

Progetto realizzato con il contributo del



**Dipartimento
per le politiche della famiglia**
Presidenza del Consiglio dei ministri



**Progetto
SH-HUMAN WELL**

**Newsletter:
welfare e
conciliazione**

Numero 3

*Fin*System s.r.l.

System **House** s.r.l.

INDICE

Notizie di welfare

Pag.3

NOTIZIE DI WELFARE

Lo smart working sta cambiando gli spazi aziendali

Un effetto per certi versi inaspettato – o almeno poco considerato – della grande diffusione del lavoro agile riguarda la necessità di molte organizzazioni di ripensare i propri uffici, e non solo. Quello che sembra assodato è che nelle organizzazioni è cresciuta la consapevolezza di dover intervenire sugli spazi per creare ambienti che siano adeguati alle esigenze legate allo smart working, forniscano nuove motivazioni ai dipendenti e favoriscano condivisione e relazioni.

A confermare queste tendenze ci sono anche alcune ricerche. La più recente è quella dell'Osservatorio sullo Smart Working che presenta dati aggiornati al 2022 dove si evidenzia come un ripensamento degli spazi dovuto alle nuove logiche lavorative sia stato avviato nel 68% delle grandi imprese e nel 45% delle Pubbliche Amministrazioni; in particolare il 52% delle grandi organizzazioni, il 30% delle PMI e il 25% della PA ha già effettuato degli interventi di modifica degli ambienti o lo sta facendo. In prospettiva futura, queste iniziative sono previste o in fase di valutazione nel 26% delle grandi imprese, nel 21% della PA e nel 14% delle PMI.

Precedentemente era stata una indagine di AIDP a mettere in luce questo tema, a seguito di un monitoraggio su alcune imprese di medie e grandi dimensioni è risultato che circa il 30% delle aziende ha già ristrutturato gli spazi per conciliare il lavoro da remoto con quello in presenza; mentre il 27% delle realtà intervistate ci sta invece lavorando.

Le ragioni alla base del ripensamento degli spazi possono avere diverse motivazioni: c'è chi vuole favorire il rientro dei collaboratori dopo mesi di lavoro da remoto, chi vuole organizzarsi in modo nuovo per ottimizzare il lavoro, ma anche chi punta a garantire un equilibrio tra la flessibilità del lavoro agile e l'esigenza di mantenere alto il livello di condivisione tra colleghi, motivazione e spirito di appartenenza. Ciò significa, da un lato, favorire gli scambi e il confronto tra le persone dell'azienda e, dall'altro, creare un ambiente in cui lavorare bene e, in un certo senso, "sentirsi a casa".

Alcune organizzazioni stanno ripensando e ridisegnando i loro spazi non solo in base al numero di lavoratori e lavoratrici, ma anche a seconda delle funzioni e delle attività da svolgere. Con un numero sempre maggiore di persone che usufruiscono dello smart working, e quindi con sempre meno tempo da passare "sotto lo stesso tetto", è infatti necessario valorizzare al massimo le opportunità di collaborazione e interazione.

Pensare che la riorganizzazione degli spazi sia solo una semplice questione di costi sarebbe un errore; sicuramente reinterpretando le strutture aziendali c'è la possibilità di ridurre i costi di allestimento e con lo smart working c'è anche la possibilità per le aziende di contenere le spese inerenti l'energia, ma la questione economica vale solo per alcune imprese, mentre in molti casi c'è la volontà di costruire dei luoghi di lavoro in cui è possibile lavorare al meglio e un clima positivo.

Le ricerche dicono come il lavoro da remoto sia molto spesso più efficiente ed è molto apprezzato dalle persone, che hanno una nuova opportunità per lavorare in modo flessibile e favorire anche la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Anche per questo è sempre più difficile pensare per le organizzazioni di forzare il ritorno alla presenza in ufficio.

Le aziende che hanno cercato di far rientrare i propri collaboratori in ufficio, escludendo totalmente o quasi lo smart working, hanno avuto come risultato un aumento delle dimissioni e una riduzione dell'impegno e dell'engagement. I manager oggi sono quindi molto attenti a non forzare il rientro, sia per queste ragioni sia per un fattore reputazionale.

