



ESTE

Cultura d'impresa

PRESENTA L'EVENTO

wellfeel

benessere organizzativo e welfare aziendale



BOLOGNA

21 Novembre 2018

08:45 - 17:00



**RELAIS BELLARIA HOTEL
E CONGRESSI**

Via Altura, 11bis - BO

SPONSOR

Up Day Welfare

Humanscale®

maam
Life Based Learning

RWA
CONSULTING


Variazioni

WEL-DON
il welfare per tutti

ESPOSITORI


HEALTH MANAGEMENT
CORPORATE WELLNESS


timeswapp
INAZ

welfare
4you

MEDIA PARTNER


AZIENDE
MODENESI
PER LA RSI

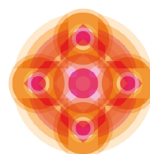

PERCORSI DI
**secondo
welfare**


TuttoWelfare.info

CON IL PATROCINIO DI



Comune di Bologna



Benessere organizzativo
is Bologna

Cosa significa oggi 'stare bene al lavoro'? Negli ultimi anni le imprese si sono orientate verso pratiche che contribuiscono a migliorare le condizioni di lavoro dei propri collaboratori, ispirate innanzitutto dalla comprovata relazione causale tra benessere organizzativo, maggiore produttività e migliori performance dei collaboratori.

Lo scenario socio-economico e in particolare la crisi dello stato sociale tradizionale, insieme con i recenti incentivi fiscali introdotti dalla Legge di Stabilità 2016, hanno offerto impulso alle pratiche di Welfare Aziendale in particolare, e l'erogazione di benefit e servizi da parte delle imprese rappresenta oggi un leva decisiva per un nuovo modello di retribuzione.

Eppure **c'è ancora margine per innovare e i territori da esplorare in ambito di benessere organizzativo sono ancora sterminati: la digitalizzazione ha messo a disposizione nuovi strumenti a supporto del lavoro**, che oggi più che mai risulta svincolato da limiti di tempo e luogo. Il lavoro non è più un posto e non ha più un orario, è potenzialmente sempre e ovunque, a patto di poter contare su device tecnologici che ci connettono con persone e rendono accessibili informazioni.

L'avvento del Social Business ha ispirato inoltre un nuovo modo di fare impresa, orientato a produrre vantaggio sociale anziché limitarsi alla massimizzazione dei profitti. L'impresa è chiamata a rispondere delle proprie scelte gestionali di fronte ai propri stakeholder, in primis a quelli interni. La governance diventa antropocentrica e, in perfetto stile olivettiano, si fa prima garante del benessere psico-fisico dei propri collaboratori, promuovendo attività e servizi dedicati alla cura delle persone, allo 'stare bene' tout-court, dentro e fuori l'impresa. **La nuova frontiera del benessere abbatte le novecentesche distinzioni tra tempo di vita e tempo di lavoro e, paradossalmente, tra vita e lavoro stesso, all'insegna di una società liquida che non è impresa e non è famiglia, ma è comunità.**

I MODERATORI



Chiara Lupi
direttore editoriale
ESTE

Chiara Lupi ha collaborato per un decennio con quotidiani e testate focalizzati sull'innovazione tecnologica e il governo digitale.

Nel 2006 sceglie di diventare imprenditrice partecipando all'acquisizione della ESTE, casa editrice storica specializzata in edizioni dedicate all'organizzazione aziendale, che pubblica le riviste Sistemi&Impresa, Sviluppo&Organizzazione e Persone&Conoscenze. Dirige Sistemi&Impresa e pubblica dal 2008 su Persone&Conoscenze la rubrica che ha ispirato il libro uscito nel 2009 Dirigenti disperate e Ci vorrebbe una moglie pubblicato nel 2012. Le riflessioni sul lavoro femminile hanno trovato uno spazio digitale sul blog www.dirigentidisperate.it. Nel 2013 insieme con Gianfranco Reborà e Renato Boniardi ha pubblicato Leadership e organizzazione. Riflessioni tratte dalle esperienze di 'altri' manager.



Giovanni Scansani
progetti speciali
ESTE

Laureato in Giurisprudenza a Milano, dopo esperienze nel settore della comunicazione (ISole24Ore System), è stato per molti anni l'Amministratore Delegato di un'azienda di servizi alla Persona del gruppo francese Elixir con la quale ha sviluppato alcune delle prime soluzioni tecnologiche dedicate al Welfare Aziendale. Nel 2012 è tra gli ideatori del progetto che porta alla nascita di Welfare Company Srl, della quale è stato Amministratore Delegato. Nel 2016 ha contribuito alla nascita di Valore Welfare Srl, Società italiana di consulenza indipendente, specializzata nel settore del Welfare Aziendale, della quale è Socio e Amministratore Unico. Come Giornalista Pubblicista collabora con alcune importanti testate dedicate all'HR management ed è componente dell'Osservatorio Welfare Aziendale di Assolombarda e del Laboratorio di ricerca "Welfare Benefit Return" istituito presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca.

IL PROGRAMMA

08.45 Accredito partecipanti

09.20 Benvenuto e apertura dei lavori

Chiara Lupi, direttore editoriale – ESTE

09.30 Il Benessere dell'uomo nell'impresa del futuro

Il fenomeno della quarta rivoluzione industriale è senza dubbio il più potente stimolo a riprendere in considerazione il tema del benessere organizzativo. L'idea che la felicità passi dalla remunerazione è però un retaggio della teoria economica mainstream, che considera il lavoratore unicamente interessato alla retribuzione che riesce a conseguire. Le scienze dell'organizzazione da tempo stanno dando evidenza al tema della felicità nell'impresa: compito di chi ha responsabilità organizzative è attrarre i migliori talenti non solo con la leva della remunerazione, bensì con il 'salario non pecuniario, che esprime il beneficio che chi ha vocazione ottiene svolgendo il proprio lavoro. Nelle aziende di oggi per estrarre valore della persone è necessario puntare sulla motivazione intrinseca: è questo il senso profondo della fine del taylorismo come modo di organizzazione del lavoro e la sua progressiva sostituzione con modelli di tipo olocrativo.

Stefano Zamagni, docente di economia politica - **UNIVERSITÀ DI BOLOGNA E JOHNS HOPKINS UNIVERSITY** e co-fondatore – **SCUOLA DI ECONOMIA CIVILE**

10.00 La trasformazione del lavoro e l'evoluzione della contrattazione

Marco Bentivogli, segretario generale nazionale - **FIM CISL NAZIONALE**

10.30 Il welfare aziendale in Italia. Scenari e tendenze

Il welfare aziendale ha assunto nuove caratteristiche con la legge di stabilità del 2016. Le successive leggi di stabilità del 2017 e del 2018 hanno confermato l'impianto estendendone il campo di applicazione ed ampliando le misure che godono del favore fiscale e contributivo. Le agevolazioni fiscali, la necessità di far fronte agli effetti della deflazione sui salari, gli impatti organizzativi di industria 4.0, i nuovi fabbisogni del personale hanno indotto le aziende a cambiare approccio rispetto agli stipendi, integrando il salario con nuovi benefit e ragionando sempre più di "compensation" piuttosto che di semplice retribuzione. Le parti sociali si sono adeguate e nell'accordo del 9 marzo 2018 hanno introdotto i concetti di TEC (trattamento economico complessivo) e TEM (trattamento economico minimo). Le aziende più strutturate hanno realizzato piani di welfare aziendale che comprendono diverse misure a sostegno del benessere dei lavoratori e dei loro familiari. Gli interessi delle principali parti interessate (lavorati, datori di lavoro, stato, provider, esercenti, parti sociali, ecc.) non sono del tutto coincidenti. C'è ancora molto lavoro da fare per metter a punto soluzioni che possano soddisfare tutte le aspettative in campo; tuttavia si possono realizzare servizi mirati che contribuiscano a migliorare il benessere organizzativo e la conciliazione casa/lavoro. Quindi, la qualità della vita di chi lavora e dei suoi familiari.

