@bollettinoADAPT, 21 novembre 2013

Storie di lavoro e imprese/3

Edison: la "persona" chiave fondamentale di competitività

di Rosita Zucaro

Tag: *#Edison, #WorkLifeBalance, #ConciliazioneVitaLavoro, #FlexibleBenefit, #WelfareAziendale, #CorporateSocialResponsability, #responsablitàsoscialedimpresa, #CSI, #RSI*.

Adam Smith diceva: «Un uomo è felice dove lavora se è trattato da uomo e se sa che c'è interesse a che lui stia bene». Questa idea di "cura" del dipendente è stata il motore di sorprendenti esperienze sviluppatesi in Italia già tra fine Ottocento e prima metà del Novecento, quali ad esempio il Villaggio ideale del lavoro a Crespi d'Adda e la fabbrica di Adriano Olivetti (si veda su quest'ultimo A. Balsamo, *Adriano Olivetti. Cosa ci rimane della sconfitta di un innovatore*, e R. Zucaro, *Adriano Olivetti. Una lezione a quanti oggi parlano di Responsabilità sociale d'impresa solo perché di moda*, entrambi in Bollettino ADAPT 2013, n. 38). Imprenditori che hanno dato concretezza ad idee innovative, dimostrando che si può guidare un'azienda seguendo, non solo obiettivi di profitto, ma anche di benessere condiviso. Questo può essere il *leit motiv* per le nuove sfide imposte da un mercato del lavoro, in continua evoluzione e sempre più globalizzato.

Emblematico, in questo senso, il caso rappresentato da Edison, importante gruppo industriale del settore energetico**,** che nel 2008, periodo in cui era uno dei comparti con il più alto tasso di crescita, grazie alle opportunità e agli investimenti derivati dalla liberalizzazione del relativo mercato, si è trovato ad affrontare una fase di repentino e profondo cambiamento. Infatti, dopo decenni di stabilità, c'è stato un radicale mutamento in termini di morfologia della popolazione aziendale, a seguito delle gran numero di nuove assunzioni. L'Edison ha avvertito in quel momento la necessità di ricostituire il "patto" con i propri dipendenti e l'ha voluto fare attraverso un modello di welfare, che andasse al di là della configurazione tradizionale.

Per l'azienda, in tale percorso, obiettivi principali erano creare motivazione, senso di appartenenza, fidelizzazione e miglioramento del clima e dell'immagine aziendale, anche nell'ottica di attrarre nuove persone. La persona è messa al centro dell'organizzazione aziendale in quanto è intesa come la chiave fondamentale della competitività. Scopi altrettanto importanti, se pur secondari in quel momento, per l'azienda *de quo*, erano anche ridurre l'assenteismo e il *turn over*.

È nato così il progetto "Edison per te", la cui idea guida, secondo le parole del Direttore del personale e Organizzazione di Edison, Giorgio Colombo, si sostanzia in: «Più attenzione alle persone non per chiedere loro di lavorare di più ma per avere persone più motivate e più vicine

all'azienda». "Edison per te" nasce così dalla convinzione aziendale che una vita personale serena si accompagna, in generale, a migliori prestazioni lavorative e al successo professionale.

Si è proceduto pertanto, tramite l'ausilio di un *partner* specializzato, ad un studio sui bisogni dei dipendenti di tutte le sedi aziendali (circa 2500 per un tale di 100 siti), in relazione alla qualità della vita lavorativa e alle necessità di *work-life balance*. Il programma di *people care*, che ne è derivato, ha avuto una caratteristica fondamentale nella capillarità della diffusione in tutti i siti aziendali, e ha visto l'attivazione di servizi volti a fornire supporto ai dipendenti Edison in quattro aree: Famiglia, Salute e Benessere, *Time saving* e Risparmio.

