**), ceo di Deloitte Italia ha così spiegato l'attuazione del progetto Impact For Italy e le ripercussioni che avrà sui livelli occupazionali: «Deloitte continua ad assumere: nei primi mesi del 2021 sono previste oltre 600 nuove assunzioni su tutto il territorio nazionale. Neanche durante il periodo della pandemia ci siamo mai fermati e da marzo 2020 hanno iniziato a lavorare con noi 1.500 persone tra assunzioni e stage. Un impegno in linea con Impact for Italy, il nuovo progetto e filosofia per l'Italia lanciato a inizio 2020 con cui vogliamo continuare a dare il nostro contributo alla crescita del sistema Paese attraverso soluzioni sostenibili e innovative, adeguate alle nuove esigenze. L'obiettivo ora è quello di accelerare processi

già avviati in epoca pre-Covid, moltiplicandone l'impatto positivo non solo sul sistema economico, ma sulla società in senso più ampio. Nella fase attuale è necessario porre basi solide per uscire rafforzati da questi mesi difficili».

**Le figure professionali** richieste da Deloitte rispondono a precisi target di *recruiting*, prevalentemente junior (neolaureati) su più sedi in Italia. L'azienda cerca candidati provenienti da tutte le Università in Italia, prevalentemente con background Stem, ma anche laureati in discipline economiche e business. Le competenze richieste vanno dalle più tecnologiche a quelle funzionali, strategiche o inerenti al mondo *finance*. Le figure saranno inserite principalmente nelle sedi di Milano, Torino, Roma. Gli interessati possono raggiungere il link Carriere in Deloitte Italy | Deloitte Italy lavori dove sono presenti tutte le *job description* aperte e si può fare *application*.

**Deloitte è operativa** in 25 città, il 50% dei suoi 7700 dipendenti è al di sotto dei 30 anni e la metà sono donne. Complessivamente, nell'anno fiscale 2020 Deloitte in Italia ha assunto oltre 1.800 persone (crescita del 15%) ed erogato oltre 480 mila ore di formazione. Deloitte è fortemente impegnata a supportare le aziende e le imprese nell'affrontare tutte le criticità legate al Covid-19 e nel cogliere le opportunità che derivano dalle politiche e dalle

norme messe in campo dalle istituzioni per rilanciare l'economia nazionale dopo lo choc pandemico. Innovazione, digitalizzazione, sostenibilità, internazionalizzazione: sono questi alcuni dei pilastri che hanno caratterizzato il primo anno di *Impact for Italy*. «Deloitte è un network globale, ma ha una presenza capillare sul territorio nazionale. Grazie a queste caratteristiche riusciamo a offrire un contributo tangibile nel supportare istituzioni e clienti, favorendo una sinergia tra pubblico e privato e contribuendo con un centro studi dedicato a realizzare ricerche periodiche relative a diversi settori ed ambiti di competenza. Accelerare i processi vuol dire anche favorire il dialogo tra le varie componenti del sistema, dal mondo dell'imprenditoria a quello accademico e al terzo settore, interagendo con il Governo e l'intera business community, sempre con uno sguardo rivolto al futuro. Uscire dalla fase di emergenza rimane la priorità attuale, ma formare e guidare i nostri talenti è la chiave di volta per il futuro delle prossime generazioni».

**Deloitte in Italia** ha organizzato numerose altre iniziative dedicate alla crescita del Sistema Paese coinvolgendo i principali stakeholder di settore e anche Istituzioni e Governo. Tra le principali la quarta edi-



Peso:91%

zione dell'*Innovation Summit*, che ha ribadito l'importanza di declinare le riflessioni che riguardano l'ambito dell'innovazione attraverso uno sguardo diverso, mettendo la persona al centro del cambiamento e dei nuovi processi tecnologici, e la prima edizione dell'Osservatorio di Fondazione Deloitte, con cui il network ha acceso i riflettori sull'importanza

dell'educazione e formazione delle materie Stem. Nel corso del primo evento organizzato in tale ambito è stata presentata una ricerca esclusiva sul tema alla presenza di istituzioni, mondo accademico, terzo settore e *business community*.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**NEL MONDO CHE CAMBIA**

**«Formare, guidare i talenti e favorire il dialogo tra le varie componenti del sistema è la nostra missione»**



Peso: 91%

Il presente documento e' ad uso esclusivo del committente.

# Smart working lungo: si ripensano premi e servizi di welfare

## IMPRESE E COVID

Lo smart working, che resterà anche dopo l'emergenza sanitaria (si stimano 5,3 milioni di lavoratori tra privati e pubblici), potrebbe incidere sulle politiche premiali e sui piani di welfare

delle aziende. In futuro i risparmi legati al taglio di straordinari, assenze e costi delle sedi potrebbero avere più peso nella definizione degli incentivi di produttività. Sul fronte del welfare aziendale, rispetto ai servizi legati alla sede, come navette, bonus sui trasporti o asili nido, potrebbero rispondere meglio ai nuovi bisogni i sistemi di *flexible benefits*, che la-

sciano la possibilità ai lavoratori di costruire il proprio pacchetto, con un budget predefinito.

**Bottini, Melis e Paciello**

— a pag. 4

## I SERVIZI OFFERTI AI LAVORATORI

# Pacchetti di welfare personalizzati saranno più adatti ai nuovi bisogni

**Aldo Bottini  
Diego Paciello**

**A**nche i sistemi di welfare aziendale dovranno, almeno nel breve termine, adeguarsi alle mutate esigenze dei lavoratori, in seguito all'emergenza sanitaria. La nuova organizzazione del lavoro, per alcune aziende è stata solo una (forte) accelerazione dei processi di remotizzazione già in corso; per la maggior parte, invece, è stato un ripensamento radicale dell'organizzazione del lavoro. L'azienda, intesa come luogo fisico, è sempre stata pensata come il fulcro anche del benessere dei lavoratori, il cosiddetto *wellbeing*: di qui la cura degli spazi per renderli più accoglienti, i benefit quali posti auto e asili nido, la messa a disposizione di palestre e luoghi di interazione tra i lavoratori posti all'interno o nelle vicinanze delle sedi aziendali. Lo smartworking potrebbe in parte depotenziare l'impatto di tutti gli investimenti fatti in questa direzione, così come quello dei benefit legati al commuting, quali auto aziendali in uso promiscuo, abbonamenti al trasporto pubblico e navette aziendali.

Le aziende potrebbero trovarsi quindi nella necessità di impostare sistemi di welfare più periferici, quasi di prossimità ai propri lavoratori, e a rivedere i budget allocati sui vari benefit.

I sistemi di *flexible benefits*, che lasciano la possibilità ai lavoratori di costruire il proprio pacchetto welfare partendo da un budget predefinito, saranno senza dubbio quelli più adeguati a rispondere a tale esigenza. Sebbene alcuni recenti chiarimenti dell'agenzia delle Entrate abbiano limitato la customizzazione di alcuni servizi di welfare previsti dal legislatore, la normativa vigente, frutto delle modifiche e delle integrazioni dell'ultimo quinquennio, permette alle aziende di implementare piani di *flexible benefits* sia sottoscrivendo un accordo con le rappresentanze sindacali, sia per decisione unilaterale, con un regolamento aziendale. In entrambi i casi, il piano welfare deve prevedere erogazioni a tutta la popolazione aziendale o a categorie omogenee di dipendenti, mai ad personam, e può anche avere una finalità incentivante-premiale. Le ultime interpretazioni dell'Amministrazione finanziaria hanno chiarito che, per poter beneficiare della totale esenzione fiscale e contributiva, un piano welfare premiale può essere erogato, per esempio, per gratificare i lavoratori per il raggiungimento di un obiettivo aziendale e per fidelizzarli, non anche quale remunerazione della prestazione lavorativa del singolo, che non può essere neanche utilizzata come gradiente dell'eroga-

zione tra gli appartenenti alla medesima categoria. È stato infine ribadito che il piano welfare non può essere scelto dai beneficiari in sostituzione di forme di retribuzione, di qualunque natura, altrimenti imponibili.

L'unico modo per erogare un piano welfare con natura remunerativa e consentire di far scegliere ai beneficiari opere, beni e servizi in alternativa al denaro risulta quindi solo la strutturazione di un premio di risultato di ammontare variabile, la cui corresponsione sia legata a incrementi, misurabili e verificabili, di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, requisiti previsti dalla legge di Stabilità 2016 e sue successive modifiche.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Peso: 1-4%, 4-11%

I risparmi legati al taglio di straordinari, assenze e costi delle sedi potrebbero avere impatto su incentivi di produttività e piani di welfare. Le esperienze Microsoft e Fastweb

**Dopo un anno  
di smart working**

# Lavoro agile, premi aziendali alla prova

**Valentina Melis**

Il lavoro agile semplificato nella forma ed esteso a tutte le attività che si possono svolgere da remoto, in chiave di difesa dal Covid, sta per compiere un anno. A marzo 2020 ha cominciato a essere fortemente raccomandato alle aziende dalla normativa d'emergenza sanitaria, e per diversi mesi è stato la modalità ordinaria di lavoro nella Pubblica amministrazione. Ma se - come stima l'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano - anche dopo la pandemia, coloro che lavoreranno almeno in parte da remoto saranno 5,35 milioni di persone (1,72 milioni nelle grandi imprese, 920mila nelle Pmi, 1,23 milioni nelle microimprese e 1,48 milioni nella Pa), appare evidente che la nuova modalità di organizzazione del lavoro è destinata ad avere un impatto su diversi fronti. Tra questi, potrebbero esserci le politiche premiali delle aziende e i piani di welfare.