Paolo Gardenghi, responsabile area welfare – **DAY WELFARE**

10.50 La dimensione della relazione nel welfare: comunità locale, dipendenti, sindacato e politiche aziendali

L'intervento esamina il welfare nelle sue dimensioni di relazione con i diversi attori.

Il welfare può assumere una valenza pubblica locale ma trae comunque la sua fisionomia dai rapporti intessuti con i dipendenti ed il sindacato.

La sua contestualizzazione entro politiche gestionali all'avanguardia ne amplifica la capacità di creare benessere e qualità di vita.

Andrea Rademoli, direttore risorse umane e organizzazione – **FLORIM CERAMICHE**

11.10 Utile ai genitori, un valore per l'azienda

In un'era dominata sempre di più dalla tecnologia, emerge paradossalmente tutto il valore del "capitale umano". Un capitale che, in un'era di transizioni e di percorsi di carriera non più lineari, si pone al centro di un nuovo modo di fare impresa. La nuova scommessa dell'Industria 4.0 è, dunque, dare valore alle persone, al loro benessere, alla loro energia e motivazione. Persone motivate e adeguatamente formate, che sappiano portare con sé al lavoro "tutto ciò che sono" - dimostrando di essere anche molto di più. Promuovere attività e servizi che garantiscano il benessere dei propri dipendenti e uno star bene sul lavoro, all'insegna di una sinergia sempre più stretta tra vita e

lavoro, diventa così non solo un elemento di impatto sociale, ma anche un vantaggio competitivo. MAAM porta le persone a considerare la vita come una palestra quotidiana per l'allenamento di competenze chiave durante uno dei momenti più emozionanti e coinvolgenti dell'esistenza umana: quello di diventare genitore. In un mondo fatto di continue transizioni, in cui rientrano anche la maternità e la paternità, MAAM aiuta le aziende a cambiare prospettiva e adottare un nuovo metodo di formazione (il "Life Based Learning") che permette di attingere alla risorsa più preziosa e a portata di tutti. Il risultato? Un futuro più sostenibile e un capitale umano più innovativo, produttivo e felice.

Riccarda Zezza, CEO - MAAM Life Based Value

11.30 Pausa Caffè

12.00 Lavoro Agile: un percorso per il benessere e l'eccellenza delle organizzazioni

Il percorso verso la diffusione e adozione normale e sistematica del Lavoro Agile è ancora lungo. Possiamo affermare di averne misurato gli effetti, di averne sperimentato l'efficacia nelle organizzazioni più attente, consapevoli e audaci. Ma molta strada è ancora da fare perché lo intendiamo come un quotidiano strumento di lavoro, a disposizione di tutti e non solo di uno sparuto gruppo di impiegati che compongono il pilota della direzione centrale.

Eppure non possiamo permetterci di non presidiarlo e di abbandonarne l'adozione perché significherebbe ammettere le intrinseche fragilità delle nostre aziende: debolezze legate all'efficacia e affidabilità dei sistemi di valutazione, all'efficacia nell'utilizzo degli spazi e tecnologie, alla presenza diffusa di fiducia, alla capacità dei nostri manager di essere leader che motivano le persone a raggiungere gli obiettivi.

La strada imboccata verso l'introduzione dello smart working è una strada senza uscita, che porta tutti a stare un po' meglio. Per questo non possiamo fare altro che rimboccarci le maniche provando a superarne gli ostacoli.

Arianna Visentini, presidente e consulente senior smart working – VARIAZIONI

12.20 Tavola Rotonda "La ricerca del bene comune: l'esperienza dell'Emilia Romagna"

- **Mariagrazia Bonzagni**, capo area personale e organizzazione e programmazione controlli e statistica – **COMUNE DI BOLOGNA**

- **Giancarlo Campri**, direzione centrale personale e organizzazione - **GRUPPO HERA**

- **Andrea Mazzini**, responsabile welfare e amministrazione personale – **CREDEM**

- **Valentino Santoni**, ricercatore - **LABORATORIO PERCORSI DI SECONDO WELFARE**

Moderatore: **Chiara Lupi**, direttore editoriale – **ESTE**

13.00 Sane, Felici, Competitive: il successo delle organizzazioni passa dal benessere

"Be business led": è lo statement conclusivo di una nota ricerca che indaga le modalità più efficaci per portare flessibilità e benessere nelle aziende. Farsi guidare dal business significa concepire politiche di welfare e smart working nella consapevolezza che responsabilità, autonomia, libertà e senso di appartenenza sono driver fondamentali per il successo delle organizzazioni nello scenario contemporaneo. Un approccio, quindi, che trova nelle politiche per il benessere organizzativo il punto di saldatura tra un rinnovato ruolo sociale dell'azienda e la continua e necessaria tensione alla competitività.

Emanuele Lazzarini, general manager – **RWA CONSULTING**

13.20 Pausa pranzo

14.30 Tavola Rotonda "Il Welfare Aziendale nell'impresa del futuro: il Benessere ai tempi della Smart Production"

- **Nicoletta Barozzi**, group hr director – **SYSTEM S.P.A.**

- **Valentina Marchesini**, hr manager and member of the board – **GRUPPO MARCHESINI**

- **Elena Salda**, amministratore delegato e responsabile risorse umane – **GRUPPO CMS**

Moderatore: **Giovanni Scansani**, progetti speciali – **ESTE**

15.00 La comunicazione ai tempi del WELFARE

Un elemento fondamentale per far comprendere il funzionamento del Welfare è la comunicazione. Grazie al supporto di Consulenti del Lavoro esperti è possibile diffondere nel miglior modo possibile i benefici che il Welfare Aziendale produrrà ai vari soggetti interessati. Una corretta comunicazione alle Aziende consente di far percepire al meglio i vantaggi derivanti dal risparmio sul costo del lavoro e dalla maggiore competizione nell'attrazione di talenti. Una corretta comunicazione ai Dipendenti risulta fondamentale per la buona riuscita

del Piano di Welfare Aziendale perché solo tramite un'adeguata formazione è possibile comprendere gli aspetti positivi della totale esenzione fiscale e contributiva e quali sono i servizi che incontrano le esigenze di ognuno. Una corretta comunicazione ai Tecnici del Settore consente di far diffondere sempre di più il tema del Welfare Aziendale contribuendo a normare gli aspetti che ancora sono di difficile interpretazione.