Ma in che modo le aziende stanno ripensando i propri spazi? Alcune organizzazioni, anche approfittando della crisi del settore real estate, avevano già iniziato a riflettere sul ruolo del workplace prima della pandemia con la logica di individuare delle sedi più piccole in grado di ospitare tra il 70% e l'80% dei collaboratori, andando così anche a risparmiare sui costi. L'idea da cui queste organizzazioni partivano si basava sull'assunto che grazie allo smart working e al telelavoro la sede aziendale non sarebbe mai stata piena.

La pandemia ha accelerato questa tendenza e ha permesso a molte altre imprese, soprattutto a quelle più grandi che operano, ad esempio, nei settori della consulenza e dei servizi, di investire sul tema. A seguito dell'enorme sperimentazione – molto spesso forzata – del lavoro agile, sempre più aziende hanno iniziato a riflettere in merito alla gestione dei propri spazi, ma secondo una logica differente da quella del passato, ovvero che si va in ufficio solo per quelle attività per cui la presenza è importante o necessaria.

Collaborare e ritrovare il senso dell'ufficio dopo la pandemia è il tema principale; non si tratta solo di avere uffici più piccoli e meno frequentati ma è fondamentale che gli spazi di lavoro siano impostati in modo tale da essere anche ambienti di socializzazione e relazione, trasformandosi in luoghi in cui promuovere l'identità aziendale e il senso di appartenenza, anche per sfruttare al meglio i momenti e le occasioni di confronto e scambio.

Le sedi aziendali stanno cambiando il loro ruolo, diventando sempre più luoghi legati alle interazioni tra le persone, mentre le attività che possono essere smaterializzate saranno svolte anche in luoghi diversi dagli uffici tradizionali. È necessario riflettere sulle caratteristiche fondamentali degli spazi di lavoro del futuro, che dovranno diventare luoghi non solo più confortevoli, ergonomici ed efficienti, ma anche in grado di garantire la presenza di aspetti immateriali, quali la condivisione degli obiettivi aziendali e le relazioni interpersonali, che sono alla base di attività lavorative ad alto valore aggiunto”.

Da un lato si tratta quindi di un investimento per lavorare “al meglio”, ad esempio “grazie alla presenza di spazi e tecnologie adeguate per favorire le riunioni ibride; ma anche di zone in cui potersi concentrare e svolgere le proprie attività senza disturbo”. Dall'altro è un modo per lavorare “meglio”, in quanto “si favorisce la socialità, la collaborazione nell'ambiente lavorativo e il senso di appartenenza. È qualcosa che con Covid si è perduto molto: ripartire dalle relazioni delle persone è divenuto fondamentale”.

Si parla quindi di “workplace strategy” ovvero il ripensamento degli spazi aziendali è un'operazione complessa che ha un forte impatto sui processi aziendali, e dunque è necessario che sia un percorso fatto su misura dell'impresa e che coinvolga diverse figure aziendali e i lavoratori.

Il lavoro inizia anzitutto dalle figure che in azienda si occupano di questa questione ovvero innovare la dimensione degli spazi, partendo dall'ascolto delle persone e comprendendo i bisogni e le necessità di chi lavora, per poi individuare il percorso migliore per ripensare gli uffici.

In questo modo è possibile progettare la soluzione migliore per l'organizzazione, ampliando e riorganizzando gli spazi comuni, rimodulando anche gli spazi individuali, individuando i modelli organizzativi e le tecnologie più utili per gestire questo processo.

Ripensare gli spazi per favorire il rientro in ufficio è il tema principale di alcune realtà che hanno iniziato a pensare a come reinterpretare gli spazi in maniera più accogliente e stimolante.

In tempi pre-pandemici, gli uffici erano il cuore pulsante delle aziende, un posto in cui i dipendenti lavoravano, si incontravano e socializzavano, dove si poteva bere un rapido caffè e intanto scambiare qualche chiacchiera o organizzare un drink dopo il lavoro. Ora la situazione è totalmente cambiata e richiede nuovi approcci da parte delle aziende: è necessario creare un ambiente in cui i dipendenti vogliano davvero stare e in cui la loro esperienza sia concreta e vantaggiosa.

