

# RASSEGNA STAMPA.

QUANDO I **GIORNALISTI**  
SANNO DIRLO MEGLIO DI NOI.

The logo consists of a solid orange square with the word "LIFEED" written in white, uppercase, sans-serif font at the bottom.

LIFEED

“

Tutta la vita regala momenti di apprendimento, in particolare le fasi di transizione: apprendi qualcosa di necessario, devi abbandonare la vecchia idea di te e attrezzarti per gestire la nuova situazione.

*Riccarda Zezza*

*CEO Lifeed*

# IL MEGLIO DELLA RASSEGNA STAMPA

---

## INDEX

**CAPITAL** | 10-11-2020

Un buon capo sa assicurare gli altri

5

**HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA** | 22-09-2020

Il lockdown? Migliora la capacità di gestione del cambiamento dell'81% delle persone

6

**IL SOLE 24 ORE** | 15-07-2020

Caregiver e genitori? Danone investe su di loro (con ritorno economico)

7

**ELLE.IT** | 08-06-2020

La maternità ha un immenso potenziale inespresso, e per ripartire davvero recuperarlo è obbligo

9

**ELLE.IT** | 25-05-2020

Non ci sono dubbi, per la ripartenza abbiamo bisogno di leader "al femminile" e vi spieghiamo perché

10

**ALLEYOOP.ILSOLE24ORE.COM** | 08-05-2020

10 maggio 2020: auguri alle mamme, sensibili guerriere

11

**HR-LINK.IT** | 06-05-2020

Master crisi, un percorso per trasformare la transizione in un'opportunità

13

**AVVENIRE.IT** | 06-05-2020

Così manager e dipendenti si preparano alla Fase 2

14

**ILSOLE24ORE.COM** | 29-04-2020

Il lockdown? Migliora la capacità di gestione del cambiamento dell'81% delle persone

15

**REPUBBLICA.IT** | 29-04-2020

Rischio stress al lavoro: un problema per uno su quattro

16

**ILMESSAGGERO.IT** | 29-04-2020

Fase 2, un lavoratore su 4 rischia di ammalarsi di stress: ecco come gestire la crisi

17

**CORRIERE L'ECONOMIA** | 27-04-2020

Biogen. Prendersi cura delle persone per fare la differenza

18

<b>DIGITAL4BIZ.IT</b>   10-04-2020	<b>19</b>
La funzione HR alla prova del Coronavirus: questione di leadership e di competenze	
<b>IL SOLE 24 ORE</b>   08-04-2020	<b>22</b>
Un capo del personale su due: l'impatto sarà strutturale	
<b>VANITYFAIR.IT</b>   03-04-2020	<b>24</b>
Qualche consiglio (necessario) per le mamme in smart working	
<b>SVILUPPO E ORGANIZZAZIONE</b>   19-03-2020	<b>25</b>
Trenord: la cura dei caregiver: come valorizzare le human skill dei dipendenti	
<b>IO DONNA</b>   19-03-2020	<b>28</b>
Sorpresa: i papà vogliono il congedo di paternità	
<b>MARK-UP.IT</b>   19-03-2020	<b>30</b>
Paternità e competenze di leadership: 7 grandi lezioni da 7 CEO	
<b>ILMESSAGGERO.IT</b>   29-04-2020	<b>31</b>
Fase 2, un lavoratore su 4 rischia di ammalarsi di stress: ecco come gestire la crisi	

# Capital

## UN BUON CAPO SA RASSICURARE GLI ALTRI

«Una crisi di queste dimensioni riporta i leader alla loro funzione essenziale: fare la differenza nella vita delle persone»: lo scrive McKinsey in un articolo a proposito degli effetti della pandemia, ed è drammaticamente vero. Essere capi oggi vuol dire molto più di prima: in termini di potere e di responsabilità. I leader non possono proteggere le loro persone dal virus, ma possono fare molto per salvarle da un rischio di secondo livello che minaccia di essere altrettanto letale: il burn-out. Secondo il World Economic Forum, con la pandemia una persona su quattro arriverà ad avere livelli tossici di stress, con una perdita di produttività del 35%. In una situazione in cui si sente forte il bisogno di agire velocemente, lo stato psicologico provocato nelle persone dall'incertezza e dalla paura aumenta il rischio per i leader di ritrovarsi a correre da soli, mentre dietro di loro si scatena la confusione. C'è rimedio? In una transizione, le persone guardano ai leader per vedere se c'è una direzione e per sentirsi rassicurati sul persistere di un progetto comune, sviluppando una sensibilità più capace di cogliere anche i segnali deboli e più pronta a reagire in modo



amplificato, in positivo come in negativo. I leader devono dunque lavorare sul senso di sicurezza psicologica delle loro persone. Serve una caring leadership: la capacità di guidare in modo empatico, creando ampi territori di comprensione reciproca e dando spazio anche al malessere, proprio e altrui. Perché il leader in tempo di crisi è a sua volta nella crisi, e la prima persona di cui dovrebbe prendersi cura è di solito l'ultima a cui pensa, ovvero se stesso. Ai capi si richiede dunque la difficile competenza di un ascolto attento e intuitivo: non solo dei bisogni altrui, ma anche dei propri.

Il secondo, forte elemento di complessità della caring leadership è che il prendersi cura sembra richiedere una maggiore quantità di tempo nell'immediato. Questo contrasta con il bisogno percepito di aumentare la velocità per reagire alla crisi: ma è un rallentamento solo apparente. Il maggior tempo dedicato a ripristinare il senso di sicurezza delle persone fa infatti risparmiare tempo nel medio termine.

**Riccarda Zezza**, fondatrice e ad di **Lifed**, azienda che si occupa di formazione digitale

MONDO FORMAZIONE


 Harvard  
Business  
Review  
ITALIA

# COME L'AUMENTO DI COMPLESSITÀ PUÒ AVERE UN IMPATTO POSITIVO SULL'ENGAGEMENT.

Settembre 2020

Non possiamo evitare l'aumento di complessità che ci è precipitato addosso con la pandemia, accelerando alcune problematiche di interazione fra vita e lavoro e di bisogno di gestione di dinamiche da remoto che erano già alle porte – e un po' oltre le porte – da qualche anno. Tali dinamiche però non sono la realtà stessa, ma le sue conseguenze. E le conseguenze sono un'area su cui possiamo fare molto: noi possiamo infatti **cambiare il modo in cui reagiamo alla complessità** e, facendolo, capovolgerne gli effetti.

Questo è particolarmente vero quando si gestisce una risorsa immateriale che, diversamente dal tempo, non rappresenta una quantità "finita", come nel caso dell'**engagement delle persone**. Estremamente ricercato dalle aziende, l'aumento di questo "fattore umano" di difficile misurazione ha dimostrato di poter **migliorare la produttività e la capacità innovativa di un'azienda anche del 20%** (Fonte Gallup), ma molte di più sono le aree su cui ha un impatto, basti pensare al benessere, alla capacità di autonomia e di lavorare in team delle persone.

Ma che cos'è l'engagement? Abbiamo detto che è immateriale e che ha il grande vantaggio di non essere rappresentato da quantità finite: **l'engagement può crescere quindi anche in condizioni di tempo scarso come quelle in cui viviamo oggi**. Scientificamente parlando, nelle persone l'engagement prende forma dalla combinazione di due fattori psicologici: l'attenzione e l'assorbimento. La prima si può spiegare come la disponibilità cognitiva accompagnata all'ammontare del tempo che una persona passa a pensare a un determinato ruolo. La seconda ha invece a che vedere con l'intensità di focus che una persona dedica allo stesso ruolo. Attenzione più concentrazione verso un ruolo segnalano quindi che una persona si sente "engaged", impegnata.