Gianluca Donati, titolare e consulente del lavoro – **WEL-DON STUDIO DONATI**

15.20 Rapporto Uomo - Tecnologia: più efficiente rispetto al passato, ma...

Uno svolgimento parziale del tema non solo è meno produttivo ma , molto spesso, crea agli utenti una serie di disagi posturali che significano minore efficienza operativa oltre che fisiologica. Le soluzioni ci sono e devono avere un denominatore comune: la determinante collaborazione tra l' azienda e le persone che trascorrono gran parte della loro giornata lavorativa davanti ad un VDT/PC. Recenti dati ISTAT confermano che i lavoratori esposti sono oltre 16 milioni (stima 2020 saranno 20 milioni), gran parte di questa popolazione abita spazi di lavoro che non sono minimamente coerenti con i notevoli investimenti in tecnologia che le aziende prendono in esame per migliorare la loro efficienza. Ed allora...

Luciano Guglielmini, country manager Italia, Turchia, Grecia e Malta – **HUMANSCALE**

15.40 Pausa e visita all'area espositiva

16.00 Nuove geografie del valore: la rivoluzione delle imprese ibride

Il cambiamento dei meccanismi di produzione del valore e l'impatto prodotto dalle nuove tecnologie stanno generando una trasformazione nei nuovi modelli di fare impresa. Quello a cui stiamo assistendo, in seguito alla crisi, è la nascita di una nuova generazione d'impresе che "ricombinano" la dimensione produttiva con quella sociale in maniera diversa rispetto al passato. Sono "impresе ibride" o a "vocazione sociale" che superano la tradizionale visione di "responsabilità sociale" poiché considerano la socialità come un "input" nella generazione del valore aggiunto e non una mera esternalità. Il cambiamento nella natura stessa dell'impresa, ormai divenuta "intenzionalmente sociale", obbliga le organizzazioni a ridefinire radicalmente il rapporto con il "contesto" in cui opera ed i "modelli organizzativi" (Positive Leadership) al fine di generare percorsi di sviluppo sostenibile.

Paolo Venturi, direttore - **AICCON - Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit**

16:20 Tavola Rotonda "Il Welfare Aziendale nelle PMI"

- **Francesca Affini**, responsabile risorse umane - **GRUPPO ALCE NERO**

- **Denis Luci**, co-founder - **MIND , PEOPLE DESIGN e PEOPLE LAB**

Moderatore: **Giovanni Scansani**, progetti speciali – **ESTE**

16.50 Estrazione premi

17.00 Chiusura dei lavori

**PER APPROFONDIMENTI
SUI RELATORI:**



Up Day Welfare

Da 30 anni Day Spa offre servizi che favoriscono il benessere nelle imprese, con sistemi di gestione e motivazione dei dipendenti. Accanto allo storico buono pasto si affiancano programmi di incentive o reward e benefit.

Dal 2016, con la Legge di Bilancio, Day ha sviluppato soluzioni per il mercato del welfare privato. I servizi proposti si rivolgono anche alla PMI, che con Day trova soluzioni chiavi in mano.

Day Welfare è un ecosistema digitale per il lavoratore, che può comporre il proprio paniere benefit, e al tempo stesso un market place con cui i prestatori di servizi e prodotti incontrano nuovi clienti.

I servizi di welfare si esplicano in diversi ambiti favorendo la conciliazione vita lavoro del dipendente. Le soluzioni si rivolgono alla famiglia con check up medici, pacchetti sanitari, rimborso fatture, gestione previdenza integrativa e sostegno al benessere con proposte di entertainment e cultura.

Per Day Spa la piattaforma digitale welfare rappresenta l'evoluzione di servizi che incontrano il favore di 16.000 aziende clienti, anche grazie alla presenza capillare sul territorio di operatori commerciali che risponde alle richieste delle imprese clienti.

www.daywelfare.it

Humanscale®

Humanscale è un gruppo americano fondato nel 1983 dall'attuale CEO Robert King (che fa anche parte del consiglio nazionale del WWF) con un fatturato in continua ascesa: nel 2017, 500 milioni di dollari ottenuti con una crescita percentuale, rispetto agli anni precedenti, ben superiore alle medie di settore. Humanscale occupa oltre 900 dipendenti diretti e migliaia di partner indiretti ed è presente, in tutto il mondo, con sette unità produttive di cui due in America, una in Sudamerica e le altre in Europa, a Dublino, Sud Africa, Asia ed Australia. La promozione e distribuzione è organizzata attraverso decine di filiali e uffici di rappresentanza che supportano, con notevole diligenza, l'attività diretta (clienti finali utilizzatori) così come indiretta (rivenditori e licenziatari). La mission aziendale, fin dalle origini, è quella di progettare strumenti ergonomici pensati per migliorare la qualità della vita operativa ed efficienza fisiologica negli ambienti di lavoro. Un approccio storico e culturale che distingue Humanscale nel mondo: collezioni seating, bracci porta video, singoli, multipli ed anche scalabili, lampade da lavoro dotate di LED di ultime generazione, tavoli regolabili in altezza e, tra i dispositivi ergonomici più recenti ed innovativi, Quick Stand Eco, Quick Stand Lite e M/Connect ovvero soluzioni polifunzionali che hanno già raccolto unanimi consensi tra gli addetti ai lavori, in ogni parte del mondo. Humanscale progetta sempre di più a favore dell'Ambiente, nel più ampio senso del termine: denominatore comune, durante ogni fase del percorso progettuale, il rigoroso rispetto della metodologia ergonomica e del green design per assicurare benessere alle persone e conservare, sempre di più, le limitate risorse del pianeta.

Le collezioni Humanscale:

- pesano meno, impiegando meno materiali;
- prevedono poche parti componenti limitando i processi di lavorazione;
- utilizzano un'elevata percentuale di materiale riciclato;
- utilizzano un'elevata percentuale di materiale riciclabile.

I Progetti più innovativi hanno ricevuto oltre 150 Awards e sono stati anche inseriti in importanti Musei, come il MoMA, Museo di Arte Moderna di New York (lampada Horizon) e Smithsonian's Cooper-Hewitt, National Design Museum (sedile ergonomico Liberty) e non solo: Diffrient World chair, nel 2010, ha ricevuto il Reddot Design Award "Best of the Best" così come la lampada Horizon, nel 2011, il tavolo regolabile in altezza Float, Architects Choice Award nel 2013 e, in tempi più recenti l'incomparabile collezione Quickstand oltre alla lampada Infinity.

www.humanscale.com

maam

Life Based Learning

Life Based Value, fondata nel 2015 da Riccarda Zezza, Andrea Vitullo, Giuseppe Donagemma e Giacomo Neri, è una startup innovativa che opera nel settore delle Risorse Umane.

L'azienda si inserisce nel contesto delle aziende attive nel campo dell'innovazione sociale e crea soluzioni digitali per lo sviluppo del capitale umano, tra cui il programma digitale MAAM, basato su una ricerca scientifica in corso dal 2012, validata a livello nazionale e internazionale, e su un metodo formativo proprietario che rivoluziona i metodi di apprendimento in uso nelle aziende, trasformando intense esperienze di vita in momenti altamente formativi.