Lo smart working, per fare solo un esempio, rende più difficile usare lo straordinario come parametro di misurazione delle ore in più dedicate al lavoro, perché non consente una misurazione di queste ore analoga a quella che avviene con la timbratura del cartellino. Alcune aziende, peraltro, dopo il massiccio ricorso al lavoro da remoto, stanno già superando il sistema della timbratura, almeno per chi non è soggetto a turni.

Il lavoro agile, spostando la valutazione sui risultati raggiunti, più che sul numero di ore lavorate, potrebbe quindi avere un impatto sugli indicatori usati dalle aziende per determinare i premi di produttività. Si tratta degli incentivi economici fino a 3mila euro all'anno che possono essere riconosciuti ai lavoratori del settore privato con reddito fino a 80mila euro, e hanno una tassazione di favore al 10 per cento. I premi sono regolati da accordi aziendali, spesso di durata triennale. I contratti aziendali e territoriali con premi di produttività attivi al 14 gennaio sono 7.840 e coinvolgono una platea di 1,8 milioni di lavoratori. Il numero dei contratti firmati nel 2020, complice l'effetto della pandemia, si è ridotto del 44,6% rispetto al 2019.

La normativa attuale (legge di Stabilità 2016 e Dm del 25 marzo 2016) consente già di usare il lavoro agile come indicatore al quale legare l'erogazione dei premi di produttività. Diverse aziende, negli anni scorsi, hanno legato l'erogazione dei premi alle efficienze generate dal lavoro agile, misurate in termini di riduzione degli straordinari e dell'assenteismo. La diffusione dello smart working ha determinato anche in alcuni casi la riduzione dei costi sostenuti per gli immobili aziendali, che in parte hanno potuto essere liberati o sono stati messi a reddito.

«Ovunque ci siano retribuzioni variabili - fa notare Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano - queste possono essere legate alla qualità dell'output del lavoro. È un tema che dovrà essere considerato dalle aziende ma anche dai sindacati».

Le aziende che hanno operato a pieno regime durante l'emergenza sanitaria, almeno per il 2020 hanno puntato a tutelare la salute dei lavoratori e a mantenere gli obiettivi di produttività già fissati in passato. «Il controllo dei lavoratori non è empowerment», spiega Angela Paparone, direttore delle risorse umane di Microsoft per l'Italia. «Nell'anno appena trascorso - continua - abbiamo cercato di sostenere i lavoratori nel raggiungimento degli obiettivi già fissati, che devono essere chiari, misurabili e affrontabili. Poter gestire la giornata in modo flessibile può aiutare a raggiungerli». Stessa linea anche in Fastweb, come spiega il capo delle risorse umane Matteo Melchiorri: «Più che focalizzare le nostre energie sul monitoraggio delle performances dei lavoratori in smart working - spiega - ci siamo concentrati su iniziative utili a sostenerli. I risultati sono arrivati, con 26 trimestri di crescita consecutivi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Peso: 32%

**PAROLA CHIAVE**

**# Produttività**

Per essere detassati, i premi di risultato devono essere somme variabili versate ai lavoratori per aumenti (misurabili) di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione. I criteri possono riguardare l'aumento della produzione, i risparmi dei fattori produttivi, il miglioramento dei prodotti e dei processi, anche tramite la riorganizzazione dell'orario di lavoro o il ricorso al lavoro agile.

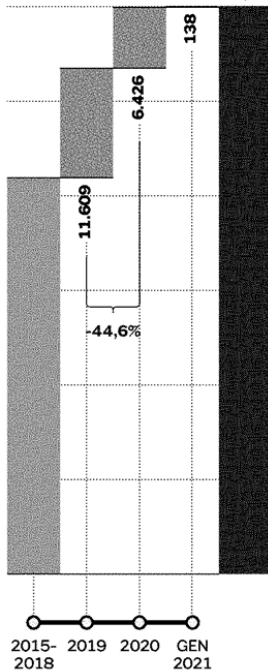
**La normativa attuale consente di usare lo smart working come indicatore al quale legare gli importi riconosciuti ai lavoratori**

**La fotografia dei premi di produttività**

**I NUMERI COMPLESSIVI**

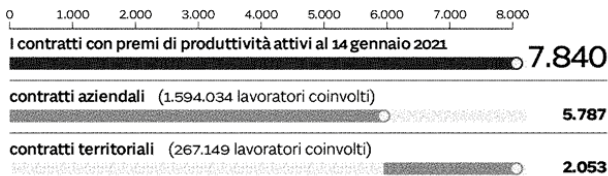
I contratti con premi di produttività depositati dal 2015 al 14 gennaio 2020

**60.082** TOTALE



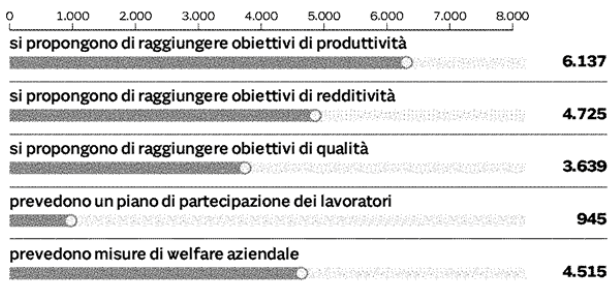
Fonte: ministero del Lavoro, Report sui Premi di Produttività al 14 gennaio 2021.

**I CONTRATTI ATTIVI E I LAVORATORI COINVOLTI**

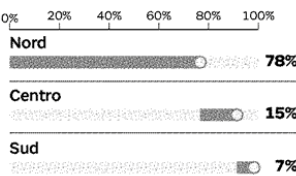


**GLI OBIETTIVI DEI CONTRATTI**

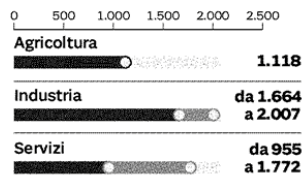
Ciascun contratto può prevedere diversi obiettivi



**LA DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI ACCORDI**  
In %



**IL VALORE MEDIO ANNUO DEL PREMIO DI PRODUTTIVITÀ**  
Contratti aziendali (in euro)



Peso: 32%

I SERVIZI OFFERTI AI LAVORATORI

# Pacchetti di welfare personalizzati saranno più adatti ai nuovi bisogni

**Aldo Bottini  
Diego Paciello**

**A**nche i sistemi di welfare aziendale dovranno, almeno nel breve termine, adeguarsi alle mutate esigenze dei lavoratori, in seguito all'emergenza sanitaria. La nuova organizzazione del lavoro, per alcune aziende è stata solo una (forte) accelerazione dei processi di remotizzazione già in corso; per la maggior parte, invece, è stato un ripensamento radicale dell'organizzazione del lavoro. L'azienda, intesa come luogo fisico, è sempre stata pensata come il fulcro anche del benessere dei lavoratori, il cosiddetto *wellbeing*: di qui la cura degli spazi per renderli più accoglienti, i benefit quali posti auto e asili nido, la messa a disposizione di palestre e luoghi di interazione tra i lavoratori posti all'interno o nelle vicinanze delle sedi aziendali. Lo smartworking potrebbe in parte depotenziare l'impatto di tutti gli investimenti fatti in questa direzione, così come quello dei benefit legati al commuting, quali auto aziendali in uso promiscuo, abbonamenti al trasporto pubblico e navette aziendali.

Le aziende potrebbero trovarsi quindi nella necessità di impostare sistemi di welfare più periferici, quasi di prossimità ai propri lavoratori, e a rivedere i budget allocati sui vari benefit.

I sistemi di *flexible benefits*, che lasciano la possibilità ai lavoratori di costruire il proprio pacchetto welfare partendo da un budget predefinito, saranno senza dubbio quelli più adeguati a rispondere a tale esigenza. Sebbene alcuni recenti chiarimenti dell'agenzia delle Entrate abbiano limitato la customizzazione di alcuni servizi di welfare previsti dal legislatore, la normativa vigente, frutto delle modifiche e delle integrazioni dell'ultimo quinquennio, permette alle aziende di implementare piani di *flexible benefits* sia sottoscrivendo un accordo con le rappresentanze sindacali, sia per decisione unilaterale, con un regolamento aziendale. In entrambi i casi, il piano welfare deve prevedere erogazioni a tutta la popolazione aziendale o a categorie omogenee di dipendenti, mai ad personam, e può anche avere una finalità incentivante-premiale. Le ultime interpretazioni dell'Amministrazione finanziaria hanno chiarito che, per poter beneficiare della totale esenzione fiscale e contributiva, un piano welfare premiale può essere erogato, per esempio, per gratificare i lavoratori per il raggiungimento di un obiettivo aziendale e per fidelizzarli, non anche quale remunerazione della prestazione lavorativa del singolo, che non può essere neanche utilizzata come gradiente dell'eroga-

zione tra gli appartenenti alla medesima categoria. È stato infine ribadito che il piano welfare non può essere scelto dai beneficiari in sostituzione di forme di retribuzione, di qualunque natura, altrimenti imponibili.

L'unico modo per erogare un piano welfare con natura remunerativa e consentire di far scegliere ai beneficiari opere, beni e servizi in alternativa al denaro risulta quindi solo la strutturazione di un premio di risultato di ammontare variabile, la cui corresponsione sia legata a incrementi, misurabili e verificabili, di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, requisiti previsti dalla legge di Stabilità 2016 e sue successive modifiche.



