

# WELFARE da benefit ad asset strategico LE 3 SFIDE



*Milano, 28 Gennaio 2016*

# Eu-tròpia

trasforma i sogni organizzativi da progetti di benessere a realtà

6 maggio 2015

## IL SUCCESSO ORGANIZZATIVO: DA SOGNO A REALTÀ

VALORI, COMPETENZE, PASSIONE E ASCOLTO:  
COME ATTIVARLI PER COLTIVARE ORGANIZZAZIONI DA SOGNO



2 marzo 2016

# Di cosa parleremo oggi



- Dove va il mondo, scenari e trend
- Come attrezzarci per il futuro
- Come garantire lo sviluppo delle persone, dell'impresa e del sociale con crescita e profitto

**WELFARE: una risposta possibile,  
non solo benefit, ma apertura al mondo!**

da **Welfare e occupazione**, a cura di Livraghi e Barani

**QUADERNI DI ECONOMIA  
DEL LAVORO/103**

*Labour Economics Papers*

diretti da Luigi Frey

**WELFARE E OCCUPAZIONE**

a cura di Renata Livraghi e Azio Barani

con i contributi di:

Luca Balugani, Azio Barani, Carlo Borzaga, Chiara Carini,  
Giuseppe Croce, Giacomo Degli Antoni, Rosanna Gallo,  
Alberto Levi, Renata Livraghi, Laura Pironi, Lucia Poletti,  
Antonello Scialdone, Giulio Tagliavini, Riccardo Tilli,  
Federico Valenzano, Stefano Zamagni

FrancoAngeli

«Welfare e occupazione sono due variabili correlate positivamente: dove vi è maggior welfare vi è anche occupazione elevata e una minore disoccupazione»

*Renata Livraghi*

*Professore ordinario di Politica  
Economica all'Università di Parma*

## da **Welfare e occupazione**, a cura di Livraghi e Barani

«L'economia, intesa come scienza sociale razionale, si fonda sull'etica aristotelica e sulla crescita della **fioritura umana** (\*)...

...Cos'è la fioritura di un essere umano?

Come quella delle piante...consiste nel fatto che una persona sia in grado di sviluppare le potenzialità ritenute tipiche della specie vivente a cui appartiene, riuscendo a condurre una vita soddisfacente, accettabile, felice.

(\*) *Gertrude Elizabeth Margaret Anscombe*



*Renata Livraghi*

# Il Welfare strategico

«La prima indagine sulla qualità della vita nei paesi europei (Eurostat 2015) indica che una distribuzione del reddito troppo iniqua mina le basi della convivenza civile e può essere dannosa per le prospettive economiche e sociali

Il welfare è quindi un luogo strategico per ripensare non solo la relazione fra cittadini e comunità politica di appartenenza, ma anche quella tra economia e società.

**Il welfare, denominato generativo, influirebbe positivamente sul processo di crescita economica e sociale...tenendo conto:**

- del contesto socio economico e istituzionale di riferimento
- degli strumenti generativi di welfare
- del welfare aziendale e comportamento organizzativo
- delle relazioni tra welfare, economia e società».

*R. Livraghi*

# Il welfare generativo

Il welfare generativo non solo raccoglie e redistribuisce, ma **rigenera le risorse, le fa rendere e redistribuisce.**

Il **social banking** utilizza risorse pubbliche in modo più efficace di quello tradizionale sostenendo lo sviluppo del territorio attraverso l'empowerment delle persone.

- ❑ **Micro finanza**; prestito d'impresa, microcredito
- ❑ **Impact investing**, investimenti in imprese a impatto sociale
- ❑ **Community banking**, locale.

QUADERNI DI ECONOMIA  
DEL LAVORO/103  
*Labour Economics Papers*  
diretti da Luigi Frey

## WELFARE E OCCUPAZIONE

a cura di Renata Livraghi e Azio Barani

con i contributi di:  
Luca Balugani, Azio Barani, Carlo Borzaga, Chiara Carini,  
Giuseppe Croce, Giacomo Degli Antoni, Rosanna Gallo,  
Alberto Levi, Renata Livraghi, Laura Pironi, Lucia Poletti,  
Antonello Scialdone, Giulio Tagliavini, Riccardo Tili,  
Federico Valenzano, Stefano Zamagni