MAAM è stato premiato come innovazione sociale in grado di cambiare a livello mondiale il paradigma del rapporto vitalavoro.

Già 40 aziende hanno scelto MAAM per i loro dipendenti e sono già oltre 3.000 gli utenti partecipanti.

In termini di efficacia formativa i risultati sono interessanti.

I partecipanti confermano un miglioramento delle competenze coinvolte nel percorso formativo fino al 35%.

www.maam.life



RWA Consulting è la società di consulenza del gruppo Easy Welfare, nata con l'obiettivo di affiancare le aziende nella definizione di politiche innovative per migliorare il benessere dei propri dipendenti e generare risparmi per l'organizzazione. Costituita nel 2015, ha ereditato le attività, il know-how e l'esperienza decennale della società Muoversi, ora conosciuta come Easy Welfare e leader in Italia nella gestione ed erogazione di piani di Welfare Aziendale. Saldamente ancorata ai valori di qualità, responsabilità e sostenibilità, RWA Consulting vanta una profonda conoscenza nell'ambito dello Smart Working, del Mobility Management e del Welfare Aziendale ed è in grado accompagnare le aziende nel loro percorso di innovazione organizzativa attraverso un ampio set di soluzioni, sempre ideate con un approccio trasparente, innovativo e flessibile.

www.rwaconsulting.net





Variazioni

Variazioni nasce nel 2009 a Mantova, dove tutt'ora ha la propria sede amministrativa, occupandosi da subito di progetti di consulenza aziendale per enti pubblici, aziende nazionali ed internazionali, fornendo servizi di consulenza negli ambiti dello Smart Working (Lavoro Agile), Flessibilità Aziendale (Flexy Management), Welfare Aziendale, conciliazione Vita Lavoro (Work-Life Balance), strumenti per la Gestione del Personale e la Formazione Manageriale. Oggi opera su scala nazionale sia con aziende che con reti territoriali dedicate garantendo, attraverso gli interventi di change management proposti, un impatto positivo sul benessere delle persone e sull'efficienza della performance individuale e aziendale.

Variazioni opera in modo unico ed innovativo: ogni servizio è trasformato in un prodotto erogato in modalità all inclusive, su misura per l'azienda ed i suoi dipendenti. Variazioni soddisfa le esigenze del cliente sviluppando soluzioni ad hoc che partono da una analisi del contesto aziendale e territoriale per poi, in collaborazione con l'azienda, definire l'obiettivo, i dettagli del servizio, il percorso necessario per il raggiungimento degli scopi prefissati e gli interventi di realizzazione, monitoraggio e gestione dei risultati. La finalità è chiara: produrre valori, risparmi economici e soddisfazioni in termini di work-life balance e risultati delle performance.

www.variazioni.info



WEL-DON
il welfare per tutti

Lo Studio Donati è un'Associazione Professionale tra Consulenti del Lavoro che esercita la propria attività su tutto il territorio Nazionale.

Una tradizione cominciata nel 1959 unita alla tecnologia più avanzata per fornire Consulenza Del Lavoro altamente tecnologica. Lo Studio Donati è specializzato nella soluzione Globale di Servizi in Outsourcing per la gestione e amministrazione del personale dipendente di imprese private ed Enti Pubblici. Lo Studio Donati crede fortemente nello sviluppo del Welfare nelle aziende e si prefigge l'obiettivo di diffonderne i benefici.

Da qui nasce il portale Wel-Don® una piattaforma semplice, e facilmente fruibile, realizzata dallo Studio Donati, che consente alle Società che adottano il portale Wel-Don® di avere una gestione del Welfare Aziendale a 360° direttamente supervisionata da esperti Consulenti del Lavoro.

I Consulenti di Studio Donati supportano l'Azienda in tutte le attività necessarie per sviluppare un efficace Piano Aziendale Welfare (PWA), attraverso:

- Consulenza normativa sulle novità e sulle opportunità del Welfare
- Analisi di fattibilità
- Progettazione del PA.W. (Piano Aziendale Welfare)
- Survey finalizzata all'individuazione delle esigenze e necessità dei lavoratori
- Stesura del Regolamento Aziendale
- Contrattazione di II livello
- Gestione dei Rapporti Sindacali
- Monitoraggio e comunicazione ad hoc ai lavoratori per coinvolgerli nel piano Welfare
- Fruizione del servizio attraverso il portale Wel-Don
- Formazione al personale

www.wel-don.it

GLI ESPOSITORI



ESSEREBENESSERE HEALTH MANAGEMENT è partner delle principali aziende internazionali che vogliono offrire ai propri dipendenti un programma di Corporate Wellness direttamente in azienda. Da oltre 20 anni opera su tutto il territorio nazionale.

Gestisce palestre aziendali, manlevando da qualsiasi problematica riguardante il benefit, effettua varie tipologie di check-up per la prevenzione direttamente in azienda, propone programmi di educazione alla salute per i dipendenti, con un focus specifico sui temi dell'alimentazione, della postura, del movimento e del benessere psicologico.

www.corporatewellness.it



TIMESWAPP è una realtà imprenditoriale che sviluppa tecnologie innovative a supporto dei temi del Welfare, dello Smartworking e dal Corporate Volunteer e della CSR. Propone servizi di consulenza e strumenti per migliorare la qualità della vita e il work-life balance di persone e organizzazioni. Dal 2017 è partner di INAZ; la sua soluzione Welfare è integrata con la piattaforma HR Hexperience Inaz.

INAZ progetta, sviluppa e distribuisce soluzioni e servizi HR. Fondata nel 1948 interviene su tutti i temi legati alle risorse umane: soluzioni software, infrastrutture, servizi, outsourcing, consulenza e aggiornamento normativo. Aiuta le aziende, professionisti e PA a rendere sempre più semplici e sicuri i processi legati al personale ed assicura ai clienti un orientamento costante nella complessità giuslavoristica nazionale. Inaz è un'impresa tutta italiana, la sua forza nasce da una rete di competenze integrate: 450 esperti, 2 centri di Ricerca e Sviluppo, un Centro Studi con oltre 360 giornate di studio/anno, 32 punti assistenza software e 49 agenzie in Italia.

www.timeswapp.com

www.inaz.it



WELFARE4YOU con sede a Milano, è uno smart-provider attivo nel settore dei servizi di supporto al Welfare Aziendale nel quale opera occupandosi di tutti gli aspetti preliminari e conseguenti all'introduzione di programmi di welfare: dalla rilevazione dei bisogni, all'analisi socio-demografica, dalla valorizzazione delle iniziative già presenti alla strutturazione d'interventi completi. I servizi sono erogati tramite piattaforme web di ultima generazione associate a servizi di back-office esclusivamente basati nel territorio italiano.