Che cosa succede all'aumentare della complessità: quando cioè **i ruoli in cui la persona deve impegnarsi diventano più di uno, cambiano forma, modalità e relazioni?**


 LEGGI L'ARTICOLO COMPLETO

## Caregiver e genitori? Danone investe su di loro (con ritorno economico)

Capacità di provare empatia, di delegare, di stringere alleanze, di saper cogliere rapidamente segnali e piccoli cambiamenti che ad altri sfuggono. Per le imprese sono quelle soft skills che possono fare davvero la differenza nel rendimento professionale. Per i tanti caregiver impegnati in un doppio compito – quello del lavoro e quello dell'assistenza e della cura di un genitore anziano o di un familiare disabile o malato – sono spesso competenze che sviluppano senza averne piena consapevolezza. Ma ora anche in Italia tante aziende cominciano ad includere, nei loro piani di welfare, misure economiche e servizi pensati appositamente per i dipendenti caregiver. Per sostenerli e per valorizzarli. Tra queste c'è Danone Italia, che taglia il traguardo di un programma strategico: smart working, flessibilità, riorganizzazione del lavoro, aspettativa retribuita. «Dichiarare che l'azienda capisce le necessità di un dipendente caregiver è già molto ma non basta – dice Sonia Malaspina, direttrice delle risorse umane per il Sud Europa di Danone -. È necessario creare i presupposti affinché possa lavorare nelle migliori condizioni possibili. E per noi si

La percentuale di assenteismo che si registra in Danone Italia è lo 0,7%

tratta di un investimento che viene ampiamente ripagato in termini economici». La sede italiana della multinazionale alimentare francese (presente con Danone, con Mellin per la nutrizione infantile e con Nutricia per quella medica) ha gettato le basi del progetto sei mesi fa, come naturale evoluzione della parental policy varata nel 2011 per supportare la genitorialità. Tutto è nato dall'ascolto di una cinquantina di dipendenti (su 500) che hanno deciso

di venire allo scoperto, raccontando le loro esperienze di caregiver e spiegando le varie esigenze. Poi, il mese scorso, il lancio e la presentazione ai sindacati. «Circa il 70% dei nostri dipendenti si trova in queste condizioni: pensiamo di poterne coinvolgere in breve tempo il 15-20%», spiega Malaspina.

Danone si è avvalsa della collaborazione di Jointly, gruppo che offre supporto alle imprese nell'ambito dei piani di welfare aziendale. Ma anche del sostegno di Lifeed, società che eroga alle aziende formazione digitale centrata sulla valorizzazione delle competenze soft sviluppate da una persona nell'arco della vita, soprattutto per impegni di cura. Il fenomeno dei caregiver è ancora in larga parte sommerso. E questo spiega anche, come osserva Riccarda Zezza, cofondatrice e Ceo di Lifeed, come spesso «in azienda, temendo di essere stigmatizzate, queste persone si isolino», finendo per vivere in modo ancora più stressante la loro condizione. «Secondo uno studio dell'Harvard Business School – prosegue Zezza – il 54% di coloro che hanno dichiarato in azienda di essere caregiver ammette di essere demotivato perché ha visto svanire l'assegnazione di compiti sfidanti». In realtà si tratta di una condizione che aiuta ad allenare capacità. «Adesso noi misuriamo le competenze del caregiver, che vengono valutate per verificarne il rendimento», spiega Malaspina, ricordando come in due anni il

40% delle promozioni effettuate dalla Danone abbia riguardato dipendenti rientrate dalla maternità. «Una percentuale così alta – prosegue Malaspina – significa che se un'azienda crea un ambiente favorevole alla genitorialità ha un ritorno in termini di maggiore efficienza. Discorso che vale anche per tutti coloro che hanno compiti di cura in famiglia». Una politica di welfare che sembra pagare, visto che la percentuale di assenteismo su base annua che si registra in Danone Italia è dello 0,7%.

—**Natascia Ronchetti**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Caregiver.** Il 70% dei lavoratori di Danone cura i familiari

# La maternità ha un immenso potenziale inespresso, e per ripartire davvero recuperarlo è obbligo

— "Possiamo permetterci di non coinvolgere le madri nella ripartenza?"

ELLE DI ELISABETTA MORO 08/06/2020



"Le equilibriste", così vengono chiamate le mamme - e non certo a torto - nell'ultimo report pubblicato da Save the Children sulla situazione delle madri in Italia. Leggendo il documento ci si rende conto di come nel nostro Paese la maternità (e, in generale, la genitorialità) sia ancora vista come difficilmente conciliabile con il mondo lavorativo. E così, si fanno meno figli di quelli che si vorrebbe e ci si trova a dover sacrificare o mettere in stand-by la propria carriera vivendo sempre in bilico - appunto - tra ambizioni personali, necessità economiche e lavoro di cura. I problemi sono molteplici e i dati lo confermano: le donne guadagnano meno degli uomini, la gestione domestica è sulle loro spalle, mancano strutture di sostegno e l'organizzazione del lavoro non le facilita. A tutto questo si aggiungono i pregiudizi che vogliono una netta separazione tra vita domestica e pubblica e tendono a vedere le donne come più portate a realizzarsi in ambito familiare. **Ma da dove nasce l'idea che maternità e lavoro siano due sfere nettamente separate?** E siamo sicuri che sia l'unico modo di vedere le cose? In questo periodo di crisi queste domande si sono fatte ancora più insistenti, dato che la pandemia - con bimbi a casa e smart working annesso - ci ha messi inequivocabilmente davanti alle difficoltà delle mamme (secondo Save the Children, per 3 mamme su 4 il carico di lavoro domestico è aumentato in questi mesi, ndr), fungendo da stress test per il nostro sistema lavorativo e di welfare. Ora, in fase di ripartenza, questi interrogativi non possono rimanere senza risposta, specie se vogliamo che questa sia davvero un'occasione per creare una società più equa in grado di valorizzare tutti i suoi componenti. Per questo **abbiamo deciso di parlarne con Riccarda Zezza**, CEO di Life Based Value, co-autrice del libro *La maternità è un master che rende più forti uomini e donne* (acquista ora su Amazon) e ideatrice di MAAM il programma di formazione aziendale unico al mondo che trasforma la genitorialità in un master per la crescita professionale.

"Credo che la domanda da farsi sia: **possiamo permetterci di non coinvolgere le madri nella ripartenza?**" - si chiede Zezza - "Escludere le donne dalla partecipazione alla vita economica del Paese - l'Italia è al 117 posto per partecipazione economica delle donne sui 153 considerati dal Gender Gap Report del World Economic Forum, e ha perso 30 posizioni dal 2006 - vuol dire privarsi della metà dei talenti, delle capacità e della visione della nostra popolazione". In questo periodo, tra l'altro, il rischio è quello che, con la pandemia e le scuole chiuse, si verifichi un ulteriore allontanamento delle donne dal mercato del lavoro: come spiega Zezza, stiamo spreco capacità preziose. "Se chi decide ha conosciuto la vita nella sua complessità, nelle difficoltà e nelle sfide che la quotidianità comporta, allora saprà alternare la visione d'insieme con la possibilità di 'tornare a terra', alla realtà che ci radica nella vita e le dà un senso".

Il problema quindi sta nel fatto che, culturalmente, ci siamo convinti che lavoro e famiglia siano due entità separate da cui si può entrare e uscire, due compartimenti stagni ognuno con i propri sistemi di competenze e obiettivi a cui dedicare un tot del nostro tempo. "Nel mondo di oggi tutti i ruoli sono visti implicitamente come in conflitto tra di loro" - spiega Riccarda - "è come se fossimo delle 'torte', più fette/ruoli tagliamo, più piccole sono queste fette. Ma l'essere umano è fatto in modo differente: le nostre dimensioni identitarie non si esprimono nel tempo ma dentro di noi, quindi più sono, più ricchezza abbiamo a disposizione. A dirlo è la scienza, che con le ricerche in ambito 'accumulo dei ruoli' ha rivelato che le persone con molti ruoli hanno più occasioni per rigenerarsi e per migliorare le proprie competenze soft". Insomma, secondo Zezza, il problema sta proprio nel concetto di "ruolo" e nell'idea che questi si possano indossare e togliere a seconda degli ambienti di riferimento: "Le dimensioni identitarie, le cose che 'siamo', fanno parte di noi, sono dentro di noi. Se la nostra unità di misura è il tempo, entriamo nel mondo delle risorse scarse. Se la nostra unità di misura sono le capacità, le energie, la volontà e la visione di futuro, gli esseri umani contengono (e sono) risorse infinite".

lifebasedvalue  
Follower: 885
Visualizza profilo

“

Dovrebbe essere data a tutti la possibilità di vedersi con le lenti della transilienza e sentirsi più forti, più completi e non sopraffatti o divisi nei vari ruoli.

”

Alessandra C.