Peso: 11%

# Smart working lungo: si ripensano premi e servizi di welfare

## IMPRESE E COVID

Lo smart working, che resterà anche dopo l'emergenza sanitaria (si stimano 5,3 milioni di lavoratori tra privati e pubblici), potrebbe incidere sulle politiche premiali e sui piani di welfare delle aziende. In futuro i risparmi legati al taglio di straordinari, as-

senze e costi delle sedi potrebbero avere più peso nella definizione degli incentivi di produttività. Sul fronte del welfare aziendale, rispetto ai servizi legati alla sede, come navette, bonus sui trasporti o asili nido, potrebbero rispondere meglio ai nuovi bisogni i sistemi di *flexible benefits*, che lasciano la possibilità ai lavoratori

di costruire il proprio pacchetto, con un budget predefinito.

**Bottini, Melis e Paciello**

a pag. 4

Dopo un anno di smart working

I risparmi legati al taglio di straordinari, assenze e costi delle sedi potrebbero avere impatto su incentivi di produttività e piani di welfare. Le esperienze Microsoft e Fastweb

# Lavoro agile, premi aziendali alla prova

**Valentina Melis**

Il lavoro agile semplificato nella forma ed esteso a tutte le attività che si possono svolgere da remoto, in chiave di difesa dal Covid, sta per compiere un anno. A marzo 2020 ha cominciato a essere fortemente raccomandato alle aziende dalla normativa d'emergenza sanitaria, e per diversi mesi è stato la modalità ordinaria di lavoro nella Pubblica amministrazione. Ma se - come stima l'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano - anche dopo la pandemia, coloro che lavoreranno almeno in parte da remoto saranno 5,35 milioni di persone (1,72 milioni nelle grandi imprese, 920 mila nelle Pmi, 1,23 milioni nelle microimprese e 1,48 milioni nella Pa), appare evidente che la nuova modalità di organizzazione del lavoro è destinata ad avere un impatto su diversi fronti. Tra questi, potrebbero esserci le politiche premiali delle aziende e i piani di welfare.

Lo smart working, per fare solo un esempio, rende più difficile usare lo straordinario come parametro di misurazione delle ore in più dedicate al lavoro, perché non consente una misurazione di queste ore analoga a quella che avviene con la timbratura del cartellino. Alcune aziende, peraltro, dopo il massiccio ricorso al lavoro da remoto, stanno già superando il sistema della timbratura, almeno per chi non è soggetto a turni.

Il lavoro agile, spostando la valutazione sui risultati raggiunti, più che sul numero di ore lavorate, potrebbe quindi avere un impatto sugli indicatori

usati dalle aziende per determinare i premi di produttività. Si tratta degli incentivi economici fino a 3 mila euro all'anno che possono essere riconosciuti ai lavoratori del settore privato con reddito fino a 8 mila euro, e hanno una tassazione di favore al 10 per cento. I premi sono regolati da accordi aziendali, spesso di durata triennale. I contratti aziendali e territoriali con premi di produttività attivi al 14 gennaio sono 7.840 e coinvolgono una platea di 1,8 milioni di lavoratori. Il numero dei contratti firmati nel 2020, complice l'effetto della pandemia, si è ridotto del 44,6% rispetto al 2019.

La normativa attuale (legge di Stabilità 2016 e Dm del 25 marzo 2016) consente già di usare il lavoro agile come indicatore al quale legare l'erogazione dei premi di produttività. Diverse aziende, negli anni scorsi, hanno legato l'erogazione dei premi alle efficienze generate dal lavoro agile, misurate in termini di riduzione degli straordinari e dell'assenteismo. La diffusione dello smart working ha determinato anche in alcuni casi la riduzione dei costi sostenuti per gli immobili aziendali, che in parte hanno potuto essere liberati o sono stati messi a reddito.

«Ovunque ci siano retribuzioni variabili - fa



Peso: 1-4%, 4-41%

Il presente documento è ad uso esclusivo del committente.

notare Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano - queste possono essere legate alla qualità dell'output del lavoro. È un tema che dovrà essere considerato dalle aziende ma anche dai sindacati».

Le aziende che hanno operato a pieno regime durante l'emergenza sanitaria, almeno per il 2020 hanno puntato a tutelare la salute dei lavoratori e a mantenere gli obiettivi di produttività già fissati in passato. «Il controllo dei lavoratori non è empowerment», spiega Angela Paporone, direttore delle risorse umane di Microsoft per l'Italia. «Nell'anno appena trascorso - continua - abbiamo cercato di sostenere i lavoratori nel raggiungimento degli obiettivi già fissati, che devono essere chiari, misurabili e affrontabili. Poter gestire la giornata in modo flessibile può aiutare a raggiungerli». Stessa

linea anche in Fastweb, come spiega il capo delle risorse umane Matteo Melchiorri: «Più che focalizzare le nostre energie sul monitoraggio delle performances dei lavoratori in smart working - spiega - ci siamo concentrati su iniziative utili a sostenerli. I risultati sono arrivati, con 26 trimestri di crescita consecutivi».

### I PALETTI DEI PREMI DI PRODUTTIVITÀ

## Nel privato Ammessi incentivi fino a 3mila euro

- I premi di produttività possono essere erogati dai datori privati a lavoratori che nell'anno precedente abbiano avuto un reddito da lavoro fino a 80mila euro. Gli importi (fino a 3mila euro all'anno) sono tassati al 10 per cento. Se il premio è convertito in servizi di welfare, le somme (per quasi tutti i bonus) sono esenti dal punto di vista fiscale e contributivo.

**La normativa attuale consente di usare lo smart working come indicatore al quale legare gli importi riconosciuti ai lavoratori**

### PAROLA CHIAVE

#### # Produttività

Per essere detassati, i premi di risultato devono essere somme variabili versate ai lavoratori per aumenti (misurabili) di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione. I criteri possono riguardare l'aumento della produzione, i risparmi dei fattori produttivi, il miglioramento dei prodotti e dei processi, anche tramite la riorganizzazione dell'orario di lavoro o il ricorso al lavoro agile.



Peso: 1-4%, 4-41%

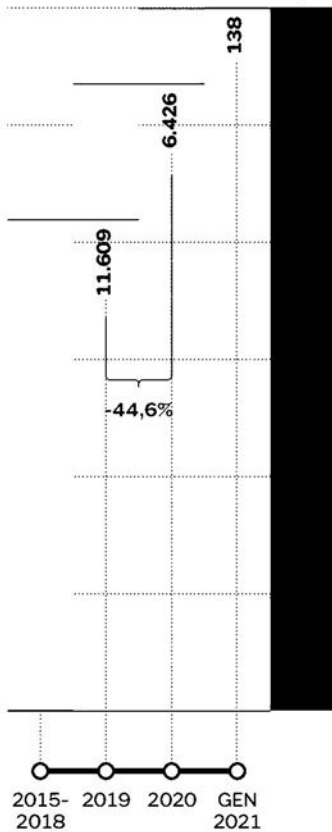


## La fotografia dei premi di produttività

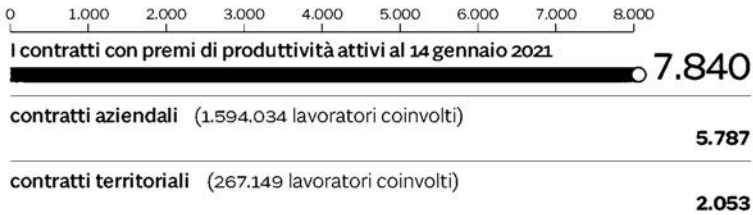
### I NUMERI COMPLESSIVI

I contratti con premi di produttività depositati dal 2015 al 14 gennaio 2020

**60.082** TOTALE

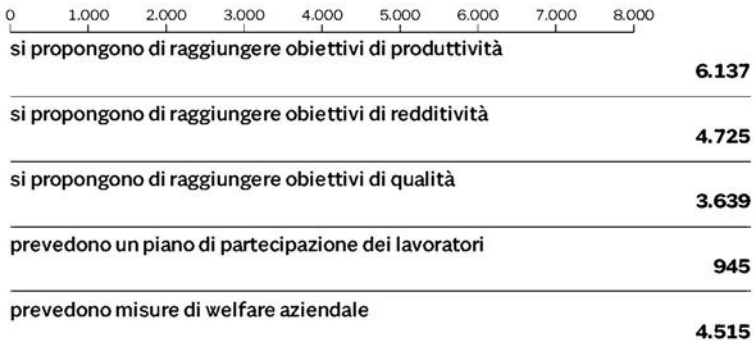


### I CONTRATTI ATTIVI E I LAVORATORI COINVOLTI



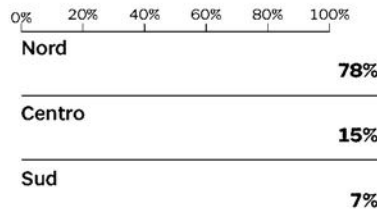
### GLI OBIETTIVI DEI CONTRATTI

Ciascun contratto può prevedere diversi obiettivi



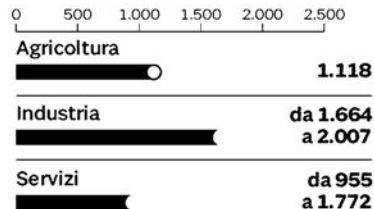
### LA DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI ACCORDI

In %



### IL VALORE MEDIO ANNUO DEL PREMIO DI PRODUTTIVITÀ

Contratti aziendali (in euro)



Fonte: ministero del Lavoro, Report sui Premi di Produttività al 14 gennaio 2021.