La piattaforma digitale Welfare4you è fruibile in modalità *full-online* anche in mobilità tramite *smartphone* e *tablet*. Grazie ad un'interfaccia intuitiva e d'immediata comprensione, semplifica notevolmente le fasi di accesso ai servizi di Welfare Aziendale e la loro puntuale rendicontazione. La personalizzazione dell'interfaccia e la modularità delle sue funzioni consentono, anche alle imprese di piccola e media dimensione, di mettere a disposizione dei propri dipendenti un set di servizi personalizzabile sulla base delle singole esigenze. Welfare4You partecipa stabilmente all'Osservatorio Welfare Aziendale di Assolombarda, è inoltre convenzionata Confindustria Mantova e accreditata Unindustria Reggio Emilia.

www.Welfare4You.it

I MEDIA PARTNER



AZIENDE
MODENESI
PER LA RSI



PERCORSI DI
secondo
welfare



Tuttowelfare.info

AZIENDE MODENESI PER LA RSI

Aziende Modenesi per la Responsabilità Sociale d'Impresa è un network di imprese modenesi di vari settori e di varie dimensioni, che si pone l'obiettivo di promuovere principi e pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa / Corporate Social Responsibility (CSR). Ne fanno parte 37 imprese che impiegano, diversamente o attraverso i propri associati, complessivamente più di 30 mila operatori, sul territorio nazionale. Le attività annuali prevedono un mix di eventi pubblici per la promozione della CSR e Laboratori dedicati ai soci, dove si sperimentano modalità di lavoro in partnership per la co-progettazione di azioni di Responsabilità Sociale d'Impresa. Le attività 2018, coordinate da Focus Lab, prevedono:

- 2 Forum pubblici di apertura e chiusura delle attività annuali
- 5 Laboratori di co-progettazione in partnership tra le aziende associate
- 2 Visite esterne ad aziende e luoghi del territorio
- Presentazione e valorizzazione di pratiche di CSR realizzate dalle imprese dell'Associazione
- Momenti di formazione per gli associati e networking con aziende esterne

www.aziendemodenesiperlarsi.it

TUTTOWELFARE.INFO

è la testata giornalistica di riferimento per tutto il welfare.

Il progetto Tuttowelfare.info nasce per offrire uno spazio comune dove i diversi attori possono illustrare i loro programmi, dialogare e confrontarsi sulle dinamiche in atto e contribuire alla crescita di un mercato dal potenziale ancora tutto da esprimere.

Per andare incontro alle diverse esigenze dei lettori, la redazione di Tuttowelfare.info propone approfondimenti originali sui principali temi di attualità, notizie più brevi sulle ultime novità, sull'evoluzione del mercato e un confronto con i protagonisti. Una sezione a parte è poi dedicata alla presentazione di ricerche e pubblicazioni editate da società di consulenza o aziende del settore nell'ottica di una condivisione del sapere che sia di arricchimento per tutti gli operatori del mercato.

Tuttowelfare.info offre poi una ricca sezione Agenda dove segnala i più importanti appuntamenti in calendario dedicati al mondo del welfare, con anticipazioni sui contenuti e i relatori.

www.tuttowelfare.info

PERCORSI DI SECONDO WELFARE

è un Laboratorio di ricerca nato nel 2011 da una partnership tra l'Università degli Studi di Milano, il Centro Einaudi di Torino e il Corriere della Sera. La sua *mission* è studiare i cambiamenti in atto nel sistema di welfare italiano individuando, approfondendo e raccontando esperienze di innovazione sociale sviluppate a livello locale e nazionale. Il Laboratorio si occupa in particolare di interventi sostenuti da imprese, parti sociali e organizzazioni del Terzo Settore che sussidiariamente intervengono al fianco degli enti pubblici per rispondere ai crescenti rischi e bisogni sociali del nostro tempo. Le attività di Percorsi di secondo welfare si svolgono in quattro aree sinergiche e interconnesse – ricerca, informazione, formazione e accompagnamento – al fine di offrire a cittadini, organizzazioni e istituzioni strumenti utili ad approfondire e comprendere le dinamiche che interessano il sistema sociale del nostro Paese.

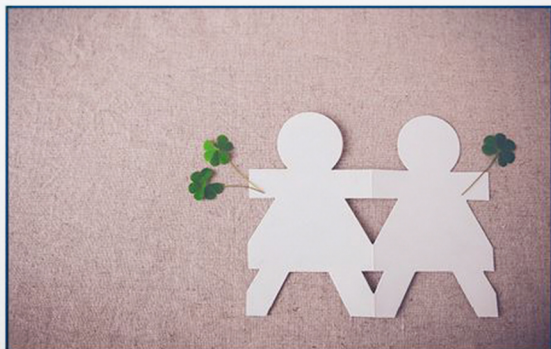
www.secondowelfare.it

I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n° 24

LA DIMENSIONE ETICA DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Teorie e pratiche per stare bene al lavoro

Atti del Convegno *Wellfeel* – 12 e 13 giugno 2018 – Milano



SVILUPPO
& ORGANIZZAZIONE

ESTE
Cultura d'impresa

Wellfeel
benessere organizzativo e welfare aziendale

Teorie e pratiche per stare bene al lavoro

Il Quaderno riporta i contenuti del convegno WELLFEEL Milano del 12 e 13 giugno 2018 dedicato al tema del benessere organizzativo e del welfare aziendale che ha visto la partecipazione di 53 Relatori.

€20

IL VOLUME USCIRÀ IL 20 DICEMBRE 2018

Acquista il libro sul sito
www.este.it/editoria/libri.html

oppure contatta
Daniela Bobbiese
responsabile abbonamenti
02.9143441
daniela.bobbiese@este.it



SCANNERIZZA
IL QR CODE
PER ESSERE
INDIRIZZATO
DIRETTAMENTE
AL SITO

LEGGI IL CONTRIBUTO DI STEFANO ZAMAGNI ESTRATTO DAL VOLUME



MIRARE AL BEN-ESSERE AZIENDALE PER CIVILIZZARE L'IMPRESA

a cura di **Stefano Zamagni**, docente di economia politica - **UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**
E **JOHNS HOPKINS UNIVERSITY** e co-fondatore – **SCUOLA DI ECONOMIA CIVILE**

I fattori che producono felicità

I risultati delle più accreditate ricerche empiriche, di tipo sia econometrico sia sperimentale, ci informano in modo incontrovertibile di alcuni aspetti legati alla felicità.

Il denaro (e più in generale la ricchezza) contribuiscono alla felicità assai meno e molto più indirettamente di quanto si sia creduto fino a un quarto di secolo fa. Addirittura, ha trovato ampia conferma il cosiddetto paradosso di Easterlin, scoperto per primo dall'economista americano nel 1974, secondo cui, oltre una certa soglia di reddito pro capite, ulteriori aumenti dello stesso anziché accrescere o stabilizzare il livello della felicità individuale provocano diminuzioni della stessa. Il modo in cui è organizzata l'attività produttiva esercita forti ripercussioni sulla felicità. Non è dunque vero, come continua a insegnare la teoria economica *mainstream*, che il lavoratore è unicamente interessato alla remunerazione che riesce a conseguire. Ciò significa che la felicità c'entra non solo con la sfera del consumo, ma anche con quella della produzione. L'autoassessia organizzativa di certi luoghi di lavoro è all'origine di dissonanze cognitive sviluppate dai lavoratori, le quali finiscono poi per incidere negativamente sui livelli di produttività. Disoccupazione di lungo termine e disuguaglianze sociali incidono negativamente sulla felicità. Invero, l'espulsione dall'attività lavorativa produce una perdita dell'autostima e un razionamento della libertà. D'altro canto, disuguaglianze crescenti nella distribuzione del reddito (e della ricchezza) confliggono con il *'sense of fairness'* (senso di equità) che la letteratura recente di economia sperimentale ha dimostrato essere una componente essenziale della felicità (già Abba Lerner nel 1944 aveva chiarito come la giustizia sociale fosse una componente essenziale della felicità).