Visualizza altri contenuti su Instagram

♡ 🔍 ↗
🔖

Mi piace: 29

lifebasedvalue

Spesso ci si sente divisi tra i vari ruoli della vita privata e professionale. Il Life Based Learning insegna ad accogliere le transizioni per riscoprirsi ricchi di competenze, energie e motivazione. Ce lo dicono i partecipanti dei nostri master.

#lifebasedlearning #lifeready #learninganddevelopment #diversityandinclusion

Aggiungi un commento...

Se si parte da questo presupposto, dunque, le capacità che i genitori sviluppano in famiglia (e che in generale impariamo quando ci prendiamo cura di qualcuno, non per forza di un figlio) possono rivelarsi estremamente utili anche nel mondo lavorativo e viceversa: "Dieci negoziazioni con un figlio sono una palestra per qualsiasi negoziazione sul lavoro" si legge nel libro di Riccarda Zezza e Andrea Vitullo. Dobbiamo solo smettere di impiegare energie per tenere le due sfere nettamente separate a livello di crescita personale e spingere per un sistema lavorativo (ma anche culturale) che faciliti il processo. Quando una donna diventa madre si trova ad affrontare degli enormi stravolgimenti (corporei, in primis), delle sfide e dei progetti, inizia a dover prendere moltissime decisioni, impara a delegare e si interroga costantemente su come valorizzare un altro individuo. Tutte queste sono soft skill preziose che la rendono un "natural born leader". Tuttavia rischiamo di sprecarle perché la nostra società viaggia nella direzione opposta, ritagliando per le mamme dei ruoli subordinati in nome del tempo che la famiglia "porterà via".

"Se da un leader vogliamo coraggio, visione del futuro, capacità di vedere gli altri e di valorizzarli, di metterli al centro per farli crescere e farli esprimere al meglio, se da un leader vogliamo che sia qualcuno che fa delle scelte oggi perché il mondo sia migliore quando lui o lei non ci saranno più... allora è evidente che la maternità è una forma di leadership, come lo è la paternità, e come lo è in generale la capacità di prendersi cura degli altri, di costruire oggi qualcosa che ci sopravviva", continua Zezza. Ci spiega che scegliere di diventare genitore è una scelta che "richiede visione" anche se i genitori stessi spesso non lo fanno. In questo modo le qualità, che derivano dalla generatività (che non è solo una questione biologica) e dalla cura, restano "sottoutilizzate" e persino "invisibili a chi le possiede". "Se il mondo del lavoro non chiede alle madri di portare questi aspetti di sé sul lavoro, le madri (e i padri e i caregiver) li terranno (a fatica, facendo uno sforzo inconsapevole perché questo accada) tra le mura della propria casa, a volte anche finendo col soffocarli. Questa è la magia e lo 'spreco' delle risorse umane: basta vederle perché esistano, e non vederle perché spariscano".

# Non ci sono dubbi, per la ripartenza abbiamo bisogno di leader "al femminile" e vi spieghiamo perché

— "Tutte le attuali teorie sulla leadership parlano dell'importanza di questo nuovo modello"

ELLE DI ELISABETTA MORO 25/05/2020

Ripartire è (anche) una nuova opportunità, un modo per fare il punto e ricominciare a pensare a cosa si vuole - a cosa si sogna - per il futuro, con mente aperta e facendo tesoro di questo periodo di sosta. Del resto, questa parentesi ci ha posto davanti i tanti punti deboli di un sistema che abbiamo dovuto mettere in discussione. I medici e gli infermieri ci hanno mostrato il valore del prendersi cura, i genitori alle prese con homeschooling e smart working hanno (si spera) riflettuto sul fare squadra scommettendo sulla parità, certi governanti (vedi la nostra Jacinda Ardern, ndr) hanno scelto una comunicazione inclusiva e mai unidirezionale. Ma come mettere in pratica, ora, queste riflessioni? Come tenere conto di nuovi punti di vista per cambiare davvero le cose e non tornare indietro? E ancora: come valorizzare le capacità delle donne? Il rischio è quello di ricadere sempre nei soliti schemi. Pensiamo ad esempio a come immaginiamo i leader che guideranno questa nuova fase. Se stiamo all'identikit classico, ci viene subito in mente un uomo (e infatti vedi le task force governative quasi tutte al maschile) dal carattere deciso, pronto a dare direttive, prendere decisioni con sguardo fisso al risultato. Eppure alcune ricerche mostrano che ci sarebbe bisogno di qualcosa di diverso. *Life Based Value*, ad esempio, ha pubblicato i dati di un recente sondaggio su 1.500 partecipanti: gli intervistati si aspettano dai loro manager che sappiano principalmente condividere (70%) e ascoltare (68%), mentre il modello di potere auspicato dovrebbe includere soprattutto collaborazione (26%), conoscenza (26%), rispetto (17%) ed empatia (13,5%). Queste caratteristiche parlano di una diversa forma di leadership che viene solitamente chiamata "leadership al femminile". Per capirne di più ne abbiamo parlato con Simona Cuomo professoressa presso l'SDA Bocconi di Leadership, Organization and Human Resources.

"Nel tempo e per ragioni storico-sociali", ci spiega Cuomo, "il ruolo manageriale ha finito per assumere dei connotati che - per convenzione e perché le posizioni di potere venivano prevalentemente assunte da uomini - sono stati definiti più 'maschili'. Queste caratteristiche sono legate a una certa razionalità, a un maggiore distacco, a un orientamento al compito e a un focus sulla performance con una minor integrazione rispetto alla gestione delle persone". Si tratta del modello storico di leader "classico" e "queste caratteristiche definiscono un contesto culturale dove *achievement*, 'risultato' è la parola centrale" e che non sempre, però, riesce a soddisfare le aspettative e le esigenze dei lavoratori. Ecco quindi che entra in gioco una leadership invece più "femminile": "Si è iniziato a promuovere l'importanza di integrare questo modello della cultura dominante con altre caratteristiche che tradizionalmente (e stereotipicamente) sono più appannaggio dell'identità femminile" aggiunge sempre Cuomo.

Ma quali sono queste caratteristiche? "Sicuramente la capacità di ascoltare, l'empatia, l'intelligenza emotiva e sociale, la capacità di creare partecipazione e collaborazione e la capacità di comprendere i segnali deboli del contesto". A questo si aggiunge anche una maggiore concretezza e una tendenza ad "andare al punto". Sono caratteristiche che tutte le donne hanno? Chiaramente no, non è detto e, soprattutto, non si tratta di qualità innate, ma piuttosto di attitudini che la società, nella maggioranza dei casi, spinge le donne a sviluppare in modo più marcato rispetto agli uomini. "Storicamente, per come è stata costruita la società, le donne si sono sempre più occupate degli aspetti di cura", spiega infatti Simona Cuomo, "e così queste caratteristiche sono diventate un know how implicito dell'identità di genere esplicabili anche nei ruoli organizzativi". Bisogna però tenere conto del fatto che spesso le donne, proprio per sopravvivere in una cultura lavorativa improntata al maschile, scelgono, al contrario, di "camuffarsi" e reprimere i tratti più "femminili" adattandosi al modello dominante.

lifebasedvalue  
Follower: 885

Visualizza profilo

Il 58% delle persone ritiene di aver usato intensamente negli ultimi mesi **ascolto attivo**, **empatia** e la capacità di sviluppare **relazioni di fiducia**.

Fonte: Life Based Value

Visualizza altri contenuti su Instagram

Mi piace: 10  
lifebasedvalue

È semplice, è digitale, ma anche ad hoc grazie agli spazi per esprimere se stessi da soli e insieme agli altri". Così commenta l'adozione di Lifeed Crisi il direttore del personale di un'azienda del settore farmaceutico, la prima in Italia e nel mondo ad accompagnare le proprie persone nella valorizzazione delle competenze allenate da questa transizione globale.

Aggiungi un commento...

Eppure l'efficacia della leadership femminile è ormai sempre più evidente. "Tutte le attuali teorie sulla leadership parlano dell'importanza di questo nuovo modello sottolineando come sia fondamentale per gestire la complessità" continua Cuomo e, se la strada da percorrere era già segnata da tempo, la crisi ora apre a nuove prospettive e rimescola le carte. "L'importanza data alle persone, al dialogo e all'ascolto viene spesso portata avanti a parole, mentre fatica a prendere piede nella pratica. Oggi siamo arrivati al punto di fare invece uno scatto a livello concreto e si spera che questo momento di crisi sociale porti a rivedere i modelli di business e si possa davvero rompere la cortina della cultura dominante". La pandemia, del resto, ha mostrato come, in una situazione di crisi, alcuni elementi relazionali siano essenziali: "Per fare un esempio pratico, nel nuovo contesto lavorativo a distanza, molti manager hanno dovuto trovare nuove modalità per tenere i legami con il proprio team valorizzando la coesione e l'ascolto", spiega la professoressa Cuomo, "oggi più che mai i lavoratori hanno davvero bisogno di essere considerati come persone e di essere accolti per quel qualcosa in più che possono portare, al di là della loro semplice mansione".