Peso: 1-4%, 4-41%

LO STOP AL LAVORO NEGLI STUDI

## Nel primo lockdown -19% per la sanità integrativa

Crollo dei contributi tra febbraio, marzo e aprile 2020 versati dai datori di lavoro a Cadiprof (Cassa di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori degli studi professionali): lo dice il V Rapporto sulle libere professioni in Italia (anno 2020) presentato in questi giorni da Confprofessioni. Secondo la rilevazione i datori di lavoro che hanno versato i contributi nel primo periodo del lockdown sono passati da 73.085 di febbraio a 53.240 di marzo (-27,2%) per poi riprendere quota, anche se in minima parte, ad aprile con 59.422 unità (+11,6%). Risultato: tra febbraio e aprile la flessione è stata del 18,7 per cento. Il calo maggiore si è verificato negli studi costituiti in forma societaria (-26%). Secondo il Rapporto il crollo è dovuto a «una immediata e preventiva chiusura degli studi nelle settimane di fine febbraio e marzo come reazione alle preoccupazioni di diffusione del virus, seguita poi da un'altrettanta rapida riapertura degli uffici, specie nelle regioni meno colpite dall'epidemia».



Spacchettando i numeri del periodo iniziale della pandemia, i cali più significativi si sono registrati da febbraio ad aprile nella sanità e nell'assistenza sociale (-22,3%) seguiti dalle attività professionali scientifiche e tecniche (-16,2%). Tra queste ultime, i settori colpiti di più sono quelli della ricerca scientifica e sviluppo (-19%), della direzione aziendale (-16,3%) e infine, delle attività legali e contabili e dagli studi di architettura (entrambi a -16,2%).

La flessione del numero dei datori di lavoro che versano i contributi alla Cassa, secondo l'osservatorio, è stato poi recuperato nei mesi successivi fino a tornare, in giugno, ai valori di partenza e a luglio a superarli sfiorando le 75 mila unità.

—F.La.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Peso: 8%

## Il leader Cgil

### Landini: rischio superlavoro, lo smart working va regolato con i contratti di categoria

Non è più tempo per il sindacato di fare battaglie al grido di «più salario, meno orario». Post Covid il sindacato deve mettere al centro altri temi. È quanto ha sostenuto il segretario generale della Cgil Maurizio Landini (nella foto), intervenendo ieri al congresso di Sinistra Italiana, che si è svolto in streaming causa pandemia. «Non ho mai lavorato così tanto come in questi mesi in smart working — ha detto Landini — gli orari non ci sono più. Tutti vorrebbero fare riunioni su Zoom a qualsiasi ora ma ho anche studiato tanto, vinto le mie resistenze, e quelle ore di formazione bisognerebbe considerarle». Sempre ragionando sullo smart working, secondo il leader della Cgil «serve un rapporto cooperativo più forte tra lavoratore e impresa se lo si vuole far

funzionare». Da qualche mese il sindacato confederale ha abbandonato l'idea di premere per la modifica della legge sul lavoro agile (numero 81 del 2017) per concentrarsi su una migliore e più dettagliata regolamentazione tramite i contratti nazionali di categoria. L'orario di lavoro resta in ogni caso un parametro imprescindibile per la Cgil anche quando si tratta di lavoro svolto da casa.

**Ri. Que.**



Peso:8%

# Lavoro da salvare Ecco le ricette

Inutile nascondere. Se non verranno ancora prorogati gli ammortizzatori sociali potrà arrivare una valanga di licenziamenti. Il 31 marzo scade, con il divieto di licenziare, anche la cassa integrazione Covid, il 30 giugno quella ordinaria in deroga. Non si escludono proroghe, ma la crisi di governo e le incognite sulla pandemia portano a dover considerare altre strade: una è l'investimento in formazione.

L'analisi è di Ferruccio de Bortoli che sull'*Economia del Corriere della Sera*, in edicola domani gratis con il quotidiano, preme sulla necessità del Paese di investire in competenza. «La stima peggiore parla di un milione di posti di lavoro cancellati — scrive de Bortoli —. Una previsione più realistica colloca la cifra fra le 250 mila e le 500 mila unità». Numeri grandi. Perciò «va preparato per tempo, con le parti sociali, un rientro meno drammatico alla quasi nor-

malità, avendo cura di salvaguardare la dignità delle persone». Ferruccio de Bortoli cita tra i passi avanti il Fondo nazionale per le nuove competenze: «La metà degli attuali occupati ha bisogno del re-skilling», la riqualificazione, scrive. E ricorda il caso positivo Afol, l'agenzia per il lavoro di Milano. In molti casi, nota, il ricollocamento funziona.

Intanto la morfologia delle imprese italiane sta cambiando: comincia a prevalere il «capitalismo dei fornitori». Sono infatti i beni intermedi, dice un'analisi del settimanale sui dati Istat, a rafforzare l'export tricolore nell'era del Covid. Prodotti per fare altri prodotti, come i microchip o i cuscinetti a sfera. È il nuovo made in Italy? Forse. Non è la panacea: i distretti soffrono.

È chiaro che il problema per le imprese, che in Italia sono soprattutto familiari, è continuare a investire, così da non farsi trovare impreparate

alla fine della pandemia.

Qui si apre il capitolo acquisizioni. Per crescere tanto le aziende devono rilevare altre aziende, ma chi può farcela? Chi non è stato caricato di debiti quando ha accolto un socio finanziario, per esempio. Banale? Mica tanto. Uno studio promosso dal fondo Fsi con l'Università Bocconi misura l'impatto dell'eccessivo indebitamento iniziale: negativo. Calano i ricavi, il margine lordo e la capacità d'investire.

Fra chi ha fatto shopping quest'anno c'è il gruppo Pellegrini che intende aggiungere all'affare tradizionale della ristorazione collettiva — le mense aziendali — le consegne a domicilio. Un modo per affrontare lo smart working. «Possiamo continuare a investire grazie alla forte patrimonializzazione — dice Valentina Pellegrini, vicepresidente —. In 15 anni la mia famiglia non ha mai prelevato utili».

Tra i personaggi della setti-

mana c'è Pietro Casella, presidente dell'azienda di salse pronte Formec Biffi, a cui *L'Economia* dedica la copertina: investe nel packaging naturale. C'è Andrea Orcel, il banchiere del momento: scelto per guidare Unicredit che potrebbe acquisire, ma forse no, il Montepaschi di Stato. C'è Pierluigi Paracchi, ceo della biotech Genenta. E c'è Roberto Colaninno che con la Piaggio lancerà 11 modelli di scooter e moto con una direttrice, la mobilità elettrica.

Nella sezione Risparmio, i consigli per mettere al sicuro la pensione.

**Alessandra Puato**

## Storie italiane

I piani di Colaninno (Piaggio) e quelli delle mense Pellegrini per lo smart working



**Corriere.it**  
Nel canale  
*L'Economia*  
del *Corriere*  
i temi di cronaca,  
le analisi  
economiche  
e le storie  
d'impresa

**Il 31 marzo scade il divieto di licenziare: i sussidi non bastano. Bisogna riqualificare e investire. Su «L'Economia» in edicola domani gratis con il «Corriere»**



Peso: 45%

**Guida alla lettura**

**Blu**  
È il colore della sezione dell'«Economia» dedicata alle inchieste e agli approfondimenti affidati alle grandi firme internazionali

**Arancione**  
La sezione dedicata all'Innovazione è arancione: sarà raccontato non solo il mondo dell'hi-tech ma tutto quanto è innovazione

**Verde**  
La sezione Patrimoni e Finanza è verde. Ospiterà approfondimenti sul risparmio, gli investimenti, il Fisco e le pensioni

**Giallo**  
Imprese e professioni: è la sezione gialla. Storie di grandi aziende e Pmi oltre alle novità del mondo dei professionisti

**Rosso**  
La sezione dal colore rosso è dedicata agli osservatori, che approfondiranno i temi di economia, finanza e risparmio



**La copertina**  
Pietro Casella, presidente di Formec Biffi: svolta verde per il gruppo delle salse pronte



**Pagina 19**  
Storia di Pierluigi Paracchi, l'italiano che vuole guidare la biotech Genenta sul Nasdaq



**Pagina 29**  
Le videocamere intelligenti riconoscono i volti e le voci. E non aprono agli sconosciuti



**Pagine 30-31**  
Con i nuovi coefficienti la pensione rischia di ridursi: i consigli per metterla al sicuro

CdS



Peso:45%

Il presente documento è ad uso esclusivo del committente.

479-001-001

**IL CASO PER L'EMERGENZA COVID**

# Gli ospedali privati: «Troppe rinunce a cure e riabilitazioni»

● **BARI.** «La comprensibile paura dell'infezione ha fatto in modo che tanti di loro rinunciassero a controlli, visite, accertamenti, ricoveri. E la concentrazione degli sforzi del servizio sanitario nella battaglia contro il Covid ha prodotto una sottovalutazione rispetto a patologie altrettanto gravi e a percorsi di cura e riabilitazione importanti, che meritano adesso un elevatissimo impegno assistenziale, medico e sanitario»: è questa la tesi espressa dal presidente dell'associazione degli ospedali privati, Aiop Puglia, Potito Salatto, che evidenzia come gli effetti di questi comportamenti possano avere riverberi nel futuro prossimo.

«La sanità privata accre-

ditata - prosegue Potito Salatto - come sempre, è pronta a fare la sua parte, assicurando il suo ruolo all'interno del servizio sanitario nazionale e regionale. Una funzione che intendiamo esercitare consapevoli dell'esigenza di un rafforzamento della collaborazione con la parte pubblica, che è un punto necessario e indispensabile per l'allargamento dell'offerta di cura e di assistenza per tutti».

Salatto evidenzia anche che prosegue la «campagna vaccinale per il nostro personale sanitario, medico ed infermieristico» degli ospedali privati. «Le nostre strutture - dalle Case di cura ai Centri per la riabilitazione alle Residenze Sanitarie e So-

ciosanitarie Assistite - stanno procedendo - ribadisce a nome dell'associazione - spedite al completamento del ciclo di vaccinazione anti-Covid, confermandosi luoghi in cui il diritto alle cure è sempre accompagnato dalla massima sicurezza», conclude Potito Salatto.