L'idea che sta prendendo piede è quella secondo cui i luoghi di lavoro devono anche offrire un'atmosfera stimolante, in cui si possa lavorare, fermare a pensare ma anche intrattenersi. Gli esempi sono molteplici. "Il più noto è sicuramente quello della famosa sede di Google, a Mountain View", dove la multinazionale californiana ha predisposto campi da beach volley, basket, calcetto, minigolf, ma anche strutture come lavanderie gratuite per i dipendenti, bar, ristoranti e mense. Ci sono poi sale giochi, biliardi, un campo da bowling, un centro fitness, una piscina e aree wellness proprio per permettere ai dipendenti di rilassarsi.

La nuova era del lavoro vedrà i dipendenti utilizzare gli uffici per collaborare. Ma ci saranno sempre più servizi messi a disposizione dalle imprese per i lavoratori con bar che offrono la colazione o aree ristoro con spuntini gratuiti o ricariche per bevande gassate e acqua, arredate con grandi tavoli da pranzo in cui i vari team possono pranzare insieme o prendersi una pausa dal lavoro. In alcune aziende degli Stati Uniti si possono trovare anche zone relax con videogame, tavoli da ping pong o altri giochi da tavolo. Ma ora, in un contesto tradizionale come quello italiano, è importante soprattutto focalizzarsi sull'importanza del well-being fisico e psicologico dei dipendenti, perché anche questo fa parte del lavoro.

Nel nostro Paese un caso interessante è quello di Casa Siemens, la sede milanese della multinazionale tedesca che ospita oltre 1.800 dipendenti. Siemens ha scelto di dare spazio proprio ai luoghi di incontro, creando aree di co-working, bar, palestra, zone relax e spazi per eventi; inoltre, tutta la struttura è circondata da 25.000 metri quadrati di orti e parchi in cui i lavoratori possono coltivare, fare sport e lavorare.

Ma gli esempi possono continuare: c'è Il Sole 24 Ore che ha inaugurato una sede a Milano; oppure Sky Italia che ha affrontato un ripensamento dei suoi spazi nel corso dell'ultimo anno. Gli spazi per i lavoratori giocano quindi sempre di più una leva strategica per l'employee engagement. Significa saper trovare il giusto equilibrio tra produttività, collaborazione e socializzazione: tre fattori indispensabili per riportare le persone a ripopolare gli uffici. L'azienda deve svilupparsi tenendo conto dell'esperienza dei dipendenti, dei loro desideri e delle loro necessità. Il modo migliore per riportare le persone nel luogo di lavoro non è attraverso l'imposizione, ma facendo in modo che lo desiderino.

WELFARE NELLE IMPRESE: A CHE PUNTO SIAMO

Il welfare aziendale è a un punto di svolta. Negli ultimi anni il fenomeno si è diffuso con crescente intensità ed è diventato un tema familiare per imprese, lavoratori, associazioni datoriali e sindacati. Inoltre, gli sconvolgimenti più recenti – in primis pandemia e guerra, con loro conseguenze – e il crescente interesse politico richiedono di riflettere con attenzione a quello che potrà essere il suo ruolo nel prossimo futuro. Si tratta "solo" di una serie di benefit e misure che le organizzazioni garantiscono ai propri collaboratori per migliorare il clima aziendale, attirare talenti e favorire la retention, oppure può essere anche uno strumento capace di integrare in maniera concreta il welfare pubblico?

Quale futuro per il welfare aziendale? Oggi si riflette sulle strategie finalizzate a costruire piani di welfare aziendale "di qualità", cioè in grado di cogliere e affrontare le reali necessità dei lavoratori, senza però andare a duplicare l'offerta di welfare garantita dall'attore pubblico. La sfida odierna è quella dell'integrazione tra domanda offerta di servizi a tutti i livelli per rendere completa la risposta ai bisogni dei cittadini.