# DOVE VA IL MONDO - EVOLUZIONE DELLO SCENARIO

# Le mega-tendenze globali aumentano la domanda di innovazione

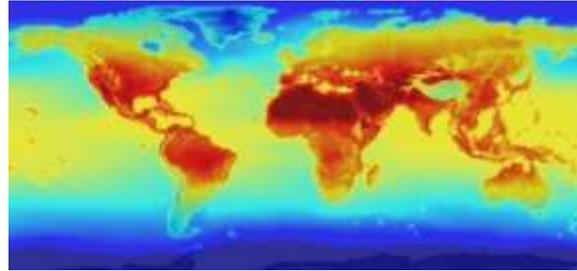
**Crescita ed invecchiamento della popolazione**



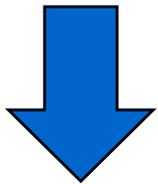
**Movimenti migratori**



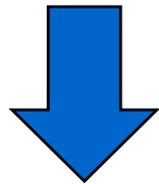
**Domanda di energia e cambiamenti climatici**



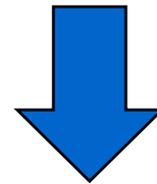
**Digitalizzazione e Sharing Economy**



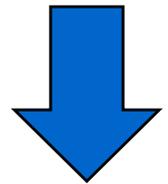
**Consumatore & Salute**



**Diversità culturali**



**Sostenibilità ecologica**



**Sviluppo di nuove competenze e stili di vita**



# Scenari attuali

- ❑ Gli indicatori macroeconomici segnalano da qualche tempo l'avvio della ripresa nel nostro paese; tuttavia **permane un interrogativo sull'intenzionalità sociale**, sulla forza reale della spinta soggettiva: si riscontra infatti la persistenza di una tendenza sociale alla preservazione delle proprie condizioni, piuttosto che un'assunzione del rischio investendo nel loro ampliamento
- ❑ La **relazione tra benessere e performance** è stata largamente confermata dalla ricerca scientifica e dall'esempio di leader di successo
- ❑ Negli ultimi anni è stato dunque possibile ripensare al **welfare aziendale** non più come puro costo, ma **come benefit e investimento**
- ❑ Oggi, il welfare viene riconosciuto essere un **elemento indispensabile per migliorare e ottimizzare le performance aziendali**



# Nuovi trend

- ❑ **Sharing economy:** economia della condivisione, baratto e scambio (case, libri, vestiti, tempo, servizi), (infermiere di condominio, badante, baby sitter, ecc)
- ❑ **Società liquida:** assenza di punti di riferimento, di certezze: tutto cambia (casa, lavoro, affetti, geografie..). Le conseguenze sono sotto gli occhi di tutti: fobie e ossessioni, depressione, follie
- ❑ **Necessità di attrezzarsi al cambiamento continuo,** di trovare il centro di gravità permanente in sé (empowerment personale)



# Scenari futuri: il domani è qui

## *Senior e Junior: 4 generazioni compresenti in azienda*

□ L'allungamento della vita e la bassa natalità fanno sì che nel 2020 la maggior parte della popolazione italiana avrà più di 60 anni

□ **Saremo sempre più “diversi”,**  
per genere, età, culture di provenienza...  
(fenomeni migratori continui)



# Come attrezzarci per il futuro

- ❑ L'innovazione delle tecnologie e dei prodotti non basta senza l'**empowerment delle persone** e senza lo **sviluppo di nuove competenze**
- ❑ Emerge la necessità di aprire l'orizzonte della **gestione del capitale umano**, anche in ottica prospettica, per **lavorare attivamente alla promozione del benessere dei lavoratori**
- ❑ Tuttavia, perché il **welfare diventi un asset** aziendale, le organizzazioni dovranno confrontarsi con **3 sfide importanti**:
  1. **Pensare il welfare come innovazione sociale (\*) ed estensione della CSR**
  2. **Sviluppare strategie di benessere, capaci di rispondere a criteri di diversity e inclusion**
  3. **Ripensare le logiche di calcolo del ROI per tutti gli stakeholder**