## 10 maggio 2020: auguri alle mamme, sensibili guerriere

**Sensibili guerriere:** sono le mamme che in questi giorni si stanno trovando davanti all'impossibile scelta tra figli e lavoro, pagando in prima persona il prezzo di una società che ancora poggia, per mantenere il proprio precario equilibrio, sulla loro resistenza e il loro spirito di sacrificio. E' proprio così: oggi più che mai è alle madri che si chiede di fare un passo indietro, ed è alla loro forza accudente e resiliente che si chiede di sostenere quella parte di Italia che forse non vota, ma dà un volto al nostro futuro: i figli.

*Sensibili guerriere* è il titolo di un saggio sulla forza femminile a cura di Federica Giardini, ed è anche il titolo preso in prestito dalla conferenza digitale organizzata il 7 maggio da Alley Oop – Il Sole 24 Ore e dalla società HR-tech Life Based Value di cui sono amministratrice delegata: mantenendo una promessa fatta durante una [conferenza](#) analoga organizzata con sette “CEO papà” in occasione della Festa del papà, eccoci a festeggiare la Festa della mamma del prossimo 10 maggio insieme a sei “CEO mamme”.

Le CEO mamme, questa era la provocazione lanciata dalla conferenza, combattono forse un doppio stigma: troppo CEO a casa e troppo mamme sul lavoro? La storia che ci hanno raccontato è stata molto più luminosa, tanto che non pochi dei 500 partecipanti hanno commentato ringraziando per aver aperto la loro giornata in modo positivo.

Ma partiamo dai dati: sulla base un sondaggio tra 1.500 partecipanti ai webinar di Life Based Value, sappiamo che il 63% delle persone oggi ha bisogno di rassicurazioni sul futuro e che il 44,5% vuole anche essere coinvolto di più nella definizione delle soluzioni. Il modello di potere desiderato è un misto di collaborazione (26%), conoscenza (26%), rispetto (17%) ed empatia (13,5%), e dai manager della fase 2 ci si attende che sappiano soprattutto condividere (70%) e ascoltare (68%), ma anche, forse sorprendentemente, che sappiano prendersi dei rischi (60%).

*Quasi l'unanimità dei partecipanti (l'89,8%) ritiene poi che in questi tempi di emergenza sia possibile e necessario usare un potere di tipo “generativo”: un potere che sappia disegnare oggi il futuro, seminando idee e progetti che gli sopravvivranno.*

Che cosa c'entra la maternità? Molto, anche se, come ha detto lo psicanalista Erikson nel descrivere la generatività: “La semplice messa al mondo di figli non garantisce che il genitore svilupperà un senso di generatività. I prerequisiti per lo sviluppo in questo stadio sono fede nel futuro, fiducia nella specie e abilità a occuparsi degli altri. Invece che allevare figli, si può lavorare allo stesso modo per creare un mondo migliore per i bambini degli altri”. Ecco quindi cinque pillole di potere generativo emerse nella conferenza del 7 maggio:

Livia Cevolini, amministratrice delegata di Energica Spa, casa costruttrice di moto elettriche ad elevate prestazioni, e mamma di una bimba di due anni: diventare madre le ha dato un nuovo scopo, tanto che adesso punta tutto sull'energia verde "Perché voglio far sì che lei viva in un mondo migliore". Oltre a ricevere un'energia meravigliosa da questa nuova dimensione personale, ritiene che migliori la sua capacità di comprensione degli altri e di valorizzazione dei talenti.

Isabella Fumagalli, amministratrice delegata di BNP Paribas Cardif, diventando mamma di due ragazze ha "ingranato una marcia in più", sentendo la responsabilità di disegnare un futuro per le sue figlie; e dalle conversazioni con loro, dalle loro "domande autentiche" ha imparato che cosa vuol dire la faticosa ma essenziale ricerca di un senso di verità. In questa fase di quarantena, poi, Isabella sta scoprendo che anche le persone della sua azienda sono molto più che professionisti: ognuno e ognuna di loro ha molteplici dimensioni, che aprono prospettive nuove anche sul modo di lavorare insieme, sulle possibilità di vicinanza tra persone e azienda (*mentre non sta parlando ma è comunque inquadrata, Isabella viene abbracciata e baciata da una figlia di passaggio*).

Roberta La Selva, CEO di Ogilvy Italia, diventando mamma di Michele e Arianna ha scoperto come ri-bilanciare tutto con la leggerezza che avere molti "campi da gioco" dà, redistribuendo i pesi e imparando mentre insegna, affinando l'empatia e soprattutto l'agilità mentale richiesta dal continuo adattamento a situazioni nuove, "Come per esempio fare conferenze come questa dal balcone di casa, visto che tutte le altre stanze sono occupate!".

Elena Riva, co-proprietaria e Presidente di Panino Giusto SpA, ha tre figli insieme al loro papà, con cui è anche socia in affari, e questo "insieme" ci tiene a sottolinearlo, perché l'azienda è un quarto figlio che da sola non avrebbe mai potuto fare. Con i tre figli – e con i 450 dipendenti della sua azienda – ha scoperto il valore della diversità come effetto moltiplicatore. Come leader e come madre, riconosce nei propri figli così come nei propri dipendenti il senso di indipendenza, che la porta a definirsi una "custode": una custode molto paziente, che semina, insiste e persevera con fiducia, sapendo che il momento del raccolto arriverà.

Susanna Zucchelli, infine, Direttrice Generale di Heratech, non abbiamo scoperto quanti figli abbia, ma ha ben chiaro che la maternità le ha fatto portare anche nel suo ruolo di leader di un'azienda molto "hard" (ha la responsabilità della Direzione Ingegneria, delle strutture di Telecontrollo e Laboratori e della gestione dei processi e servizi) un atteggiamento materno e "avvolgente", che sa far emergere una "bio-resilienza" nelle sue persone particolarmente utile in questa fase. Avere dei figli, aggiunge, le ha dato una visione a lungo termine e la capacità di chiedere aiuto quando serve. "E, se non te lo danno, alla fine li obblighi!" ha concluso con quel senso pratico e terrestre che hanno le persone che gestiscono tutti i giorni le sfide concrete della vita.

**Auguri dunque alle sensibili guerriere: a tutte le donne che lavorano e si prendono cura di qualcuno.** Fortunate se trovano la sinergia tra questi equilibristi, avvantaggiate se lasciano per strada i sensi di colpa e di inadeguatezza che la nostra società elargisce loro in abbondanza, sono comunque sempre capaci di esprimere un potere che è fatto di forza ma, come ha detto la prima ministra neo zelandese Jacinta Ardern, *anche di gentilezza e di capacità di stare insieme.*

# HR LINK

PEOPLE AT WORK

## Master crisi, un percorso per trasformare la transizione in un'opportunità

**Life based value lancia il primo master digitale finalizzato a cogliere le occasioni della crisi straordinaria che tutto il mondo sta vivendo**

Un master per trasformare la crisi in un'opportunità, da cui uscire più forti invece che più deboli. Ogni volta che mutano il contesto e l'ambiente in cui operiamo si innescano fasi di transizione: per questo è importante capire come le persone le attraversano e aiutarle a vivere tali passaggi come un'opportunità da cui apprendere qualcosa di nuovo e utile. A questo ha pensato Riccarda Zezza, Ceo di Life Based Value, azienda HR-tech esperta nella formazione, che nei giorni scorsi ha presentato un master rivolto ai manager ma anche ai dipendenti: il **Master Crisi**, progettato grazie al sostegno di un comitato scientifico costituito da Pier Giovanni Bresciani, presidente SIPLO Società Italiana di Psicologia del lavoro e dell'organizzazione, Felice Di Lernia, antropologo ed esperto dell'utilizzo della narrazione nelle pratiche di cura, e dalla stessa Riccarda Zezza.