Peso: 10%

“ **L'attimo fuggente** a cura di Pasquale Loizzi

La melanconia è la felicità di essere tristi.

Victor Hugo

## LA PSICOTERAPIA AL TEMPO DELLA PANDEMIA

di PASQUALE CHIANURA\*

**L**e associazioni di psicoterapia italiane, in gran parte legate alle Scuole di Specializzazioni in Psicoterapia riconosciute dal MIUR, insieme ai Dipartimenti di Salute Mentale hanno organizzato in questi giorni (dal 28 al 30 Gennaio ) a Roma una Conferenza Nazionale con l'obiettivo di valutare gli aspetti critici della Salute Mentale, in particolare per quanto riguarda la psicoterapia.

Purtroppo la pandemia ha indotto e tuttora induce un effetto stressante, acuto e cronico, individuale e sociale. Essa determina un impatto sulla salute mentale in due tempi: all'inizio lo stress da pandemia si correla al lockdown e alle restrizioni, al distanziamento sociale e alla perdita della vita sociale, alla paura del contagio e ai vissuti di malattia; a medio-lungo termine si prevedono disturbi psicopatologici in reazione alle conseguenze economiche della pandemia, ai lutti, alla disgregazione di famiglie e nuclei sociale, etc...

L'OMS e le numerose ricerche internazionali mostrano chiaramente che non c'è salute senza salute mentale; non erogare servizi di psicoterapia quando è necessario è la negazione di un diritto costituzionale e il perdurare di sofferenze di molti cittadini e delle loro famiglie.

In particolare il dibattito più significativo della Conferenza ha evidenziato una particolare carenza di psicoterapeuti nei Servizi pubblici.

Infatti analisi recenti (Istituto Piepoli 2019, CREA 2019 Cittadinanzattiva 2020) indicano che gli Psicoterapeuti del SSN riescono a soddisfare solamente il 15% dei bisogni di Psicoterapia.

Queste sono le proposte emerse:

Potenziamento delle strutture pubbliche attraverso l'aggiornamento dei livelli essenziali di assistenza nei servizi della Salute Mentale;

L'incremento del numero degli psicoterapeuti nell'ambito dei medesimi servizi;

Coinvolgimento tramite convenzione con il SSN dei Centri Clinici afferenti alle Scuole di Psicoterapia legate ad Associazioni scientifiche.

Le strutture private potrebbero quindi collaborare con il SSN con modalità regolamentate come in altri



Peso:33%

ambiti sanitari (vedi laboratori convenzionati, case di cura, etc...). L'accordo potrebbe prevedere l'acquisto da parte del SSN di "pacchetti" annuali di ore di trattamento a tariffe agevolate.

I centri clinici potranno valorizzare, in particolare, formati di psicoterapia-breve, interventi sulla crisi per

individui e famiglia.

Sull'efficacia della psicoterapia esiste una vasta letteratura scientifica internazionale e la sua efficienza nel ridurre i costi è basata su una notevole mole di evidenza empirica.

L'accoglimento delle proposte, qui formulate, consentirebbe al di là di far fronte all'emergenza psicologica e psichiatrica da pandemia, di colmare un gap non ulteriormente sostenibile tra sofferenza mentale, domanda di psicoterapia e una risposta del SSN adeguata ai tempi e alle necessità.

La psicoterapia è efficace durante tutto l'arco della vita, ha un rapporto positivo costi-benefici, riduce l'utilizzo dei servizi medico-sanitari e diminuisce i ricoveri psichiatrici.

I vari approcci psicoterapeutici producono risultati simili di efficacia.

Occorre integrare la psicoterapia nei servizi di base e questo consentirebbe di offrire precocemente un trattamento psicologico in quanto molte persone preferiscono la psicoterapia ai trattamenti farmacologici.

Per concludere non si può non sottolineare come la pandemia ha slatentizzato un bisogno d'intervento psicologico, così come ha stimolato la Salute Mentale a cogliere un bisogno di ascolto con la Psicoterapia.

*\* Docente di Psicoterapia, già Direttore del Dipartimento di Salute Mentale Asl Bari*



Peso:33%



PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## Smart working, scadenza tripla Piani ministeriali da approvare oggi

Lo Smart Working nella Pa avvia la fase di passaggio dall'emergenza alla riorganizzazione strutturale. E lo fa in un intreccio di scadenze che sovrappongono i due piani.

Il primo termine scade oggi. Perché, come stabilito dall'articolo 263 del decreto Rilancio, entro il 31 gennaio le Pubbliche amministrazioni devono definire i «piani di organizzazione del lavoro agile» (Pola), in cui si fissano le regole, i parametri per individuare i dipendenti a cui riservare il lavoro a distanza e i sistemi per valutarli. La scadenza ri-

guarda i ministeri, le agenzie fiscali e il resto della Pa centrale, mentre negli enti locali il termine è agganciato a quello per la chiusura dei bilanci preventivi, che è stato prorogato (per ora) al 31 marzo. Molte amministrazioni sono arrivate impreparate all'appuntamento: e la Funzione pubblica, dove la ministra Fabiana Dadone ha puntato molto sullo Smart Working, svolge ora un ruolo di regia per i piani (sono online le linee guida). La terza scadenza è appena stata fissata al 30 aprile, data in cui finiscono di operare

le regole semplificate che permettono il lavoro agile senza l'obbligo di accordo individuale con il dipendente.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### 30%

#### LA QUOTA

Le amministrazioni che non definiscono entro i termini il Piano del lavoro agile devono garantire lo Smart Working almeno al 30% del personale



Peso: 5%

## La piattaforma

# Smart fitness, esercizi & meditazione

Una piattaforma a cui abbonarsi per tenersi in forma a casa, seguire un programma di allenamenti completo, dedicarsi alla meditazione e, avere, su richiesta, un regime alimentare personalizzato.

È l'idea dell'influencer e istruttrice di fitness Taylor Mega (nome d'arte di Elisa Todesco) che con Mega Fitness ha lanciato in Italia quello che nell'era del Covid, tra smart working, stress psicologico e palestre ancora chiuse, potremmo chiamare, con un neologismo, «smart-fitness».

«Volevo insegnare alle persone uno stile di vita sano a trecentosessanta gradi che puntasse sull'equilibrio psicofisico, quindi allenamenti a corpo libero guidati da me uniti a sessioni di meditazione guidate da una maestra di mindfulness e a consigli di alimentazione di uno specialista. Il tutto organizzato in una piattaforma dove la com-

munity di persone è in costante contatto, tra loro e con me» spiega Taylor Mega.

«L'idea mi è venuta durante il primo lockdown nella primavera scorsa, quando pubblicavo i miei allenamenti casalinghi a corpo libero su Instagram. Moltissime follower mi chiedevano di inserire i circuiti completi, ma le storie erano sempre troppo brevi. L'interesse però era molto e lì ho capito che potevo fare qualcosa per aiutare le persone a migliorare la loro qualità della vita in un momento difficile per tutti».

Mega Fitness funziona come un'applicazione che si scarica a pagamento; il costo base è di 19,90 euro al mese e il pacchetto tre mesi costa 49,90.

«Non esisteva qualcosa di simile in Italia. A differenza di altre piattaforme di personal trainer che vendono semplicemente un certo numero di video con allenamenti diversi,

io ho pensato di fornire un programma completo, guidato, utilizzabile sempre e interattivo: ogni settimana pubblico due dirette video di allenamenti nuovi di work out completi a corpo libero di almeno cinquanta minuti l'uno con riscaldamento iniziale e stretching finale. Siamo partiti a novembre, quindi nella piattaforma sono disponibili già una cinquantina video, uniti a quelli con le meditazioni guidate. Oltre ai video ogni settimana presento una scheda con un programma di attività da seguire cercando di motivare la mia community e di rispondere ai dubbi e alle richieste di aiuto per migliorarsi».

Il programma MegaNutrition, invece, è un plus che si paga a parte e permette di avere un piano alimentare ad personam elaborato da un nutrizionista.

Le adesioni alla piattaforma? Soprattutto femminili (siamo già a oltre cinquemila), tra i diciotto e i trent'anni. Ma non mancano le over cinquanta. «Sono le più motivate e quelle che commentano e intervengono di più», osserva Mega.