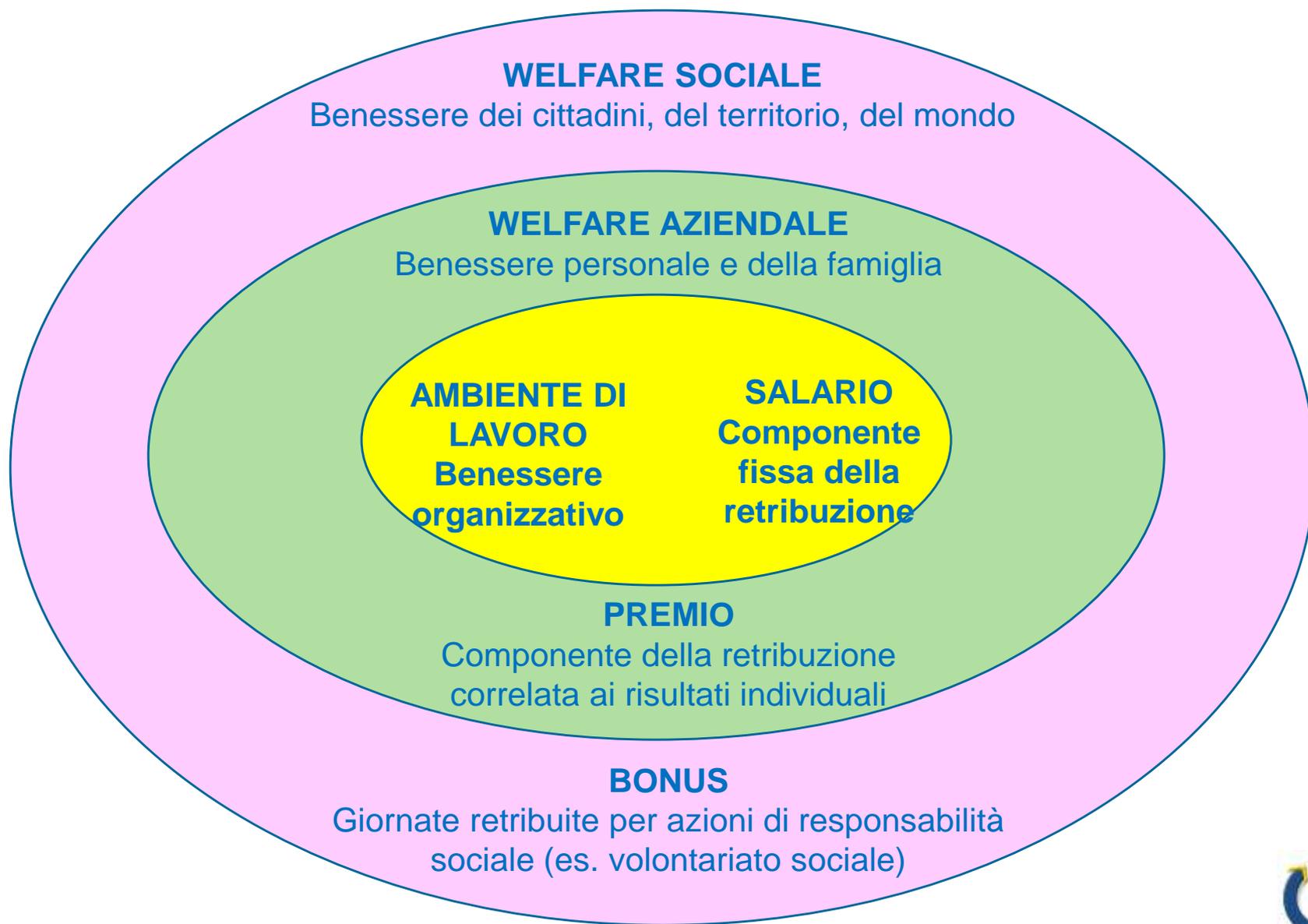
(\*) Empowering people, driving change. Social innovation in the European union, BEPA 2011

# 1a. SFIDA: Pensare il welfare come innovazione sociale ed estensione della CSR

- Allineare e creare sinergia tra le attività di welfare aziendale e la Responsabilità Sociale d'Impresa



# 1a. SFIDA: Pensare il welfare come innovazione sociale ed estensione della CSR



## Esempio: Bisconti, Dream Manager prestata alla politica

“Come manager di un’azienda che ha molto investito sulle risorse umane, ho toccato con mano molti progetti di cambiamento profondo; eppure dentro me c’era una piccola vocina che mi diceva:

**“Ma perché io non posso mettere le mie competenze al servizio di qualcosa di più grande?”**

Se ci sono delle possibilità, incentivate le vostre persone a farlo, perché c’è un mondo fuori dall’azienda che aspetta, che chiede tanto e che può portare tanto alle aziende”



**Chiara Bisconti**

*Manager & Assessora al Benessere del Comune di Milano*

*Relazione al convegno «il successo organizzativo da sogno a realtà»*

# Chiara Bisconti, Assessora al Benessere del Comune di Milano

## Terza giornata *SMARTWORKING*

“Questa terza giornata vuole diventare l’occasione per una riflessione su questo **tempo liberato** e su come **Milano può essere attivatrice di buone pratiche** verso i cittadini e le cittadine che desiderano partecipare alla vita della propria città...