Recentemente il World economic forum ha definito il periodo di pandemia come il più grande esperimento psicologico del mondo, che mostrerà solo più avanti le proprie conseguenze "tossiche" sui livelli di stress delle persone, le quali – per questi motivi – potrebbero perdere fino al 35% della loro produttività, con il rischio concreto che un lavoratore su quattro si ammali. Una buona notizia viene però dai sondaggi effettuati da Life based value: il 41% delle persone che si sono trovate a lavorare nel periodo di lockdown ha riferito di avere migliorato alcune competenze, prime fra tutte la capacità di gestione del cambiamento (81%) e l'apertura mentale (53%). E il 69% auspica che i datori di lavoro ascoltino pensieri e stati d'animo per favorire il rientro dei propri dipendenti.

*"Gli psicologi parlano di crescita post traumatica, sottolineando che le persone che subiscono dei traumi possono superare se stesse – spiega Riccarda Zezza – È ciò su cui noi lavoriamo da anni: sappiamo che le persone possono uscire da una transizione più forti o più deboli, dipende da come la attraversano".*

Di certo, per raggiungere l'obiettivo, sono necessarie azioni facilitatrici. Ma è evidente che, sebbene la transizione legata all'emergenza sanitaria sia molto specifica, è altrettanto vero che sono molti i passaggi che le persone affrontano in una vita, *"momenti in cui si deve rifare il punto su chi si è"*. *"Possono cambiare i contesti di riferimento, si attraversano confini, si passa da zone note a situazioni che non si conoscono – spiega Zezza – Si prova spesso paura, ansia, ma si tirano anche fuori delle risorse inaspettate, e questi sono i passaggi che consentono di apprendere"*. La letteratura sulle transizioni – ricorda la Ceo di Life based value – enumera una serie di situazioni tipiche: *"Ci sono eventi che aprono opportunità o che le chiudono, che causano cambiamenti duraturi, mutando per sempre le credenze e le aspettative"*.

Interessante anche osservare la curva dell'autostima durante le transizioni. In un primo momento, quando l'impatto del cambiamento è appena avvenuto, le persone sono piuttosto serene, perché sentono di averlo assorbito in qualche modo, ma *"il dopo è spesso un periodo di fatica e disillusione"*, precisa Zezza. Che cita anche Linda Garton: *"In una vita, le transizioni che attraversa la persona sono tante. Oggi ne viviamo molte di più di 50 anni fa ed è per questo che devono essere tenute presenti, anche quando si disegna percorso di carriera"*.

### Le leve su cui si struttura il Master Crisi

Il nuovo master, che si sviluppa nell'arco di tre mesi su una piattaforma digitale, è suddiviso in moduli, uno a settimana, e alternerà formazione multimediale, esercizi di riflessione individuale e collettiva. Il programma – così pensato – fornirà ai responsabili HR e ai manager dell'azienda dati aggregati utili a indirizzare le scelte rivolte ai dipendenti e ad aggiornare la cultura aziendale rispetto alla realtà che cambia.

La prima parte del percorso agirà a livello individuale, mentre la seconda prevederà sessioni collettive, con una modalità – chiarisce Zezza – che *"non ha nulla a che vedere con le modalità tipiche del social network, ma ha più la forma di un bricolage"*.

Una delle leve di lavoro sarà l'utilizzo di tecniche narrative, utili a *"far sì che le persone esternino tutto quello che hanno da dire; l'autoconsapevolezza rende co-autori della storia"*, scandisce Zezza. A quel punto, l'altra leva su cui agire saranno le meta-competenze, per *"mettere in luce ciò che già c'è, in termini di intelligenza emotiva, spirito d'iniziativa e agilità mentale, ad esempio"*.

Insomma, l'obiettivo non deve essere quello di aiutare, ma piuttosto quello di comunicare a ognuno *"tu hai le capacità per essere autonomo in questa crisi"*, rompendo stereotipi e creando opportunità.

Inoltre, grazie a un nuovo tool di intelligenza artificiale – chiude la Ceo di Life based value – sarà possibile *"intercettare nel tempo dati come il sentiment, le parole chiave utilizzate, la ricchezza di contenuti"*. In poche parole, sarà come attivare *"un sondaggio permanente, nel rispetto della privacy"*.



## Master. Così manager e dipendenti si preparano alla Fase 2

*Life Based Value lancia il primo programma di formazione digitale al mondo che trasforma l'esperienza della crisi in un'opportunità di sviluppo per le persone e per le aziende*

In che modo le aziende intraprenderanno la Fase 2, per tenere conto delle reali esigenze dei lavoratori a vantaggio del loro benessere, produttività e performance? Secondo le previsioni del World Economic Forum, nei prossimi mesi una persona su quattro arriverà ad avere dei livelli tossici di stress, perdendo fino al 35% di produttività sul lavoro. **Per Life Based Value, azienda Hr-tech esperta nella formazione basata sulle transizioni, è possibile invertire questa tendenza cogliendo il potenziale di sviluppo che questa crisi, come ogni transizione della vita, porta con sé.** Nasce a questo scopo il *Master Crisi*, il primo programma digitale al mondo che si rivolge a tutti i lavoratori indipendentemente dal ruolo e dal livello professionale e che consente alle aziende di formare e ascoltare le proprie persone attraverso la crisi, valorizzando l'opportunità che questa esperienza dà di mettere in campo nuove competenze e di innovare modi di lavorare e di produrre.

Dai sondaggi svolti da Life Based Value nell'ultimo mese, il 41% delle persone dichiara spontaneamente di aver migliorato alcune competenze grazie all'esperienza del *lockdown* – come per esempio la capacità di gestione del cambiamento (l'81%) e l'apertura mentale (il 53%). L'83%, inoltre, si aspetta che la propria azienda faccia spazio al cambiamento e il 69% che i datori di lavoro per favorire il rientro ascoltino pensieri e stati d'animo delle loro persone. Il manager ideale nella Fase 2 dovrà quindi avere grandi doti di ascolto (68%) e di condivisione (70%).

Il nuovo master si sviluppa nell'arco di tre mesi su una piattaforma digitale, alternando formazione multimediale, esercizi di riflessione individuale e collettiva. Questo programma fornisce ai responsabili Hr e ai manager dell'azienda dati aggregati utili a indirizzare le scelte rivolte ai dipendenti e ad aggiornare la cultura aziendale rispetto alla realtà che cambia.

*Master Crisi* è stato messo a punto avvalendosi della collaborazione di un comitato scientifico, costituito da **Pier Giovanni Bresciani**, presidente Siplo-Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione, **Felice Di Lernia**, antropologo ed esperto dell'utilizzo della narrazione nelle pratiche di cura, e da **Riccarda Zezza**, ceo di Life Based Value, che ha dichiarato: «Nei momenti di crisi, le persone tirano fuori competenze ed energie inaspettate, e le aziende hanno l'opportunità di migliorare i processi e di innovare. Tutto questo si paga con la fatica che ogni crisi comporta, ma è anche una grande opportunità di miglioramento per tutto il sistema. Perderla sarebbe un delitto, quando basta creare lo spazio perché avvenga».

# Il Sole 24 ORE

LA RICERCA

## Il lockdown? Migliora la capacità di gestione del cambiamento dell'81% delle persone

Riccarda Zezza, ceo di Life Based Value: «Nei momenti di crisi, le persone tirano fuori competenze ed energie inaspettate, e le aziende hanno l'opportunità di migliorare i processi e di innovare»



🕒 2' di lettura

Nei prossimi mesi, una persona su quattro arriverà ad avere livelli tossici di stress, perdendo fino al 35% di produttività sul lavoro. Se le previsioni del World Economic Forum si avvereranno, la domanda da porsi adesso è quali sono le reali esigenze dei lavoratori a vantaggio del loro benessere, produttività e performance. Quali azioni intraprenderanno le imprese nella Fase 2?

Life Based Value, azienda HR-tech, specializzata nella formazione basata sulle transizioni, sta lavorando per provare a invertire questa tendenza cogliendo il potenziale di sviluppo che questa crisi, come ogni transizione della vita, porta con sé. Il punto di partenza sono i risultati di un sondaggio svolto dalla società nell'ultimo mese: il 41% delle persone dichiara spontaneamente di aver migliorato alcune competenze grazie all'esperienza del lockdown. Per esempio? La capacità di gestione del cambiamento, come dice l'81% del campione formato da 1.800 dei 10.000 lavoratori dipendenti partecipanti ai webinar organizzati da Life Based Value, e l'apertura mentale, come dice oltre la metà (il 53%). L'83%, inoltre, si aspetta che la propria azienda faccia spazio al cambiamento e il 69% che i datori di lavoro per favorire il rientro ascoltino pensieri e stati d'animo delle loro persone. Il manager ideale nella Fase 2 dovrà quindi avere grandi doti di ascolto (68%) e di condivisione (70%).