La disponibilità di beni relazionali e di beni di uso comune (*commons*) è tra i fattori

che più influenzano il livello di felicità di un Paese o di una persona. Il lavoro di Martha Nussbaum, da un lato, e quello degli economisti che si riconoscono nel paradigma dell'economia civile, dall'altro,

hanno prodotto, su tale punto, una schiera di evidenze. Inoltre, la partecipazione democratica ai processi decisionali accresce, *coeteris paribus*, il livello di felicità individuale, perché un elevato grado di coinvolgimento dei lavoratori nella tutela e nella gestione della propria azienda aumenta il senso di appartenenza alla comunità.

Gestire il coordinamento del lavoro

Cosa ha determinato dunque, in tempi recenti, il vivace ritorno d'interesse, entro le scienze dell'organizzazione, per le tematiche della felicità nell'impresa? Per una risposta, non meramente tautologica, conviene prendere le mosse dal problema del coordinamento in organizzazioni complesse. Ogniquale volta persone diverse svolgono compiti tra loro interdipendenti, a seguito della divisione del lavoro, nasce un problema di coordinamento.

L'interdipendenza può avere duplice natura: tecnologica o strategica. Nel primo caso, sono le caratteristiche stesse del processo produttivo a fissare le modalità del coordinamento. L'esempio tipico è la catena di montaggio e, più in generale, il sistema fordista. Nella fabbrica o nell'ufficio fordista, il coordinamento si realizza per mezzo della gerarchia di un adeguato sistema di incentivi-punizioni.

La realtà di oggi, invece, è dominata dall'altro tipo di interdipendenza. L'interdipendenza strategica significa che il comportamento di ciascun componente dell'organizzazione dipende – in buona parte – dalle sue aspettative circa le intenzioni e il comportamento degli altri. In tali casi, il coordinamento è un *meeting of minds*, come spiega Thomas C. Schelling. Quali le conseguenze pratiche che ne derivano? Che per realizzare un modello efficiente di organizzazione occorre tenere conto dei sistemi motivazionali di coloro che operano in azienda.

Non basta cioè prendere in considerazione le sole competenze tecniche e il grado di formazione acquisito dalle persone, come purtroppo si continua a fare. Infatti, tre sono i tipi principali di orientamento motivazionale delle persone: asociale (quello di chi bada solo a se stesso: l'asociale né fa del male né fa del bene agli altri, è

semplicemente un autointeressato); prosociale (quello di chi è felice che l'organizzazione in cui lavora fiorisca, perché gode del bene altrui; è tale l'altruista e chi sa cosa è il bene comune); antisociale (quello di chi, pur di arrecare danno ad altri, è disposto a sopportare un qualche costo personale; è tale l'invidioso malevolo o il superfrustrato).

Ebbene, il compito più arduo di chi ha responsabilità organizzative è quello di non sbagliare gli 'accoppiamenti' in azienda: se nel medesimo ufficio o reparto vengono messi a lavorare un antisociale e un prosociale, il primo dominerà il secondo e la performance aziendale ne risentirà, pesantemente.

Che fare, allora? Un modo, immediatamente intuitivo, per rispondere è quello di considerare un caso ideal-tipico, quello del Direttore Generale di un ospedale che deve assumere per la sua struttura personale medico (o infermieristico). Cosa significa avere la vocazione a fare il medico (oppure l'infermiere)?

Due cose, basicamente: che la persona è disposta a fare di più di quanto le è richiesto dai doveri d'ufficio; che la persona svolge i compiti che le vengono assegnati perché ne trae una soddisfazione intrinseca, cioè diretta (la soddisfazione indiretta invece è quella associata alla remunerazione ottenuta dallo svolgimento del compito). Vi siano allora due tipi di medici: quelli con vocazione e quelli senza. I primi assicurano una qualità tacita alta (nel senso di Michael Polanyi): i pazienti saranno soddisfatti del loro comportamento, ne parleranno bene e la reputazione dell'ospedale aumenterà in conseguenza. A sua volta, l'aumento del capitale reputazionale porta con sé un aumento di ricavi e di entrate provenienti da donazioni. I medici senza vocazione, invece, assicurano una qualità tacita bassa, con le conseguenze che è agevole immaginare.

Si indichi con w la remunerazione pecuniaria, cioè lo stipendio del medico; con $r > 0$, il cosiddetto salario di riserva, cioè quanto un medico potrebbe ottenere andando a lavorare altrove; con v la remunerazione non pecuniaria che esprime il beneficio che chi ha vocazione ottiene svolgendo il proprio lavoro.

Il comportamento del medico senza vocazione è dettato dalla seguente ineguaglianza: $w > r$. Quanto a dire che il medico senza vocazione accetterà l'offerta di lavoro solamente se $w > r$. Il comportamento del medico con vocazione, invece, è determinato dalla seguente ineguaglianza: $w + v > r$. Cioè, il medico con vocazione confronta il salario di riserva con il vantaggio complessivo, pari alla somma dello stipendio e della remunerazione intrinseca. A causa dell'esistenza di asimmetrie informative, il Direttore Generale non può scoprire se un certo medico ha o meno la vocazione né può pensare di chiederglielo, dal momento che tutti risponderebbero affermativamente. Eppure, il Direttore Generale sa che a lui converrebbe assumere medici con vocazione e ciò allo scopo di accrescere la reputazione della sua struttura.

Come fare, allora? Due i comportamenti che nella pratica è possibile osservare: il Direttore Generale poco saggio aumenta w nella speranza di attrarre i migliori, ma in tal modo, attrae i medici senza vocazione e scoraggia quelli con vocazione. La conseguenza ultima sarà una diminuzione del capitale reputazionale, fino al punto in cui sarà

costretto a diminuire w (cioè aumentano i costi senza che i ricavi aumentino più che in proporzione). L'altra opzione è quella del Direttore Generale saggio e lungimirante, il quale offre un aumento di v , mantenendo invariato w . In tal modo, i medici senza vocazione non saranno più di tanto interessati ad accettare l'offerta, mentre lo saranno i medici con vocazione. La catena delle conseguenze è quella di cui sopra e l'aumento dei ricavi potrà consentire al Direttore Generale di accrescere, ma solo alla fine, anche w .

Perché nella realtà prevalgono i Direttori Generali 'miopi' e poco saggi? Perché è molto più facile aumentare w che v . Non ci vuole, infatti, grande ingegno a concedere incentivi monetari. Per aumentare v , invece, bisogna essere bravi, perché occorre agire sia sulla cultura d'impresa (*corporate culture*) sia sull'organizzazione del lavoro dentro la struttura. Se per esempio al medico che ha vocazione il Direttore Generale impedisce con regolamenti astrusi e di tipo burocratico di instaurare con i pazienti un rapporto autenticamente umano, impedendogli di estrarre dal proprio lavoro la soddisfazione intrinseca, è evidente che questi reclamerà aumenti salariali e non si impegnerà più di tanto ("Visto che non mi consenti di trarre soddisfazione dal mio lavoro, dammi almeno più soldi...").