Vorrei, in questa occasione, attivare e proporre, con la vostra collaborazione, **progetti di partecipazione civica**, rivolti alle aziende e lavoratori agili, che durante la giornata del 18 febbraio abbiano voglia di prendere in mano un piccolo pezzo della propria città, occuparsi della cosa pubblica, magari vicino alla propria sede di lavoro, che dia un senso ancora più alto a questo **tempo liberato tanto prezioso per il benessere di tutti**.

Ci proviamo insieme?”

## 2a. SFIDA: Sviluppare strategie di benessere con ricerche e interventi di benessere personale ed organizzativo per la popolazione aziendale e il territorio

Gli 11 parametri del **Better Life Index**



## 2a. SFIDA: Sviluppare strategie di benessere con ricerche e interventi di benessere personale ed organizzativo per la popolazione aziendale e il territorio

Il primo rapporto sul “**Benessere Equo e Sostenibile (BES)**” promosso dal Consiglio nazionale dell’economia e del lavoro (Cnel) e dall’Istituto nazionale di statistica (Istat) nel 2013.

Si pone come un’iniziativa di grande rilevanza scientifica, che pone l’Italia all’avanguardia nel panorama internazionale in tema di sviluppo di indicatori sullo stato di salute di un Paese che vadano “al di là del PIL”.

E’ costituito da 12 indicatori scelti da oltre 42.000 italiani.

# BES 2013: il benessere equo e sostenibile in Italia – indicatori:

- Salute
- Istruzione e formazione
- Lavoro e conciliazione tempi di vita
- Benessere economico
- Relazioni sociali
- Politica ed istituzioni
- Sicurezza
- Benessere soggettivo
- Paesaggio e patrimonio culturale
- Ambiente
- Ricerca e innovazione
- Qualità dei servizi

# Da un'inchiesta di Repubblica del 21 gennaio 2016

## RE LE INCHIESTE

Motivazioni che hanno spinto ad attuare politiche di welfare aziendale (valori %)



Fonte: ASAM

## 2a. SFIDA: Sviluppare strategie di benessere con ricerche e interventi di benessere personale ed organizzativo per la popolazione aziendale e il territorio

### La nostra metodologia

- ❑ Analisi quali-quantitativa con **test e focus group**
- ❑ Rilevazione **indicatori di benessere/malessere** individuale e organizzativo e **correlazione con le misure della performance**
- ❑ Rilevazione **strategie** di *coping* e di promozione del benessere
- ❑ Progettazione e **implementazione di best practice** per la promozione del benessere individuale ed organizzativo.



## 2a. SFIDA: Sviluppare strategie di benessere capaci di rispondere a criteri di diversity&inclusion

**Una maggiore integrazione intergenerazionale tra Junior & Senior, ad esempio:**

### Percorsi di reverse mentoring per Junior & Senior

per favorire l'inserimento dei giovani in azienda e per accrescere la motivazione lavorativa e professionale dei senior, che porterebbe alla creazione di una situazione di doppio guadagno, personale ed organizzativo.



**Una maggiore integrazione di genere fra uomini e donne, ad esempio:**

### Ricerche e interventi sulla Gender Diversity

#### Percorsi di leadership al femminile

#### Corsi di genitorialità al lavoro



**moms  
@work**

## 2a. SFIDA: Sviluppare strategie di benessere capaci di rispondere a criteri di diversity&inclusion

### Percorsi di empowerment personale e di orientamento

- ❑ **Laboratori di empowerment personale per una scelta consapevole del proprio futuro:** «costruzione dell'identità», «presa di decisione» su tematiche specifiche (es. alla ricerca della felicità, affetti ed emozioni, sognare, progettare e realizzare,...)
- ❑ **Sportello benessere**
- ❑ **Happy Coaching**, incontri tematici sui 5 fattori del benessere: **Espressione, Relazione, Potere, Energia e Futuro**
- ❑ **Percorsi di orientamento scolastico e professionale**, rivolti a famiglie e ragazzi, per il passaggio dalla scuola media alla superiore e da questa all'università e/o mondo del lavoro: utilizzo di test psicodiagnostici, colloqui, visite guidate in azienda e incontri con le figure professionali