In una fase molto problematica, in cui le energie delle aziende sono rivolte in molti casi a come garantire, nella pratica, la continuità della produzione e dei servizi, l'ascolto, la condivisione e la partecipazione diventano vere e proprie sfide. Riccarda Zezza, ceo di Life Based Value, ha però spiegato che «nei momenti di crisi, le persone tirano fuori competenze ed energie inaspettate, e le aziende hanno l'opportunità di migliorare i processi e di innovare. Tutto questo si paga con la fatica che ogni crisi comporta, ma è anche una grande opportunità di miglioramento per tutto il sistema. Perderla sarebbe un delitto, quando basta creare lo spazio perché avvenga». Per poter mettere a frutto queste energie Life Based Value ha creato anche un master, denominato Master Crisis: si tratta di un programma digitale che si rivolge a tutti i lavoratori indipendentemente dal ruolo e dal livello professionale e che consente alle aziende di formare e ascoltare le proprie persone attraverso la crisi, valorizzando l'opportunità che questa esperienza dà di mettere in campo nuove competenze e di innovare modi di lavorare e di produrre. Il programma durerà 3 mesi, alternando formazione multimediale, esercizi di riflessione individuale e collettiva.

# la Repubblica

## Rischio stress al rientro al lavoro: un problema per uno su quattro

*La crisi può esser anche un punto di svolta: gestione del cambiamento e capacità di ascolto, ecco quel che ci ha insegnato il virus*



Stress per un lavoratore su quattro all'uscita lenta dal coronavirus. Secondo le previsioni del World Business Forum è questo lo scenario al quale andremo incontro, con le aziende che rischiano di veder questi collaboratori perdere anche il 35% della loro produttività.

Life Based Value, società che si occupa della gestione delle risorse umane e della formazione

in chiave digitale (un cavallo di battaglia sono i programmi sulla maternità e sull'acquisizione di competenze che comporta, che ribaltano la diffusa concezione di un suo momento di 'impedimento alla carriera'), ha svolto un sondaggio su quel che è accaduto ai lavoratori nell'ultimo mese. Per scoprire che anche in questo caso possono nascere dei punti di forza.

"Il 55% delle persone dichiara di aver acquisito nuove competenze proprio durante la pandemia come la capacità di gestione del cambiamento (l'81%) e l'apertura mentale (il 53%). L'83%, inoltre, si aspetta che la propria azienda faccia spazio al cambiamento e il 69% che i datori di lavoro per favorire il rientro diano valore a pensieri e stati d'animo. Il manager ideale nella Fase 2 dovrà avere doti di ascolto (68%) e di condivisione (70%)", dice la società. Che crede a tal punto nella possibilità di usare la crisi come volano di rilancio da aver lanciato un Master digitale apposito per i lavoratori e i manager di Hr.

# Il Messaggero

## Coronavirus Fase 2, un lavoratore su 4 rischia di ammalarsi di stress: ecco come gestire la crisi



Nella **fase 2** rischia di ammalarsi di stress 1 lavoratore su 4. E' possibile evitarlo? Life Based Value lancia il primo programma di formazione digitale al mondo che trasforma l'esperienza della crisi in un'opportunità di sviluppo per le persone e per le aziende. Alla vigilia del Primo Maggio e



dell'allentamento del lockdown appena annunciato dal Governo, ci si chiede in che modo le aziende intraprenderanno la "**Fase 2**", per tenere conto delle reali esigenze dei lavoratori a vantaggio del loro benessere, produttività e performance. Secondo le previsioni del World Economic Forum, nei prossimi mesi una persona su quattro arriverà ad avere dei livelli tossici di stress, perdendo fino al 35% di produttività sul lavoro. Per Life Based Value, azienda HR-tech esperta nella formazione basata sulle transizioni, è possibile invertire questa tendenza cogliendo il potenziale di sviluppo che questa crisi, come ogni transizione della vita, porta con sé.



Nasce a questo scopo il **Master Crisi**, il primo programma digitale al mondo che si rivolge a tutti i lavoratori indipendentemente dal ruolo e dal livello professionale e che consente alle aziende di formare e ascoltare le proprie persone attraverso la crisi, valorizzando l'opportunità che questa esperienza dà di mettere in campo nuove competenze e di innovare modi di lavorare e di produrre. Dai sondaggi svolti da Life Based Value nell'ultimo mese, il 41% delle persone dichiara spontaneamente di aver migliorato alcune competenze grazie all'esperienza del lockdown – come ad esempio la capacità di gestione del cambiamento (l'81%) e l'apertura mentale (il 53%). L'83%, inoltre, si aspetta che la propria azienda faccia spazio al cambiamento e il 69% che i datori di lavoro per favorire il rientro ascoltino pensieri e stati d'animo delle loro persone. Il manager ideale nella Fase 2 dovrà quindi avere grandi doti di ascolto (68%) e di condivisione (70%).

Il nuovo master si sviluppa nell'arco di 3 mesi su una piattaforma digitale, alternando formazione multimediale, esercizi di riflessione individuale e collettiva. Questo programma fornisce ai responsabili HR e ai manager dell'azienda dati aggregati utili a indirizzare le scelte rivolte ai dipendenti e ad aggiornare la cultura aziendale rispetto alla realtà che cambia.

Master Crisi è stato messo a punto avvalendosi della collaborazione di un comitato scientifico, costituito da Pier Giovanni Bresciani, Presidente SIPLO Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione, Felice Di Lernia, Antropologo ed esperto dell'utilizzo della narrazione nelle pratiche di cura, e da Riccarda Zezza CEO di Life Based Value, che ha dichiarato: «Nei momenti di crisi, le persone tirano fuori competenze ed energie inaspettate, e le aziende hanno l'opportunità di migliorare i processi e di innovare. Tutto questo si paga con la fatica che ogni crisi comporta, ma è anche una grande opportunità di miglioramento per tutto il sistema. Perderla sarebbe un delitto, quando basta creare lo spazio perché avvenga».

L'INNOVAZIONE PARTE DALL'ATTENZIONE VERSO GLI ALTRI

## Prendersi cura delle persone per fare la differenza

Biogen Italia si conferma tra i «Best Work Places» per l'ottavo anno consecutivo

**B**iotecnologie è sinonimo di innovazione, tecnologia e scienza. Un settore, quello delle biotecnologie della salute, in continuo fermento, che negli ultimi 20 anni ha portato a scoperte medico-scientifiche che hanno sensibilmente migliorato la qualità della salute di tantissimi pazienti in tutto il mondo. Al centro di questi traguardi ci sono le persone, che insieme hanno il coraggio di entrare in territori inesplorati, guidati dai grandi orizzonti che vedono di fronte a loro. Ciascun dipendente ha un valore unico ed esigenze specifiche, che meritano di essere comprese e soddisfatte con strumenti sempre più personalizzati.

In questo senso Biogen Italia, leader nel settore biotech farmaceutico con sede a Milano, promuove un modello di welfare, chiamato *Bpositive*, basato sulla convinzione che la felicità sia una competenza e che come tale possa essere allenata. Flessibilità, crescita, innovazione e integrità sono le parole chiave di questo approccio, che per l'ottavo anno consecutivo ha portato l'azienda nella classifica *Great Place to Work* per le medie imprese.

Tutto in coerenza con «Caring deeply. Working fearlessly. Changing lives», il credo dell'a-

zienda a livello globale che, dal 1978, è pioniera nell'area delle neuroscienze e costantemente ispirata dai valori di diversità, inclusione e trasparenza.