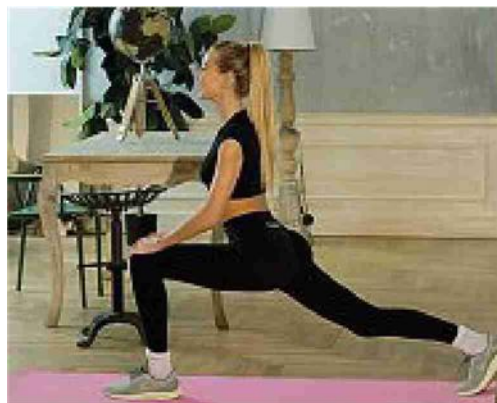
**Elisa Messina**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Chi è

● Taylor Mega, pseudonimo di Elisa Todesco, è una modella nata ad Udine il 31 ottobre 1993

● La sua piattaforma presenta video per allenarsi, sessioni di meditazione guidate da una esperta di mindfulness e consigli di alimentazione



Taylor Mega durante una lezione di fitness sulla sua piattaforma



Peso:21%

## Covid e non solo Superare le Rsa. Assistere gli anziani a casa loro

GAETANO LAMANNA

**I**risultati dei controlli effettuati nelle scorse settimane dai carabinieri del Nas su 237 Rsa, Case di riposo e comunità di alloggio, sono alquanto inquietanti. Le ispezioni volute dal ministro della salute, Roberto Speranza, hanno evidenziato gravi irregolarità amministrative e sanitarie e, anche, illeciti penali. Sono state rilevate strutture in stato di degrado, con locali inadeguati, livelli di assistenza insufficienti, operatori poco qualificati o senza possesso dei titoli professionali, sovrannumero di ospiti rispetto ai posti letto autorizzati. Sono stati trovati cibi e farmaci scaduti, diffuse carenze igienico-sanitarie, mancanza di igiene nella preparazione dei pasti, casi di maltrattamento, di omissione di soccorso, di abuso nella somministrazione dei farmaci. Enti locali e regioni, per questo "servizio", in base alle convenzioni pubblico-privato, pagano mediamente 1800-2000 euro per ospite e più o meno la stessa cifra viene versata dalle famiglie. Siamo in presenza non solo di gravi trasgressioni normative, ma anche di una intollerabile violazione della stessa dignità umana. Senza differenze sostanziali tra Nord e Sud. Certo non tutto è nero. Vi sono strutture dove si fa un buon lavoro o senza criticità partico-

ri, ma il quadro complessivo delineato dai rapporti del Nas ci consegna un'immagine più vicina agli ospizi dell'800 e del '900, che non alla realtà di un paese civile e moderno.

Di fronte a fatti così chiari e incontestabili si tratta di decidere se le Rsa e strutture similari siano la risposta giusta ai bisogni della popolazione anziana o, al contrario, rappresentino una risposta culturalmente e socialmente arretrata, che trova giustificazione unicamente nella carenza drammatica di assistenza domiciliare, di centri riabilitativi e, più in generale, di servizi socio-sanitari sul territorio. È questo il welfare che vogliamo dopo la drammatica esperienza di questi mesi?

Gli imprenditori della *silver economy*, così la chiamano, non hanno dubbi. L'Italia passerà dagli attuali 7 milioni di over 75 agli 8,2 milioni del 2030 (dati Istat) e la multinazionale Korian, azienda leader delle case di riposo, si prepara a investire per soddisfare una domanda in forte espansione. Già ora per il big del settore le Rsa rappresentano su scala europea un rilevante business, con un fatturato di oltre 15 mila miliardi di euro. L'ad di Korian Italia, Federico Guidoni, ha annunciato lo sviluppo della rete di Rsa, nonché la realizzazione di una "filiera della cura" fatta di assisted livings (appartamenti protetti), di poliambulatori e servizi vari

sul territorio. Diversificazione dell'offerta, dunque, e tentativo di sfruttare a proprio vantaggio le risorse assegnate alla terza e quarta età dal Piano di ripresa e resilienza.

Si apre dunque una sfida molto importante sull'indirizzo da seguire. Monsignor Vincenzo Paglia che presiede la commissione di lavoro sulla riforma dell'assistenza agli anziani presso il ministero della salute, pensa giustamente che la permanenza degli anziani, anche fragili, nella propria casa non sia un'«utopia». Egli sostiene che è il modello stesso di cura residenziale, in istituto, ad essere sbagliato e ad esporre gli anziani ad ogni genere di emergenza. Il punto centrale è appunto il passaggio dall'istituzionalizzazione attuale (residenze assistite e ospedali per lungo degenti) a un modello fondato su una pluralità di servizi sul territorio, su un continuum assistenziale che preveda, in primo luogo, una sanità vicina agli anziani, alle loro case, ai loro quartieri. La priorità da affermare è una scelta politica chiara a favore dell'assistenza domiciliare, investendo nei servizi sociali, socio-sanitari, culturali e ricreativi sul territorio. Gli anziani soli, in maggioranza donne, soffrono i disagi dell'abitare nella città contemporanea, vivono una condizione di isolamento forzato e di perdita di relazioni. Au-

mentano con l'età anche i rischi di caduta o incidenti domestici. Il nuovo welfare significa intervenire su questo insieme di fattori che spingono all'istituzionalizzazione e allontanano le persone anziane dal proprio alloggio e dal proprio quartiere. Il ricovero in una Rsa o il ricorso a strutture riabilitative non va escluso in ultima istanza, nei casi più gravi, mettendo in conto, però, il ritorno a casa appena possibile. Rispetto alla situazione attuale, le Rsa vanno radicalmente ripensate e riqualificate, diventando una parte e non il tutto dell'assistenza agli anziani. La sfida presuppone una battaglia politica e culturale contro l'ideologia dello "scarto", alla base del successo delle Rsa in Italia e in Europa. Come si è lasciato sfuggire il presidente della Liguria, Giovanni Toti, gli anziani «non sono utili allo sforzo produttivo del paese». Così la pensano gli apologeti del sistema capitalistico, i cantori di una società fondata sul mito della velocità, della massima produttività e del successo.



Peso: 24%

**POLIZZE** La pandemia fa crescere l'esigenza di protezione sanitaria tra gli italiani, che però pagano ancora di tasca propria l'89% delle cure non garantite dallo Stato. La soluzione? Più sanità integrativa. Ecco un confronto tra i prodotti offerti dalle principali compagnie

# Come assicurarsi la salute

di Marco Capponi

**L**a pandemia di Covid-19 ha costretto gli italiani a imparare a vivere esercitando l'arte della rinuncia (zero viaggi, zero cene al ristorante), ma un bene di cui nessuno vuol fare a meno è la salute. Un recente sondaggio di Nomisma e Crif mostra che solo il 14% dei cittadini ridurrà le spese sanitarie nel 2021, mentre il 21% le aumenterà. Si tratta dell'unica voce, assieme all'istruzione dei figli, dove la quota di chi metterà mano al portafoglio è superiore a quella di chi lascerà il denaro in cassaforte. Tale segnale è corroborato dal IX Rapporto Intesa Sanpaolo Rbm Salute-Censis sulla sanità pubblica, privata e intermediata, secondo il quale la pandemia ha fatto sì che la salute sarà la preoccupazione primaria nei prossimi anni per due italiani su tre. Una necessità impellente e non più ritardabile se si pensa che il 33% del campione del sondaggio è stato costretto nel 2020 a rinunciare alle cure per motivi logistici (terapie cancellate o rimandate) o economici.

Sono proprio le spese sostenute fuori dai trattamenti garantiti dallo Stato a far suonare un campanello d'allarme: per star bene gli italiani pagano quasi tutto di tasca propria. «Nel nostro Paese», spiega Marco Vecchietti, amministratore delegato e direttore generale di Intesa Sanpaolo-Rbm Salute,

«l'89% della spesa sanitaria per cure fuori dal sistema nazionale è pagata dal cittadino rispetto al 60% europeo». Su una media nazionale di spesa sanitaria privata pro-capite di 691 euro il rapporto Rbm-Censis segnala che il valore passa a oltre 1.400 euro (7,1% del reddito) per gli over-60 e ol-

tre 2.000 euro (9,7%) per chi non è autosufficiente.

**La soluzione** al problema ci sarebbe: le assicurazioni sanitarie permettono di sostenere spese che altrimenti dovrebbe essere sostenute di tasca propria. Stando ai calcoli di Rbm Salute-Censis, il ricorso alle polizze permette di ridurre i costi privati in media del 18%. La tabella pubblicata in pagina propone un confronto tra i

principali prodotti sanitari integrativi divisi per fascia di premio annuo e garanzie proposte. La copertura di questi strumenti è indirizzata in particolare all'universo delle visite specialistiche che non rientrano nelle garanzie del Sistema Sanitario Nazionale. Quest'anno, secondo Nomisma-Crif, il 17% degli italiani aumenterà la spesa per le assicurazioni sanitarie integrative, ma il timore è che troppe persone continuino ad affidarsi a questa soluzione solo quando è garantita dai contratti di lavoro. «La sanità integrativa è attuata per il 75% della raccolta premi effettuata attraverso polizze collettive», aggiunge Vecchietti, «ed è pagata principalmente dalle aziende: quindi è più diffusa dove c'è più occupazione stabile», ossia nel Centronord. Nel 2019 la media italiana della spe-

sa assicurata era del 21,9%, ma con forti variazioni tra il leader Lombardia (56,6%) e il fanalino di coda Calabria (3,3%). «La differenza», sottolinea Vecchietti, «è che nel Nord Italia c'è maggiore diffusione perché ci sono più aziende e quindi più polizze collettive. Quelle individuali invece hanno una diffusione omogenea in tutte le aree». Una soluzione? «Omogeneizzare il regime fiscale delle polizze favorendo la diffu-

sione della sanità integrativa a beneficio di coloro che non hanno un reddito di lavoro dipendente o comunque un contratto di lavoro stabile».

**Sul lato dell'offerta** intanto c'è dinamismo: un esempio è la recente joint venture tra Generali, Sanofi, Capgemini e Orange per offrire soluzioni di assistenza sanitaria digitalizzate. E anche i

player esterni stanno cercando fortuna nel comparto: la multi-utility Optima ha da poco ricevuto un finanziamento da Cdp per debuttare nel mondo della sanità, anche attraverso polizze specifiche. Operazione, quest'ultima, che segnala la necessità di sinergie tra pubblico e privato. Secondo Vecchietti, «l'assicurazione sanitaria potrebbe rappresentare un ponte tra i due settori per garantire che la spesa sanitaria privata non rimanga un onere a carico di chi è malato». In un sistema di assicurazione sanitaria diffusa, infatti, «sia i sani che i malati sostengono un costo, molto più contenuto di quello effettivo delle cure, per avere nel momento del bisogno la sicurezza di poter scegliere il percorso migliore».