C'è stata una progettazione dell'offerta confezionata *ad hoc* sui bisogni della popolazione aziendale in funzione delle esigenze che sono necessariamente diverse in relazione a ciclo di vita, territorio, composizione del nucleo familiare e genere. E' un'applicazione del cosiddetto modello di *Flexibile Benefit*, cui peculiarità è che una parte della retribuzione variabile può essere integrata con i servizi offerti al dipendente, che generalmente verrebbero comprati all'esterno e che invece, in questo modo, vengono offerti dall'azienda e quindi detassati. Con questo sistema, il costo del lavoro per l'azienda diminuisce e il potere d'acquisto del dipendente aumenta in quanto la parte accessoria dello stipendio non è soggetta a tassazione (per un approfondimento sul tema si veda V. Picarelli, *Flexible Benefit Plan: la nuova frontiera del welfare aziendale*, in *Bollettino ADAPT*, 2013, n. 40).

All'interno dell'area Famiglia, il progetto prevede un cospicuo pacchetto di servizi offerto ai dipendenti con figli: *campus* estivi (Campo Gulliver, Vacanza Verde in Fattoria, *Campus Rugby* e Quanta Sport Village); agevolazioni per l'acquisto di libri e materiale didattico; segnalazioni di servizi specializzati per la cura e l'educazione dei bambini e di supporto alla famiglia (corsi sportivi, di lingua e musica; sconti in libreria e a teatro, vacanze studio all'estero); accesso gratuito a uno o più corsi *online* (corsi di lingua inglese, patente informatica europea ECDL, patente automobilistica A e B, patentino per ciclomotori); un servizio di consulenza *online*, realizzato in collaborazione con medici e psicologi selezionati, relativamente all'ambito pediatrico, pedagogico e di supporto psicologico di primo livello. Interessante, poi, come il problema strutturale della sede di Milano, che sita in un palazzo storico del Centro impedisce la costruzione di un asilo aziendale, è stato superato con un sistema di buoni *babysitter* per un monte di 25 ore.

Per quanto attiene al pacchetto Salute e Benessere, l'offerta comprende: visite di prevenzione gratuite, disponibili presso strutture limitrofe a tutte le sedi aziendali, e seminari di formazione sui rischi oncologici e sul valore della prevenzione (presso le sedi principali), servizi gestiti da medici e specialisti messi a disposizione dalla LILT (Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori); servizio di consulenza medica e psicologica *online*. In ambito sportivo, invece, è stato messo a punto il Programma *Wellness* – studiato per aiutare i dipendenti a ritrovare la forma fisica e ristabilire il benessere psico-fisico – che permette di accedere a centri sportivi e specializzati a condizioni agevolate.

L'area *Time Saving* propone: un servizio di consulenza legale *online*, realizzato in collaborazione con una rete di avvocati selezionati, con cui è possibile comunicare in uno spazio dedicato che garantisce il rispetto della *privacy*; un servizio di consulenza fiscale *online* (casa, famiglia, tasse e tributi); servizio di disbrigo pratiche, che consente a tutti i dipendenti delle sedi milanesi di svolgere tali attività direttamente in azienda, evitando inutili perdite di tempo presso uffici amministrativi e sportelli vari (è sufficiente infatti consegnare la pratica direttamente allo Sportello "Edison Per Te" negli orari di apertura, dove un addetto specializzato ritira la richiesta e restituisce la pratica espletata alla visita successiva); convenzioni e servizi a sostegno del pendolarismo e della mobilità sostenibile (come gli accordi, per le sedi milanesi, con l'Azienda Trasporti Milanesi e con LeNord, che consentono ai dipendenti un accesso ai servizi a condizioni particolarmente vantaggiose).