*Bpositive* è un modello che mira a prendersi cura delle singole persone andando oltre gli aspetti retributivi, offrendo un pacchetto di servizi da scegliere in base alle proprie esigenze personali, accessibili tramite un budget annuale dedicato. A ogni persona è inoltre assegnata una serie di benefit, che vanno dalle convenzioni per la persona e la famiglia e le esigenze domesti-

che, fino alle polizze sanitarie. Grande attenzione è inoltre ri-

servata alla conciliazione tra vita professionale e personale: orari flessibili, 2 giorni di smart working a settimana, possibilità di uscire prima dell'orario di lavoro il venerdì durante il periodo estivo e nel mese di dicembre, permessi speciali per la famiglia, nonché la possibilità di accedere a *Maternity as a Master*, un master on-line per permettere ai genitori di trasformare maternità e paternità in competenze chiave per la crescita professionale. «Mettere le persone al centro si-

gnifica innanzitutto comprendere le loro esigenze e dare a ciascuno gli strumenti e l'ambiente per esprimersi al meglio a livello sia professionale sia personale. Le persone sono la nostra più grande forza, capitale umano di energia, creatività, diversità e innovazione», dichiara Giuseppe Banfi, amministratore delegato di Biogen Italia. «In Biogen siamo consapevoli che le esigenze si evolvono nel tempo, quindi cerchiamo costantemente nuovi modi per agevolare le nostre persone e migliorare il nostro programma di welfare. Cre-

diamo infatti che un contesto di lavoro capace di realizzare sia gli obiettivi di business sia le aspirazioni personali sia la premessa necessaria per poter operare efficacemente a favore della comunità».

In un momento di estrema difficoltà come quello che stiamo vivendo, Biogen ha confermato il suo approccio e ha messo in campo misure per tutelare la salute e il benessere dei suoi dipendenti. Ha attivato tempestivamente lo smart working, ha organizzato in collaborazione con Dynamo Academy un programma di laboratori pensato per i bambini e un piano di attività ricreative rivolte agli adulti per rendere la permanenza a casa meno impegnativa.

«Le persone felici portano risultati migliori: siamo convinti che l'elemento chiave degli ambienti

di lavoro eccellenti non stia in regole e programmi validi per tutti, bensì in relazioni personalizzate e di qualità, basate soprattutto sulla fiducia e sulla trasparenza», conclude Banfi. «Siamo quindi fieri di aver ottenuto anche nel 2019, per l'ottavo anno consecutivo, il riconoscimento di *Great Place to Work* (edizione 2020) a testimonianza del valore per noi tangibile e fondamentale delle risorse umane».

## La funzione HR alla prova del Coronavirus: questione di leadership e competenze

Come sarà il ritorno al lavoro e quale il ruolo dei capi HR per dare fiducia oggi al personale e trasformare la crisi Coronavirus in opportunità di innovazione? La parola a Fabio Comba, HR Director KPMG, Sonia Malaspina, HR Director South Europe Danone Specialized Nutrition, Guido Piacenza, HR Director Santander Consumer Bank, e Marco De Rosa, HR Director Italy & Switzerland Alstom

**Q**uattro direttori HR di grandi aziende per un totale di **circa 10mila risorse gestite** si sono confrontati nella seconda Life Ready conference intitolata **“Il ritorno delle Risorse Umane”**, organizzata da Life Based Value: un webinar sul post-emergenza Coronavirus e su come sarà il rientro in sede per tanti lavoratori e il prossimo ruolo della funzione HR.

[Guarda il video. Competenze digitali, cosa sono e come sono cambiate con l'emergenza Covid-19](#)

Nulla sarà come prima – e non si tratta necessariamente di una visione pessimistica. Il **lavoro da remoto** cui la pandemia ha costretto milioni di persone nel mondo porta con sé **incertezze psicologiche e organizzative**, ma stimola anche l'innovazione nella gestione delle risorse umane, nelle competenze e nelle tecnologie adottate in azienda.

Sul tema sono intervenuti **Fabio Comba, HR Director KPMG, Sonia Malaspina, HR Director South Europe Danone Specialized Nutrition, Guido Piacenza, HR Director Santander Consumer Bank, e Marco De Rosa, HR Director Italy & Switzerland Alstom**. Il webinar è stato moderato da **Riccarda Zezza, CEO Life Based Value**.

### Più peso alla leadership dei capi HR

Il Coronavirus ha imposto una discontinuità radicale: per tornare alla “normalità” dovremo riconoscere ai direttori delle Risorse Umane un ruolo di leadership alla pari con i ruoli della C-suite. Lo ha affermato **Comba di KPMG**: «Chi lavora nelle HR oggi è chiamato a dare supporto ai dipendenti su ogni aspetto e la sua funzione diventa fondamentale per le organizzazioni, soprattutto le più grandi e complesse». Per guadagnare in termini di leadership gli HR manager «devono dare messaggi strategici positivi, indicare la direzione da seguire per preparare il ritorno delle persone in azienda. La loro missione è fare da coach e creare un ambiente che favorisce le performance».

Comba ha riferito che, alla luce della trasformazione tecnologica innescata dal Coronavirus, in KPMG si pensa già a un'**estensione dello Smart Working**. I manager dovranno imparare a delegare e a “fare network”, ovvero collegarsi con gli altri manager e colleghi e condividere esperienze. «Dovremo anche spingere sulle capacità di apprendimento veloce per affinare il nostro adattamento e la resilienza», ha concluso Comba.

## Spazio alle persone per far emergere l'innovazione

Oggi gli HR manager sono un collegamento quanto mai essenziale tra le strategie aziendali e le risorse umane, ha affermato **Sonia Malaspina** di Danone Specialized Nutrition. «Le crisi si gestiscono su più fronti: economico, organizzativo, culturale, psicoaffettivo, ma **adesso va data priorità all'elemento psicoaffettivo**», ha detto Malaspina. «L'organizzazione è fatta di persone con sentimenti, paure, reazioni e i leader devono gestire questo aspetto. Danone ha provveduto a rassicurare i suoi dipendenti: **vi siamo vicini e non licenzieremo nessuno a causa del Coronavirus**. Questo ha allentato l'ansia e aiutato a sprigionare la creatività e a reinventare il modello di business».

Il ruolo del management è dunque dare spazio e fiducia alle persone. «Tramite webinar cerchiamo di far capire che questa situazione è un'opportunità per introdurre una nuova modalità lavorativa e può lasciarci un patrimonio di ricchezza perché mette al centro le persone. Le aziende che non fanno esprimere le persone con le loro idee, non riconoscono gli ambienti inclusivi e la diversità e non puntano su responsabilità sociale e equità perderanno il vantaggio competitivo», ha concluso Malaspina.

## Più digitale per le risorse "su campo"

La prima fase in questa pandemia di Coronavirus per un'azienda come Alstom è stata la salvaguardia fisica delle persone nelle varie sedi produttive, ha sottolineato **Marco De Rosa**, Direttore HR della multinazionale francese. Poi c'è stata l'estensione dello Smart Working: «Lo avevamo già attuato, ma solo un giorno a settimana per mille persone. In pochi giorni siamo dovuti **passare allo smart working tutti i giorni per 1400 dipendenti**». Alstom ha anche provveduto alla "salvaguardia sociale", con l'estensione della copertura sanitaria per Covid-19 e strumenti di integrazione salariale per le attività che si sono dovute fermare.

Ma è anche necessario programmare il post-coronavirus per l'HR. «Dovremo pensare a collegare il personale addetto alle attività produttive con computer portatili», ha affermato De Rosa. Più in generale, «lo Smart Working e il team building diventeranno la modalità ordinaria di lavorare e andranno ripensati gli spazi fisici e la **formazione**». Serviranno nuove competenze, come «saper comunicare efficacemente in modalità virtuale e fare network anche da distanza».

## Competenze e comunicazione alla prova

Competenze e comunicazione interna sono le priorità per **Guido Piacenza** di Santander. «Le skill su cui ci siamo formati sulla carta ora con l'emergenza Coronavirus le sperimentiamo sul campo e domani diventeranno il nostro nuovo modo di lavorare», ha affermato l'HR manager. «Anche la **comunicazione interna è fondamentale per tenere unito il tessuto di persone** che è il vero patrimonio dell'azienda».

Santander usa l'Intranet per informare sulle azioni che la banca mette in pratica in base ai decreti del governo. «Abbiamo anche un'app che usiamo internamente per lanciare eventi e che adesso abbiamo adibito all'organizzazione delle Smart weeks: ogni settimana lanciamo un dibattito su temi come l'aspetto positivo dello Smart Working o le nuove competenze che stiamo utilizzando e la comunicazione ci fa sentire più vicini».