E' fondamentale la centralità delle politiche sociali per il miglioramento del benessere delle persone per cui il welfare non deve essere considerato come qualcosa di residuale e destinato a una fetta marginale di popolazione, ma devono esserci sempre più politiche trasversali e universali, promosse dal Pubblico insieme al Terzo Settore, mondo civico, Università, scuole e imprese. In questo senso, il welfare aziendale non deve essere slegato dalle altre forme di welfare. È necessario, e sempre più lo sarà, guardare agli interventi delle imprese considerando le ricadute per il territorio e le connessioni che possono avere con il welfare locale".

Per questo si deve agire sulla ricomposizione delle domande di prestazioni e servizi, quindi sull'individuazione dei bisogni, e delle risposte, cioè sull'offerta. A questo scopo, il welfare aziendale può essere utile al processo di ricomposizione, ragionando sulle opportunità di dialogo tra le piattaforme pubbliche e quelle di welfare aziendale. L'obiettivo da raggiungere è consentire alle imprese che fanno welfare di utilizzare sistemi pubblici per i piani di servizi destinati ai lavoratori e alle lavoratrici, in modo da ottenere servizi di qualità, con il 'bollino' dell'ente pubblico.

Va infine evidenziato come i cambiamenti demografici stanno avendo (e avranno sempre di più in futuro) degli effetti devastanti sulla sostenibilità dei sistemi di welfare. Da un lato l'invecchiamento della popolazione, che porterà a un aumento della richiesta di prestazioni sociali e sanitarie, e dall'altro una riduzione della popolazione attiva, che ridurrà le entrate fiscali e contributive degli Stati, avranno degli effetti economici rilevanti sulle possibilità di spesa per le politiche di welfare.

Per questo motivo, i sistemi di welfare devono tenere il passo con le nuove sfide della nostra società: quando il welfare aziendale è di qualità, e quindi è in grado di guardare alle comunità e ai territori, allora può rappresentare un'opportunità di integrazione con la risposta pubblica.

Ma cosa rende il welfare aziendale "di qualità"? Sono diversi fattori: le politiche di welfare delle imprese dovrebbero fornire risposte flessibili ai reali bisogni delle popolazioni aziendali, coinvolgendo la filiera dei servizi del territorio in cui l'azienda opera, devono adottare una logica di sistema, andare cioè oltre le sperimentazioni, e consolidarsi grazie alla contrattazione e alla partecipazione delle parti sociali. In tal senso è strategico sfruttare i processi di digitalizzazione, ad esempio attraverso le piattaforme, per aggregare la domanda, favorire la professionalizzazione dell'offerta e orientare utenti. Anche per questo è fondamentale il ruolo di nuove figure professionali, come i Welfare Manager, che sappiano dialogare con le persone e coglierne i bisogni e le necessità.

Le organizzazioni sono alla ricerca di profili con competenze trasversali che sappiano supportare le imprese nel processo di costruzione del welfare e individuare i bisogni e le risposte più appropriate mantenendo uno sguardo sul territorio di interesse. In questo modo si riesce anche a valorizzare la dimensione di "filiera corta", tessendo reti locali che includano diversi attori: enti del Terzo Settore, parti sociali, enti bilaterali, imprese sociali, associazioni, enti pubblici e attività commerciali.

Proprio per il ruolo sempre più centrale di questi professionisti è cresciuta la domanda di queste professionalità e sono nati strumenti e percorsi finalizzati proprio ad inquadrare le competenze di chi si occupa di welfare aziendale; tra questi c'è la Prassi UNI/PdR 103:2021 che definisce alcuni requisiti per la progettazione, la realizzazione e la valutazione di progetti di welfare aziendale, il profilo del Welfare Manager in termini di conoscenze, competenze, responsabilità, abilità capacità organizzative e comunicative, le raccomandazioni per la conformità e la certificazione. La prassi si rivolge a tutti coloro i quali sentono la necessità di validare il loro percorso di strutturazione di un piano di welfare aziendale. Oltre che le imprese e i responsabili delle organizzazioni, anche gli operatori e i fornitori di servizi possono adottare gli standard e le procedure definite dalla prassi.

Un contributo innovativo, dunque, a un settore che continua a svilupparsi e che, proprio per la sua crescente importanza, richiede professionalità capaci di misurarsi con le sfide sempre più complesse che è chiamato ad affrontare.