Infine l'area Risparmio, è stata aggiunta in un secondo momento, a seguito di un'ulteriore fase di "ascolto" dei bisogni della popolazione aziendale. Essa permette a tutti i dipendenti di poter accedere a sconti e convenzioni all'interno di un *network* di fornitori ed è stato avviato un ulteriore filone di sviluppo del progetto, relativo alle attività di carattere culturale e ricreativo (precedentemente gestite dal dopolavoro aziendale), alcune delle quali estese anche agli ex dipendenti. In particolare stanno crescendo per numero e rilevanza le opportunità gestite attraverso il *Network Imprese e Persone* (IeP). Nel 2009 Edison è entrata a far parte di questa rete che comprende 18 grandi aziende italiane e che si concretizza in una piattaforma di scambio commerciale, in cui vengono messi a disposizione dei collaboratori di ciascuna azienda del network, a condizione agevolate, i prodotti e i servizi delle altre aziende partecipanti. Il *Network* IeP si propone, inoltre, di valorizzare e diffondere il welfare aziendale, non solo come leva di competitività per le imprese, ma anche come contributo responsabile al miglioramento della società da parte delle imprese stesse, in un'ottica di *Corporate Social Responsability*. La rete d'impese IeP potrebbe rappresentare una soluzione interessante, inoltre, per accrescere la presenza di modelli evoluti di welfare aziendale anche nelle PMI, laddove i problemi legati alla sua realizzazione e implementazione sono imputabili, oltre che spesso proprio alla scarsa conoscenza degli istituti e all'erronea convinzione che comportino costi insostenibili, anche alle strutture a volte inadeguate.

Un versante ritenuto molto importante dall'azienda, nella progettazione e gestione del servizio, è stato l'aspetto comunicativo dell'offerta ai dipendenti, soprattutto perché a causa di retaggi del sistema di welfare del passato, vi era una certa reticenza iniziale da parte dei dipendenti. Quindi oltre ad un *brand* dedicato con un apposito logo, si è attivata una strategia comunicativa attraverso volantini, *newsletter*, *contact center*, sportelli informativi che hanno condotto dall'iniziale rapporto di un dipendente su tre, che usufruiva dei servizi attivati, alla statistica attuale di quasi due su tre.

Altro aspetto interessante di questo progetto è il carattere dinamico-circolare, ossia l'offerta non è statica, ma viene rimodulata sulla base delle valutazioni dei servizi e delle necessità della popolazione aziendale in quanto ovviamente varia, con il tempo, la fase del ciclo di vita o nucleo familiare.

I risultati, conseguiti nell'arco dei cinque anni di continuativa applicazione del progetto (presentati dal Direttore del personale e Organizzazione di Edison, in occasione del Convegno "*Flexible Benefit – Ottimizzare il costo del lavoro e migliorare il clima aziendale grazie al welfare on demand*", Milano, 9 luglio 2013)**, tratti da un'indagine, compiuta sul personale, cui ha risposto il 90% dei dipendenti, sono alquanto positivi:** l'84% si ritiene soddisfatto dei servizi attivati; l'82% si riconosce nella cultura e nei valori aziendali; il 90% è orgoglioso di lavorare in Edison; l'83% raccomanderebbe Edison agli amici; il 71% ritiene di aver raggiunto un buon equilibrio tra vita privata e vita professionale. Ulteriori obiettivi raggiunti sono stati un tasso di assenteismo che si colloca al 2,2% ed un *turn over* pari al 1,6%. L'azienda, infine, ha stimato in uno 0,38% l'incidenza di tale sistema di welfare aziendale sul costo complessivo del lavoro, ritenendola una spesa che, in rapporto agli scopi raggiunti, è altamente sostenibile.

Il Progetto "Edison per te" si è classificato al primo posto, nel 2009, nell'ambito del Premio Famiglia Lavoro, promosso da Regione Lombardia e ALTIS, **e nel 2011, ha ottenuto una menzione speciale dall'Osservatorio HR *Innovation Practice* della "*School of Management*"** del Politecnico di Milano, per l'utilizzo "intelligente" degli strumenti ICT come leva d'innovazione dei processi di gestione e sviluppo delle Risorse umane.

Una buona prassi, quindi, che è strategico diffondere, in quanto alla crescita sono connaturate consapevolezza, innovatività e inclusività e le persone non possono essere marginali, ma devono trovarsi al centro del sistema.

Rosita Zucaro
Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro
ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo

@RositaZucaro