All'aspetto organizzativo è poi necessario affiancare due fattori. Il primo è informare i cittadini, i quali devono essere messi in condizione di conoscere le varie opzioni a disposizione. Il secondo è la crescita costante di operatori e prodotti. «L'elemento-chiave è la ripartizione del rischio», conclude Vecchietti. «Più cittadini

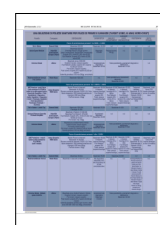
Peso: 16-93%, 17-93%

attiveranno polizze sanitarie, più il sistema di sanità integrativa sarà stabile e più il livello dei premi richiesti a ciascuna persona sarà contenuto». È così che l'assicurazione sanitaria diventa «uno strumento di protezione collettiva e quindi una forma di tutela sociale». (riproduzione riservata)



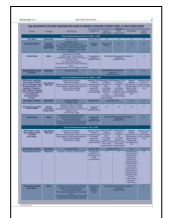
**UNA SELEZIONE DI POLIZZE SANITARIE PER FASCE DI PREMIO E GARANZIE (TARGET UOMO, 45 ANNI, NORD-OVEST)**

Prodotto	Compagnia	OSPEDALIERE	GARANZIE				
			DIAGNOSTICA	ANALISI E ACCERTAMENTI	VISITE SPECIALISTICHE	FISIOTERAPIA	LENTI E OCCHIALI
<b>Fasce di premio/anno persona* fino a 500€</b>							
XME Protezione - moduli Salute Livello protezione PLATINUM	Intesa Sanpaolo RBM Salute	Modulo Ricoveri e Interventi Massimale: €1.000.000 Ricovero con/senza intervento, DH/DS, ICA, Parto, Aborto terapeutico, SSN (indennità sostitutiva da ricovero): €250 max 365gg. Pre/Post ricovero: 120gg	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Salute Spese Mediche	UnipolSai Assicurazioni (Gruppo Unipol)	Massimale: €150.000 Franchigia fissa €1.500 per ricovero Centro Convenzionato, Equipe NON Convenzionata: Scoperto 20%, minimo €1.000, max €4.500 Fuori Network: Scoperto 20% minimo €3.000, max €6.000	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Universo Salute	Allianz	Indennità giornaliera per ricovero Massimale annuo: €200 max 360gg. anno/sinistro	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Salute! Focus	italianaAssicurazione (Reale Mutua)	Rimborso spese pre/post ricovero Massimale: €5.000 100/120gg. Sono escluse le spese durante il ricovero per le quali è prevista un'indennità sostitutiva	Alta diagnostica: Massimale: €3.000	n.d	n.d	n.d	n.d
<b>Fasce di premio/anno persona* tra 500€ e 1.000€</b>							
XME Protezione - moduli Salute Livello protezione PLATINUM (a scelta tra una delle seguenti opzioni di pacchetto Ospedaliero + Visite Specialistiche; Ospedaliero + Diagnostica + Analisi; Ospedaliero + Fisioterapia; Oculistica)	Intesa Sanpaolo RBM Salute	Modulo Ricoveri e Interventi Massimale: €1.000.000 Ricovero con/senza intervento, DH/DS, ICA, Parto, Aborto terapeutico, SSN (indennità sostitutiva da ricovero): €250 max 365gg. Pre/Post ricovero: 120gg.	Massimale: €8.000 In Network: nessuna franchigia Fuori Network: scoperto 20% Ticket: nessuno scoperto/franchigia	Massimale: €2.000 In Network: franchigia €15 a fattura Fuori Network: scoperto 20% minimo €15 a fattura Ticket: nessuno scoperto/franchigia	Massimale: €3.500 In Network: franchigia €15 a visita Fuori Network: scoperto 20% minimo €15 a visita Ticket: nessuno scoperto/franchigia	Trattamenti riabilitativi Massimale: €2.750 Submassimale In Network: €2.000 Submassimale Fuori Network/SSN: €750	Massimale: 1 paio l'anno €750. Importo dimezzato se non c'è modifica visus



**UNA SELEZIONE DI POLIZZE SANITARIE PER FASCE DI PREMIO E GARANZIE (TARGET UOMO, 45 ANNI, NORD-OVEST)**

Prodotto	Compagnia	OSPEDALIERE	DIAGNOSTICA	GARANZIE			
				ANALISI E ACCERTAMENTI	VISITE SPECIALISTICHE	FISIOTERAPIA	LENTI E OCCHIALI
<b>Fasce di premio/annuo persona* tra 500€ e 1.000€</b>							
Sei in Salute	Generali Italia	Massimale: €50.000	Massimale: €5.000	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Salute Spese Mediche	UnipolSai Assicurazioni (Gruppo Unipol)	Massimale: €50.000 Franchigia fissa €1.500 per ricovero Centro Convenzionato, Equipe NON Convenzionata: Scoperto 20%, minimo €1.000, max €4.500 Fuori Network: Scoperto 20% minimo €3.000, max €6.000	Massimale: €15.000	Pre/post ricovero: 120 gg.	n.d.	n.d.	n.d.
Universo Salute	Allianz	Massimale annuo: €500.000 Durante il ricovero: nessuno scoperto Fuori Network o diretta: scoperto 20% massimo €5.000 per ricovero Pre ricovero: nessuno scoperto Post ricovero: scoperto 20% massimo €2.500 per ricovero Indennità giornaliera: €100 max 360gg. anno/sinistro	Accertamenti alta diagnostica Massimale: €2.500	Visite specialistiche, accertamenti diagnostici e riabilitazione Massimale: €1.500		n.d.	n.d.
RealmenteInSalute formula Full Comfort	Reale Mutua	Massimale: €300.000	n.d.	Visite specialistiche e Accertamenti diagnostici Massimale: €5.000	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Fasce di premio/annuo persona* tra 1.000€ e 1.500€</b>							
XME Protezione - moduli Salute Livello protezione PLATINUM (a scelta tra una delle seguenti opzioni di pacchetto Ospedaliere + Visite Specialistiche + Diagnostica + Analisi: Ospedaliere + Diagnostica + Analisi + Fisioterapia; Ospedaliere + Visite Specialistiche + Fisioterapia; Ospedaliere + Fisioterapia + Oculistica)	Intesa Sanpaolo RBM Salute	Modulo Ricoveri e Interventi Massimale: €1.000.000 Ricovero con/senza intervento, DH/DS, ICA, Parto, Aborto terapeutico, SSN (indennità sostitutiva da ricovero): €250 max 365gg. Pre/Post ricovero: 120gg.	Massimale: €8.000 In Network: nessuna franchigia Fuori Network: scoperto 20% Ticket: nessuno scoperto/franchigia	Massimale: €2.000 In Network: franchigia €15 a fattura Fuori Network: scoperto 20% minimo €15 a fattura Ticket: nessuno scoperto/franchigia	Massimale: €3.500 In Network: franchigia €15 a visita Fuori Network: scoperto 20% minimo €15 a visita Ticket: nessuno scoperto/franchigia	Trattamenti riabilitativi Massimale: €2.750 Submassimale In Network: €2.000 Submassimale Fuori Network/SSN €750	Massimale: 1 paio l'anno €750 Importo dimezzato se non c'è modifica visus
Sei in Salute - Livello Top	Generali Italia	Massimale: €500.000 Franchigia: €1.000	Massimale: €5.000	Massimale: €1.000	n.d.	n.d.	n.d.
Sanicard Rinnovo Garantito Formula Completa	UnipolSai Assicurazioni (Gruppo Unipol)	Massimale In Network: €1.000.000 Massimale Fuori Network: €150.000 Fuori Network: Scoperto 20%, minimo €1.000, max €6.000 per ricoveri Pre ricovero: max 120gg.	Accertamenti diagnostici: Massimale: €5.000	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Universo Salute	Allianz	Massimale annuo diretta/In Network: illimitato Durante il ricovero: nessuno scoperto Pre ricovero: nessuno scoperto Post ricovero: scoperto 20% massimo €2.500 per ricovero Indennità giornaliera: €100 max 360gg. anno/sinistro	Accertamenti alta diagnostica Massimale: €2.500	Visite specialistiche, accertamenti diagnostici e riabilitazione Massimale: €1.500	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Fasce di premio/annuo persona* oltre 1.500€</b>							
XME Protezione - moduli Salute Livello protezione PLATINUM (tutti i moduli)	Intesa Sanpaolo RBM Salute	Modulo Ricoveri e Interventi Massimale: €1.000.000 Ricovero con/senza intervento, DH/DS, ICA, Parto, Aborto terapeutico, SSN (indennità sostitutiva da ricovero): €250 max 365gg. Pre/Post ricovero: 120gg.	Massimale: €8.000 In Network: nessuna franchigia Fuori Network: scoperto 20% Ticket: nessuno scoperto/franchigia	Massimale: €2.000 In Network: franchigia €15 a fattura Fuori Network: scoperto 20% minimo €15 a fattura Ticket: nessuno scoperto/franchigia	Massimale: €3.500 In Network: franchigia €15 a visita Fuori Network: scoperto 20% minimo €15 a visita Ticket: nessuno scoperto/franchigia	Trattamenti riabilitativi Massimale: €2.750 Submassimale In Network: €2.000 Submassimale Fuori Network/SSN €750	Massimale: 1 paio l'anno €750 Importo dimezzato se non c'è modifica visus
Sei in Salute - Livello Top	Generali Italia	Massimale: illimitato	Massimale: €5.000	Massimale: €2.000	n.d.	n.d.	n.d.
RealmenteInSalute Forever	Reale Mutua	Massimale: in base alle condizioni di polizza	Alta diagnostica: Massimale: Fino alla concorrenza di €2.500 anno/assicurativo	n.d.	n.d.	Fisioterapia/Riabilitazione: Fino alla concorrenza di quindici volte l'importo indicato per la Voce "Spese Sanitarie" se l'intervento chirurgico è stato effettuato in regime di ricovero. Fino alla concorrenza del 50% l'importo indicato per la Voce "Spese Sanitarie" se l'intervento chirurgico è stato effettuato in regime di day surgery. Durante o nei 100 gg. successivi ad un intervento chirurgico	n.d.
Universo Salute - Globale spese mediche	Allianz	Massimale annuo diretta/In Network: illimitato Durante il ricovero: nessuno scoperto Pre ricovero: nessuno scoperto Post ricovero: scoperto 20% massimo €2.500 per ricovero Indennità giornaliera sostitutiva per ricovero a totale carico del SSN: €300 max 360gg. anno/sinistro	Accertamenti alta diagnostica Massimale: €10.000	Visite specialistiche, accertamenti diagnostici e riabilitazione Massimale: €2.500	n.d.	n.d.	n.d.