Non esiste una regola fissa che indichi come fare per aumentare v . Ciascun manager deve inventarsi il proprio modo, tenendo conto della specificità della propria realtà. Ed è proprio a questo livello che si misura la cifra del grande manager. Vi sono però alcuni principi guida a tale riguardo. Il primo è l'equità: lavorare in un'organizzazione dove l'equità è messa in pratica fa aumentare v . Il principio di equità ci dice che le persone confrontano il rapporto tra il loro sforzo e la loro remunerazione a quello degli altri che compongono il gruppo di riferimento. L'evidenza empirica suggerisce che le persone che percepiscono di essere trattate in modo non equo non realizzano un elevato v . E quindi non reciprocheranno nei confronti dell'azienda. Il secondo principio è il rispetto: che non è solamente assenza di atti che provocano umiliazione (si pensi al mobbing), ma soprattutto valorizzazione del potenziale umano. L'organizzazione che rispetta i propri collaboratori è quella che li fa crescere sotto il profilo umano. È in ciò l'importanza della formazione continua. Infine, vi è la responsabilità sociale. L'organizzazione che si adopera per conseguire obiettivi di rilevanza sociale accresce sensibilmente la componente v dei suoi collaboratori e quindi attira persone con vocazione. Per esempio, si dimostra che le organizzazioni che attuano schemi di *gift matching* e di *employee volunteering* vedono aumentare la propria produttività.

Per concludere aggiungo che la qualità che un lavoratore può esprimere è di due tipi: codificata (quella che può essere accertata, in modo pressoché oggettivo, mediante protocolli o codici, così che una terza parte può sempre sanzionare eventuali comportamenti devianti o opportunistici); tacita (quella che non è verificabile).

Ora, mentre per ottenere un'elevata qualità codificata bastano gli incentivi materiali (per esempio pagare di più), per estrarre dai collaboratori una elevata qualità tacita è necessario far leva sulla motivazione intrinseca degli agenti e quindi occorre intervenire su v .

Ebbene, nelle imprese di oggi, la qualità tacita è assai più importante e decisiva della qualità codificata. È questo il senso profondo della fine del taylorismo come modo di organizzazione del lavoro e la sua progressiva sostituzione con modelli di tipo olocratico.

Un recente rapporto realizzato da Accenture per conto delle Nazioni unite, ci consente di confermare quanto sopra. Il rapporto in questione fa parte della serie United Nations Global Compact e si intitola *CEO studies on sustainability* e presenta i risultati di un'indagine empirica condotta su 1.000 dirigenti che operano in 27 settori industriali, in 103 diversi Paesi. Uno dei risultati più sorprendenti di questa indagine è che i manager sono convinti che l'economia globale si stia muovendo sul sentiero sbagliato e che le imprese non stiano facendo la loro parte nel disegno del futuro sostenibile. Un'altra ricerca, condotta nel 2016 dal World Economic Forum su 560 manager europei, ha indagato quali siano le qualità e le abilità richieste a un manager dal proprio ruolo per poter affrontare il futuro. Questi i risultati più significativi: al primo posto c'è la soluzione di problemi complessi, al secondo posto il pensiero critico, al terzo posto la creatività, al quarto la gestione delle persone.

La gestione del conflitto interno

Alla luce di quanto precede, quali le sfide più serie che chi svolge compiti di leadership entro l'azienda deve oggi saper raccogliere? La prima sfida riguarda la ricerca dei modi per la gestione del conflitto interno all'organizzazione. Non v'è, infatti, da credere che all'interno di una organizzazione d'impresa non possano nascere conflitti solo perché tutti i soci condividono il fine dell'azione comune. Perché tale circostanza, se vale a scongiurare il conflitto sui grandi valori, non garantisce affatto che non possano sorgere conflitti sui modi di interpretazione di quei valori e soprattutto sui modi di tradurli nella gestione corrente dell'organizzazione. Si tenga presente, infatti, che l'interpretazione dei valori – la determinazione dei criteri di giudizio sulla base dei quali si stabilisce se in una certa situazione i valori sono stati applicati o meno – è operazione storicamente determinata, perché dipende dagli occhiali che usiamo per guardare la realtà. E gli occhiali hanno a che fare con le nostre sensibilità, con i nostri stati emotivi, con la nostra cultura specifica e così via. Guai dunque a sottovalutare tali aspetti anche perché situazioni di conflitto nella vita di un'impresa sono assai più frequenti di quanto si pensi.

Nel mondo delle imprese, gli strumenti basici per risolvere situazioni conflittuali sono, per un verso, il contratto (e in particolare lo schema di incentivo la cui natura è quella di un contratto), e per l'altro verso, il ricorso al 'giudice', cioè a una terza parte. Ma non sempre si può fare affidamento su questi due strumenti, anche perché sono dispendiosi. E allora? La risposta ci viene dalla considerazione che due sono le forme dell'obbedienza: quella che si dà alla norma (giuridica o sociale) e quella che si dà all'autorità, a chi riteniamo sia degno di autorità (e quindi se la merita!). La prima è un'obbedienza solo formale che non risolve al fondo il problema del conflitto; la seconda è l'obbedienza che diventa vir tù, precisamente la virtù che modera l'autosufficienza. Ebbene, leader è chi sa trovare il modo di declinare questa seconda

nozione di obbedienza. Solo chi è autorevole – non già autoritario – infatti, è in grado di risolvere i conflitti basati sulla interpretazione dei valori che definiscono la mission dell'organizzazione. Si badi, però, a non confondere il principio di autorità con il principio gerarchico. Quest'ultimo, infatti, se può essere d'aiuto quando si tratta di conseguire obiettivi di routine, incontra difficoltà insormontabili nel realizzare obiettivi di innovazione. L'autorità infatti è il soggetto portatore della relazione di fiducia, cioè della risorsa di cui nessuna organizzazione può fare a meno.

Quale ha da essere, allora, la forma della catena di comando affinché il fabbisogno di fiducia possa essere soddisfatto? Una risposta interessante ci viene dal lavoro del fisico ungherese Albert-Laszlo Barabasi che, con riferimento alle problematiche dei nuovi media, ha mostrato come sia necessario tener conto anche delle dinamiche immanenti allo stesso processo evolutivo di Internet e, in special modo, alle sue proprietà emergenti. Una delle più significative di queste ultime è quella che Barabasi chiama tendenza alla "clusterizzazione": la rete è fatta, a un tempo, di legami forti (i cluster, cioè gruppi di amici tra cui c'è fiducia perché c'è piena conoscenza reciproca) e di legami deboli che connettono i cluster fra loro, funzionando da veri e propri ponti. Senza questi legami deboli la rete non potrebbe funzionare. Possiamo trasferire questa immagine (per via di analogia) all'esperienza delle imprese: il ruolo strategico dell'autorità – ripeto, qui intesa come leadership – è quello di fungere da 'connettore'. È così che si genera la fiducia generalizzata che, contrariamente a quanto accade con la fiducia particolaristica, produce coesione sociale.