Happy   
Coaching



## 3a. SFIDA: Ripensare le logiche di calcolo del ROI per tutti gli stakeholders

*“What if countries competed with each other to become the most socially innovative in the world?”*

Matthew Bishop, New York Bureau Chief, The Economist

### Social Progress Index

- ❑ L'idea di misurare il progresso sociale nasce nel 2009 durante la conferenza del World Economic Forum's Global Agenda Council on Philanthropy and Social Investing.
- ❑ Il SPI è edito dalla **Social Progress Imperative**, una non profit Americana fondata nel 2012.

## 3a. SFIDA: Ripensare le logiche di calcolo del ROI per tutti gli stakeholders

- ❑ **Social Progress Index:** misurare il progresso nazionale attraverso le molteplici dimensioni del progresso sociale



# Per un modello di welfare civile - Stefano Zamagni

Per il **welfare civile** «è l'intera società, e non solo lo stato, **che deve farsi carico del benessere di coloro che la abitano**...occorre mettere in relazione le tre sfere di cui si compone ogni società: la sfera degli enti pubblici, la sfera delle imprese, ovvero la business community, e la sfera della società civile organizzata...quello di sussidiarietà circolare è il principio di cui il welfare civile ha bisogno per trovare applicazione concreta».

## **Principi fondativi del welfare civile:**

- 1- universalismo delle prestazioni
- 2- centralità della persona
- 3- bene comune

# Filmato: Nicholas Negroponte

# Welfare: linee guida

Migliorare la **qualità del lavoro e della vita**, non solo in azienda, con:

- ❑ **l'empowerment personale**
- ❑ **l'individuazione di nuovi leader capaci di promuovere sviluppo sostenibile per le persone e le organizzazioni**
- ❑ **politiche di promozione del benessere organizzativo, responsabilità sociale e welfare civile**



# Rosanna Gallo



Amministratrice Unica di Eu-tròpia, già *Associate* di Towers Watson e *Senior Consultant* in Hay Management. E' psicologa del lavoro, specializzata in Lavoro e Organizzazione e Benessere organizzativo; ha frequentato un master in Professione Personale e uno in Formazione Formatori, oltre ad un percorso triennale a Parigi sulla Leadership: "Autorità, Leadership e Trasformazione" alla FIIS, Forum International de l'Innovation Sociale ed uno alla Kennedy School di Harvard sull'Adaptive Leadership. Coach accreditata da ICF e certificata da Teleos (leadership coaching on Emotional Intelligence) e dal CLA (Cambridge Leadership Associates).

Interviene nei processi di sviluppo delle persone, affiancando l'Area Risorse Umane, dalla strategia HR all'implementazione dei modelli di competenza (manageriale ed emotiva), performance management, processi di valutazione (è assessor internazionale) e sviluppo (Development Centre) e percorsi di Leadership. Accompagna i Management Team nel perseguimento dell'efficacia ed efficienza del team (teamworking e teambuilding) e dei suoi membri (Executive Coaching-modello Teleos dell'Intelligenza Emotiva). Effettua analisi culturali, di engagement, benessere e sicurezza ed interventi di change management (stili aziendali, valori, diversity, gestione dello stress, ecc.).

Già docente di Promozione del Benessere Organizzativo all'Università di Parma e Coordinatore Scientifico del master in "Sicurezza del lavoro e Benessere organizzativo"(AA 2010/12). Già docente all'Università Cattolica di "Psicologia del Lavoro" e "Psicologia della formazione" dal 2000 al marzo 2010.

Fra le pubblicazioni: "Change the game. Creare valore con le persone in tempi difficili. Gli HR raccontano Best Practices, idee e futuro delle Aziende Italiane" e "Bilancio di competenze e Assessment Centre. Nuovi sviluppi: Development Centre e...", F. Angeli, 2009 e 2010.



Grazie per la cortese  
attenzione!

Siamo disponibili per  
approfondimenti

**Eu-tropia s.r.l.**  
Via Bragadino, 2  
20144 Milano  
Tel. 02-43319008  
Fax 02-43319024  
[www.eu-tropia.it](http://www.eu-tropia.it)

*Inizia lo Spettacolo  
dei Segni*