A causa della pandemia, le già lunghe **liste d'attesa** del Ssn si sono ulteriormente allungate, con gravi **ripercussioni sulla salute dei malati**. Vediamo come dare una risposta a questa emergenza

# quanto dobbiamo ASPETTARE

**G**ia dal marzo scorso, a seguito delle varie restrizioni imposte per arginare la pandemia da Covid-19, sono state sospese, rimandate e perfino annullate milioni di prestazioni sanitarie, dagli esami diagnostici fino ai ricoveri ospedalieri. Questa emergenza ha appesantito ulteriormente le già lunghe liste d'attesa e ora serve uno sforzo considerevole del Servizio sanitario nazionale per ridurle. Facciamo il punto della situazione.



*per ridurre le richieste...*

Il 14 agosto scorso il Governo ha stanziato circa 500 milioni di euro, di cui 112 destinati al recupero dei ricoveri e 370 per recuperare le prestazioni ambulatoriali.

\* Il decreto incentivava il personale sanitario a **svolgere prestazioni aggiuntive**, prolungando l'attività di servizio anche in orario serale, il sabato e la domenica, dietro a un compenso orario di 80 euro per i medici e di 50 euro per il restante personale.

*... ma le Regioni tardano a rispondere*

Per accedere a questi fondi, ogni Regione avrebbe dovuto presentare entro il 15 settembre un "Piano operativo per il recupero delle liste d'attesa dei pazienti non Covid", ma la maggior parte lo ha presentato con grave ritardo, in novembre e dicembre.

\* «Le Regioni dovevano specificare nel dettaglio i modelli organizzativi da attuare, **i tempi di realizzazione del recupero** delle liste d'attesa e la destinazione delle risorse» spiega Giuseppe Carbone, segretario generale del sindacato Fials (Federazione italiana

autonomie locali e sanità). «Purtroppo, ci risulta che poche di loro abbiano inviato i Piani operativi in tempo, e che solo due li stiano attuando: Lazio ed Emilia Romagna».



**Ormai siamo al raddoppio**

I ritardi nelle diagnosi, in particolare per i malati oncologici e quelli cronici, hanno determinato conseguenze molto gravi in termini di esiti delle malattie.

\* «Solo a Roma si stimano un milione di prestazioni specialistiche da recuperare e liste d'attesa ancora in parte congelate per i ricoveri e gli interventi chirurgici.

In Italia, la durata dei tempi di attesa è aumentata in media dai tre ai sei mesi, quindi, è di fatto raddoppiato il tempo necessario per ottenere una prestazione» precisa Carbone. «Tra l'altro, l'allungamento delle liste d'attesa rischia di trasformarsi in una grande crisi di fiducia dei cittadini nei confronti del Servizio sanitario nazionale».

\* Secondo uno studio delle Università Sapienza e Cattolica di Roma, il lockdown imposto durante la prima ondata della pandemia potrebbe avere causato anche un aumento dei bambini nati morti: sono risultati quasi il triplo rispetto all'anno precedente.



## Come recuperare il ritardo

«Per smaltire tutto l'arretrato **ci vorranno sei mesi-un anno**» afferma il segretario generale della Fials. Da dove cominciare?

### » Orari estesi

«Occorre estendere gli orari di apertura di poliambulatori specialistici, day hospital, day surgery, radiologie, laboratori di analisi, servizi di riabilitazione e centri screening, **anche nelle giornate di sabato, domenica e nei festivi**, con prestazioni aggiuntive da parte di medici, infermieri e altre figure sanitarie» suggerisce Carbone.

### » Organizzazione più efficiente

«Servono poi modelli organizzativi più efficienti, con modalità alternative per gli screening, come **l'invio postale del kit** per il sangue occulto e l'autoprelievo per Hpv test».

### » Maggiori risorse economiche

«I 500 milioni di euro stanziati dal Governo ormai non sono più sufficienti, bisogna verosimilmente **raddoppiarli**, se non triplicarli» analizza Carbone.

## Valorizzare il personale sanitario

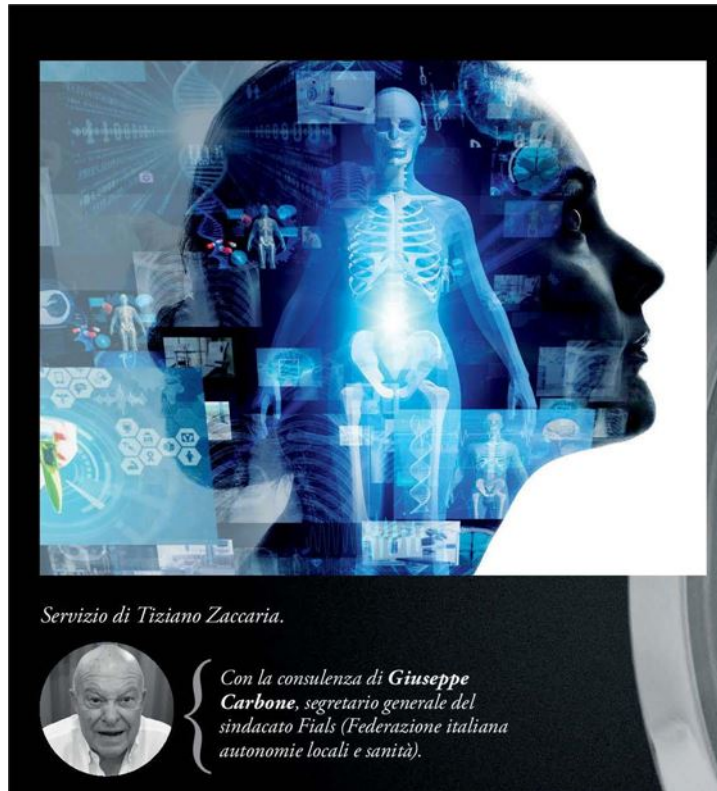
Carbone lancia un appello in difesa delle professioni sanitarie: «È un capitale umano che svolgerà un ruolo fondamentale anche nell'immane piano vaccinale che ci attende. Persone sulle quali il "sistema Italia" non investe granché, considerate manovalanza per qualche mese, e se va bene un paio d'anni, ma che devono impegnarsi **mettendo a rischio la propria incolumità fisica**, salvo poi ritornare nel limbo della precarietà».

\* I tagli lineari degli ultimi anni alla sanità hanno portato al blocco

del "turn over". «Di conseguenza, si è progressivamente **impoverita l'offerta di salute** ai cittadini, con le ricadute evidenziate dalla crisi pandemica» aggiunge il segretario Fials. «Oggi servono **interventi legislativi** che valorizzino ruolo, capacità e competenze dei singoli profili professionali. Tutto il personale del comparto sanità reclama un diverso valore, **anche retributivo e giuridico**».

### » Stabilizzare i precari

«Occorre che il Governo adotti un piano straordinario di assunzioni: mancano oltre 6mila medici e 70mila infermieri, oltre a tecnici della prevenzione, tecnici di radiologia ed altre figure professionali. E per non trovarci a rivivere la stessa situazione drammatica, bisogna abbattere il precariato, stabilizzando tutto il personale che in questa fase pandemica è stato **assunto con contratti flessibili o a tempo determinato** solo per alcuni mesi» sottolinea il segretario del sindacato Fials.



Servizio di Tiziano Zaccaria.



Con la consulenza di **Giuseppe Carbone**, segretario generale del sindacato Fials (Federazione italiana autonomie locali e sanità).

## LA CRISI IN CIFRE



Secondo le stime del ministero della Salute, nel 2020:  
 ✓ sono state rimandate 13,9 milioni di visite specialistiche;  
 ✓ non sono stati eseguiti 12,5 milioni di esami diagnostici;

✓ non sono stati effettuati 1 milione di ricoveri;  
 ✓ sono stati rimandati 4 milioni di screening oncologici;  
 ✓ non sono state eseguite 20,4 milioni di analisi del sangue.





**Le lunghe liste d'attesa del Servizio sanitario nazionale finiscono per favorire la sanità privata. Con quali costi per i malati?**

I numeri non lasciano spazio alle interpretazioni: l'Istat stima che la spesa sanitaria privata sia passata dai 33,9 miliardi del 2016 (il 22,7% della spesa sanitaria corrente e il 2% del Pil) ai 35 miliardi del giugno 2019. L'andamento degli ultimi anni risulta costantemente in crescita, a dimostrazione che i cittadini si fidano sempre meno della sanità pubblica e preferiscono rivolgersi a quella privata, stanchi di sottostare a inaccettabili e infinite liste d'attesa.



Peso:4%