La difesa dal rischio del group-think

Una seconda sfida è quella di trovare i modi di difesa nei confronti del rischio del *group-think*, nel senso del politologo inglese Robert Janis. Si tratta di un rischio serio che tende a colpire la più parte delle persone che fanno parte di un gruppo coeso e omogeneo, come, in generale, è quello che caratterizza i membri di una organizzazione. Costoro cercano l'unanimità di pensiero, fino al punto di non permettersi di prendere in considerazione opinioni alternative. Il *group-think* è assai diverso dal consenso di facciata, perché nel primo caso il consenso dei membri è veramente reale e il pensiero di costoro converge su norme di comportamento che tutti, all'interno del gruppo, ritengono corrette. Chiaramente, un atteggiamento del genere si dimostra sì conveniente nel breve termine, perché favorisce la presa rapida delle decisioni, ma nella misura in cui esso riduce l'esercizio del pensiero critico porta al conformismo e dunque riduce, a lungo andare, la creatività dell'intero gruppo. Come si sa, per conservare nel tempo la vitalità di una impresa ci vuole genio creativo, vale a dire una forte abilità di leggere le *res novae* dell'epoca e una altrettanto forte capacità di individuare il campo giusto su cui intervenire.

Durante la lunga stagione della modernità, l'idea prevalente era che la creatività fosse una faccenda individuale: era sufficiente che una organizzazione avesse un creativo al proprio interno per riuscire ad affermarsi sul mercato. Se ne comprende la ragione solo pensando che quella industriale è stata una società basata

– per quanto concerne la dimensione organizzativa – su tre principi: la struttura gerarchica del potere (per cui è 'sufficiente' che pensino coloro che occupano le posizioni di vertice della piramide aziendale); la razionalizzazione delle procedure (per cui i comportamenti nell'organizzazione vanno depurati della dimensione emotiva e soprattutto relazionale); la standardizzazione non solamente dei servizi, ma anche dei linguaggi comunicativi. La grande novità del modello olivettiano – per fare un solo esempio, peraltro notevole – è stato il superamento, in grande anticipo sui tempi, di questo modo di concepire il funzionamento di una organizzazione produttiva.

Adriano Olivetti aveva capito che la creatività individuale non è sufficiente; occorre mirare alla creatività di gruppo. Cosa comporta ciò? Che l'organizzazione stessa deve diventare creativa. Ebbene, l'organizzazione creativa non è compatibile con il *group-think*. Sono sintomi eloquenti che qualcosa come il *group-think* prende possesso dell'organizzazione quando tra i suoi membri emerge un senso illusorio di invulnerabilità; quando il responsabile (o il capo) viene tenuto all'oscuro o al riparo dell'esistenza di prove contraddittorie; quando coloro che non la pensano come la maggioranza vengono allontanati dai loro incarichi, oppure sminuiti nella considerazione che di essi ha l'azienda, e così via. Quando questo accade il leader deve intervenire senza indugio.

Parlare del benessere organizzativo

Il fenomeno della quarta rivoluzione industriale costituisce, oggi, il più potente stimolo a riprendere in considerazione il tema del benessere organizzativo. Sappiamo ormai che l'affermazione delle tecnologie convergenti del gruppo Nbic (Nanotecnologie, Biotecnologie, Information Technology, Cognitive Science) sta radicalmente modificando il modo di produzione, oltre alla matrice culturale delle nostre società. Non sappiamo ancora come le tecnologie digitali e la cultura che la governa modificheranno l'essenza del capitalismo degli anni prossimi. Sappiamo però che è in atto una seconda 'grande trasformazione' di tipo polanyano – la prima fu quella descritta da Karl Polanyi nel 1944 e riferita alla prima e seconda rivoluzione industriale – che va producendo conseguenze di vasta portata sul senso stesso del lavoro umano, oltre che sulla disponibilità di posti di lavoro. Prima il mondo dell'impresa comprenderà questo, meglio sarà per tutti, e soprattutto per dare ali al nostro modello di civilizzazione.

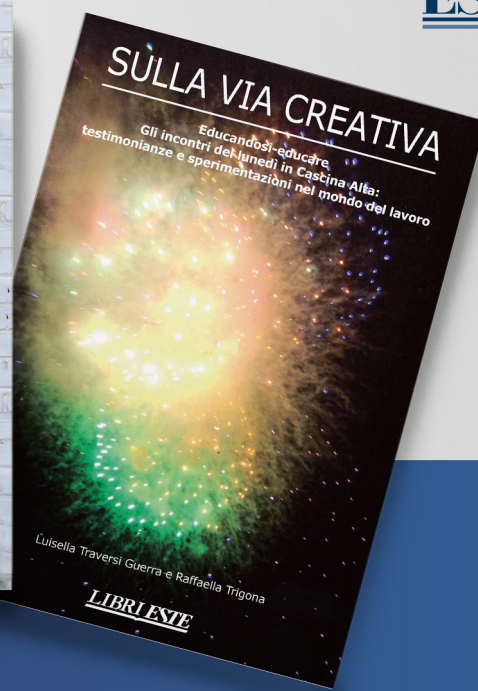
**Il volume
'LA DIMENSIONE
ETICA DEL BENESSERE
ORGANIZZATIVO'
da cui è tratto
il contributo
di Stefano Zamagni
è acquistabile
in prevendita al desk
dei Libri ESTE,
nella zona espositiva.**

**Solo per oggi
le spese di spedizione
sono gratuite!**

SOLO PER OGGI

AL DESK ESTE TROVERAI UN'OFFERTA SPECIALE!

ESTE
libri



3 LIBRI
A SOLI 10 EURO

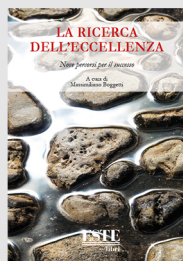
Altri spunti per le tue letture:



IL WELFARE AZIENDALE È UNA IATTURA

Alberto Perfumo

15 €



LA RICERCA DELL'ECCELLENZA

Massimiliano Bogetti

20 €



WELFARE AZIENDALE TRA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA E CURA DELLA PERSONA

Franca Maino

20 €



DALL'AZIENDA AL TERRITORIO. LE PMI INCONTRANO IL WELFARE

Franca Maino e Giulia Mallone

20 €

Anche i grandi manager
possono crescere



**PERSONE &
CONOSCENZE**
LA VOCE DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

La più importante rivista italiana dedicata al direttore del personale e a chi, in generale, gestisce gruppi di persone nelle organizzazioni. Direttore responsabile: Francesco Varanini.

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

140 € Tariffa
Classica

90 € Tariffa
Under 35

IVA assolta dall'editore

**SVILUPPO
& ORGANIZZAZIONE**

La più longeva e prestigiosa rivista scientifica italiana di organizzazione aziendale e risorse umane, oggi diretta da Gianfranco Rebola.

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

120 € Tariffa
Classica

70 € Tariffa
Under 35

IVA assolta dall'editore

ABBONATI ONLINE SU
www.este.it



PER INFORMAZIONI
Daniela Bobbiese

Responsabile
Abbonamenti ESTE
02.91434400

daniela.bobbiese@este.it

ESTE
Cultura d'impresa