



SCENARI

**WELFARE AZIENDALE.** Un Premio di laurea ad hoc, istituito da Praesidium Spa

## Dallo Smart Working alla Smart Life

Le pratiche di welfare aziendale che si stanno diffondendo nelle organizzazioni generano benessere, riducono il turnover, fidelizzano talenti e permettono di raggiungere una maggiore produttività

**U**n Premio di laurea sui temi del welfare, dalla "valenza profetica". Con queste parole ha dato il via al dibattito su "Welfare Aziendale: innovazione organizzativa per una nuova cultura flessibile del lavoro", che si è tenuto lo scorso 29 ottobre a Roma presso l'Ateneo Pontificio Regina Apostolorum. Protagonisti i giovani, quella generazione Erasmus che oggi si identifica con i *knowledge workers* cittadini del mondo, cresciuti in un'Europa senza più barriere, resa più semplice dalla moneta comune, aperta a un mercato del lavoro sempre più interconnesso, attraversata da spostamenti sempre più frequenti da un paese all'altro, soprattutto da una cultura all'altra. Il progetto, innovativo per impostazione e metodo che Praesidium Spa (l'azienda Welfare Specialist del mondo Federmanager) ha realizzato in collaborazione con l'Istituto Superiori di Studi sulla Donna, che ha sede presso lo stesso Ateneo. «L'entusiasmo e l'interesse con cui hanno risposto gli studenti e le Università - ci spiega il presidente **Bruno Villani** - testimonia la validità dell'iniziativa. La crisi ha messo a dura prova il paradigma tradizionale dello stato sociale. Oggi si avverte la necessità di affermare una giusta cultura della flessibilità del lavoro, che deve essere attuata da strutture organizzative efficienti e aperte al cambiamento. Come dimostrano gli studi più recenti l'adozione del welfare aziendale sta già determinando un innalzamento del benessere organizzativo, una diminuzione del turnover, una fidelizzazione dei talenti, una maggiore produttività aziendale. In alcune realtà produttive si sta sperimentando la dimen-

sione del welfare 2.0, che si caratterizza per l'apertura a 360° dell'azienda al contesto territoriale. La risposta di interesse che hanno dato i giovani ci incoraggia a continuare. La seconda edizione del Premio, sarà sempre focalizzata sul Welfare, ma avrà come ulteriore oggetto di ricerca la *Corporate Social Responsibility*». «I modelli di welfare - gli ha fatto eco **Stefano Cuzzilla**, presidente di Federmanager - stanno evolvendo in risposta a una trasformazione sociale ed economica che è rapida e significativa. Federmanager promuove da tempo soluzioni di welfare integrativo che negli anni sono state messe a sistema, creando modelli virtuosi che non solo rispondono a tutto tondo alle esigenze della nostra popolazione, ma che vanno a beneficio di una comunità allargata di famiglie, imprese, territori. Siamo convinti che attraverso queste iniziative sia possibile portare avanti proposte concrete nel segno di quell'innovazione sociale di cui il nostro paese ha bisogno».

Un momento della premiazione, 29 ottobre, Roma (a sinistra Stefano Cuzzilla, presidente di Federmanager, a destra Bruno Villani presidente Praesidium Spa)



### La nuova dimensione del lavoro

La Tesi, sviluppata da due studenti del Politecnico di Milano del Corso di Ingegneria Gestionale ha un titolo immerso nei grandi scenari in mutamento dell'Information Society: "Migliorare la soddisfazione aziendale tramite lo Smart Working: un'analisi empirica basata su structural equation modelling". Facile cogliere nel termine soddisfazione e nell'aggettivo Smart le due parole chiave della ricerca, che si impegna recuperare il senso più autentico e profondo del welfare, che equivale alla tensione verso uno stato di benessere integrale della persona, che va misurato nella duplice dimensione: professionale e lavorativa. Lo Smart Working oltre a rappresentare una delle chiavi interpretative per comprendere l'azienda del futuro imporrà, infatti, sempre più un uso intelligente della flessibilità, oltre a una forte responsabilizzazione individuale. Una sfida non da poco, soprattutto per un universo produttivo in cui i contenitori dello spazio e del tempo hanno cambiato il loro significato, per mescolarsi in una reciproca ibridazione. Nuove pratiche manageriali e nuovi saperi si fanno strada, mentre la presenza fisica sul posto di lavoro non risulterà più determinante. Si stanno, inoltre, modificando i canoni della performance aziendale, con un capovolgimento di visione, impensabile per chi ha vissuto dentro la cornice rigida del macchinismo e della società industriale.

### Gli effetti sullo stile di leadership

Sensibili mutamenti si registreranno anche nello stile della leadership: nei luoghi "abitati" dall'innovazione, il management sarà costantemente sollecitato a mettere in campo capacità di adattamento e di coinvolgimento, dimostrando una grande elasticità e rapidità decisionale. Appare sempre più decisiva

l'utilizzazione quotidiana di strumenti e apparati dell'Ict che hanno reso più leggere e trasparenti le organizzazioni nell'era del virtuale. Di conseguenza anche le policy di *Human Resource Management* dovranno essere ripensate in un'epoca in cui la "trinity di Blur", teorizzata da Davis e Mayer nel lontano 1999 fondata su velocità, immaterialità e connessione sta trovando finalmente piena cittadinanza dentro le organizzazioni complesse. In questo scenario in divenire diventa cruciale la riflessione sugli "spazi open", per definizione permeabili rispetto a esperienze sempre più avanzate di *business collaboration* e di *coworking*. Una domanda rimane che lascia la strada aperta a possibili ulteriori approfondimenti: fino a che punto saremo in grado di immaginare la struttura di un confine poroso e sempre più sfumato tra la vita e il lavoro? Abbiamo le competenze e la preparazione per interpretare l'evoluzione culturale e organizzativa che caratterizza l'azienda post-fordista? Nella società delle reti nasceranno nuove libertà e impreviste schiavitù?

### Verso un'economia positiva

Oltre gli interrogativi si staglia la prospettiva di un'"economia positiva", fondata, come sostiene il filosofo Jacques Attali (che è il massimo esponente del Positive Planet Forum, v. "L'Impresa" n.11/2015) su un capitalismo dal "volto umano", attento al destino delle future generazioni, fondato su un modello di democrazia inclusivo, in cui tutti possono finalmente avere voce in capitolo. Scendendo nel concreto, l'azione di cambiamento dovrà puntare a riaffermare la centralità dei cittadini nella società delle reti, a partire dai loro bisogni, lavorativi ed esistenziali. Le città, ma soprattutto le aziende stesse, in questa prospettiva che vede la riduzione del perimetro e della sfera di influenza dello Stato, possono essere uno straordinario laboratorio di sperimentazione di nuovi modi di

praticare un welfare inclusivo, dando vita a un ecosistema dinamico, basato sull'esercizio di un altruismo razionale, che è il nuovo canone di una *Inclusive Value Chain* (la definizione è di Attali, ndr) destinata a contrapporsi ai muri dell'avidità e dell'ignoranza, che hanno fiaccato e ferito il capitalismo, portandoci sull'orlo del baratro.

### L'evoluzione del welfare

Il problema di questa delicata fase è quello di capire che non basterà più la semplice constatazione che gli strumenti hi-tech, Internet e gli apparati digitali sono entrati nella dimensione del quotidiano fino a modificare la sostanza delle nostre relazioni professionali e umane. La questione più urgente diventa un'altra: modellare le organizzazioni produttive al fine di creare delle comunità, senza le quali non ci può essere domanda di innovazione. Siamo un passo oltre il già conosciuto, ormai a pieno titolo dentro un perimetro, che ci tragherà, proprio in relazione al rafforzamento di una diversa concezione del welfare, dallo *Smart Working* alla *Smart Life*, con tutto quello che questo salto ontologico potrà comportare. Intanto per i giovani una prima opportunità: l'amministratore delegato di Praesidium, Federico Casini, ha offerto loro di partecipare al "Progetto Smart Working" che Aon sta per lanciare. Dalla teoria alla pratica si è così chiuso un cerchio, che ha visto Praesidium protagonista di una riflessione sul welfare aziendale che ha messo al primo posto la persona, "people care" è stato lo slogan chiave di un impegno a 360° (cfr. "L'Impresa", n.12/2014), che ha condotto fino alla realizzazione di un'iniziativa che ha l'indubbio merito di collocare fianco a fianco Università e impresa, lasciando un segno tangibile nelle menti ma soprattutto nella preparazione della classe dirigente del futuro. ■

Ma.C.