Santander si sta intanto preparando al rientro delle persone in sede, ha concluso Piacenza: «Sarà un ritorno graduale che potrebbe prevedere la riorganizzazione degli spazi fisici: forse l'open space non sarà più funzionale. E **sperimentaremo nuovi modi di lavorare, con più strumenti digitali**».

## La parola alle risorse umane: “Chiamati al cambiamento”

---

Ma come si sentono le risorse umane di fronte alla crisi sanitaria e al lavoro da casa? Secondo un sondaggio condotto su 500 partecipanti di un precedente evento Life Ready, **all’idea di tornare alla “normalità” il 91% è ottimista**: i processi in azienda miglioreranno “grazie a quello che abbiamo imparato in questo periodo”. Ma il 62% si dice preoccupato per il futuro e il 52% non crede che si tornerà esattamente alla normalità.

Quanto alle aspettative su quello che la propria azienda potrà fare per facilitare il rientro, il 91% risponde “migliorare i processi grazie a quello che abbiamo imparato”, l’83% “aumentare lo smart working”, l’82% “dare spazio al cambiamento che c’è stato”, il 69% “ascoltare di più i propri dipendenti”.

**Il 74% delle persone pensa che questa epidemia genererà il bisogno di supporto psicologico per le risorse umane** (molte aziende si stanno già attrezzando in questo senso), ma un terzo sottolinea come questa esperienza difficile sia una prova importante per la propria capacità di adattamento. L’accento è sulle competenze: quelle che in questo periodo contano sono la gestione del cambiamento (81%), l’apertura mentale (53%), la creatività (37%), l’intraprendenza (33%) e la visione (24%). ■

## lavoro

LA GESTIONE  
DEL CAPITALE  
UMANO

I capi del personale:  
sui luoghi di lavoro  
l'impatto  
sarà strutturale

Matteo Prioschi — a pag. 33

**Mondo hr.** Secondo Aidp il 56% dei manager prevede chiusure aziendali, il 62% una nuova organizzazione spinta da norme per tutelare la salute e da smart working (55%)

# Un capo del personale su due: l'impatto sarà strutturale

Matteo Prioschi

**D**iversi modi di interagire, nuove modalità di apprendimento, ridefinizione degli spazi. La ripresa dell'attività lavorativa in azienda in molti casi non sarà facile ma sicuramente avverrà in una realtà diversa da quella che abbiamo conosciuto finora. L'attuale sospensione (per quelle mansioni che non possono essere svolte altrove o in altro modo) o la traslazione (per ciò che si può fare in smart working) imposta dall'epidemia coronavirus, per quanto prolungata è temporanea, e porta a interrogarsi su come sarà il ritorno a una "nuova normalità" che in alcune realtà produttive potrebbe avvenire già a metà mese, mentre per altre potrebbe richiedere tempi più lunghi o non avvenire del tutto.

### Gli effetti sul tessuto produttivo

La crisi in corso avrà infatti un impatto rilevante sull'universo stesso delle imprese. Tra gli oltre 3mila associati ad Aidp (Associazione nazionale dei direttori del personale) il 56% si attende ricadute pesanti in termini di chiusure aziendali e il 52% immagina elevati tassi di disoccupazione. Ci saranno quindi conseguenze sulla struttura del sistema pro-

duuttivo, in termini di unità produttive e dimensioni delle stesse. A ciò si aggiungerà un cambiamento nell'organizzazione del lavoro, che dovrà tener conto di nuove regole ma anche dell'esperienza positiva fatta in queste settimane.

Sempre in base all'indagine svolta da Aidp, secondo il 62% degli associati si dovrà tener conto delle norme di tutela della salute e dell'attività di prevenzione dal virus; il 55% ritiene che ci sarà un potenziamento dello

smart working; per il 22% aumenteranno gli investimenti in infrastrutture informatiche e per l'11% in smart learning. «Consapevoli che il dopo non sarà facile per le aziende e di conseguenza per i lavoratori – osserva Isabella Covili Faggioli, presidente Aidp – la differenza la faranno le misure straordinarie e giuste che verranno messe in campo per rilanciare l'economia e la consapevole capacità di chi questi processi li deve governare in una prospettiva positiva e con nuove forme di organizzazione. Al fine di non vanificare le misure già pensate e in fase di elaborazione, chiediamo a gran voce un'opera ra-

dicale di sburocraizzazione generale, di facilitazioni nell'utilizzo delle agevolazioni, di chiarezza nelle norme e di aiuto alle aziende nel consen-

tire maggiore flessibilità e trasparenza in tutti i rapporti, soprattutto quelli di lavoro».

### Aspettative e paure

Accanto alle difficoltà economiche e finanziarie di riprendere l'attività, ci sono le incognite su come questa sarà svolta nel prossimo futuro. Perché ci sarà una "diversa normalità" come è stato evidenziato dalla conferenza online organizzata da **Life based value** a inizio mese con la partecipazione dei responsabili delle risorse umane di alcune imprese, che si sono interrogati sul ritorno delle persone in azienda. Partendo dalla consapevolezza che le cose non saranno co-

me prima e che, secondo quanto riscontrato tra i partecipanti ai webinar tenuti dalla società, tra i dipendenti c'è sia chi ha un'aspettativa positiva, che non vede l'ora di ritornare alla "normalità" e chi è preoccupato per l'incertezza, non sa cosa aspettarsi e ritiene che comunque sa-

rà diverso. E la situazione attuale viene vissuta sia in modo positivo, nel senso che ci si sente pronti a ricominciare e si nutrono speranze per il futuro ma per altri, invece, è motivo di incertezza, anche paura e causa di stanchezza. In ogni caso, come ha riassunto Guido Piacenza, responsabile risorse umane Santander consumer bank, riapriremo «con un bagaglio di competenze che prima abbiamo studiato sulla carta, ora le stiamo sperimentando e domani diventeranno il nostro modo di lavorare».

La sospensione forzata dell'attività o la delocalizzazione domiciliare dei dipendenti ha comunque avuto un impatto importante sulle aziende e sui lavoratori. Impatto che, ha sottolineato Fabio Comba, direttore risorse umane di Kpmg nel corso della conferenza, è stato più forte nelle aziende in cui l'età media dei collaboratori è più elevata. La discontinuità è stata riassorbita in modo più veloce dove l'età anagrafica è più bassa e, come si poteva immaginare, nelle società di servizi la riconversione è stata più semplice, mentre in quelle in cui l'attività produttiva è più consistente l'impatto è stato più violento.

#### Un nuovo ambiente

Lo smart working, che in questa fase consente a molte aziende di proseguire in tutto o in parte l'attività, non può essere applicato in modo uguale a tutte le realtà. E, quindi, a una fase di sospensione forzata dell'attività seguirà la ripresa, che però determinerà conseguenze anche sugli

l'importanza del pilastro psico affettivo dell'organizzazione aziendale perché le persone hanno paure, ansie e incertezze (una quota non trascurabile del panel di **Life based value** lo ha dichiarato espressamente) che le prime linee devono gestire. Più di un'azienda ha attivato un servizio di supporto ai dipendenti nella fase attuale in cui il diverso modo di vivere e lavorare comporta la definizione di un nuovo equilibrio. Il cambiamento in atto porterà a un arricchimento, se non altro per le soluzioni individuate e adottate per affrontarlo, ma i responsabili delle risorse umane devono creare le condizioni perché i dipendenti abbiano fiducia e possano contribuire alla ridefinizione del modello di business.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

#### IL RIENTRO

##### Le voci sul campo

Voglia di ripartire insieme a incertezza, approccio positivo ma anche ansia. **Life based value** ha raccolto le sensazioni dei partecipanti ai suoi webinar in merito alla situazione di transizione che si sta vivendo per effetto dell'emergenza epidemiologica che ha costretto a modificare le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa o a sospenderla. Quasi la metà degli intervistati (46%) si aspetta di rientrare al posto di lavoro entro due mesi, il 28% entro un mese, il 18% non prima di tre mesi

##### Le prospettive

Alla voglia di ripresa si affianca la consapevolezza che ci saranno delle differenze rispetto al passato. Così l'88% degli intervistati afferma di essere felice alla prospettiva di tornare alla normalità, ma il 62% è preoccupato per l'incertezza del futuro, il 52% crede poco al ritorno della situazione precedente e il 34% non sa cosa aspettarsi

##### Valorizzare l'esperienza

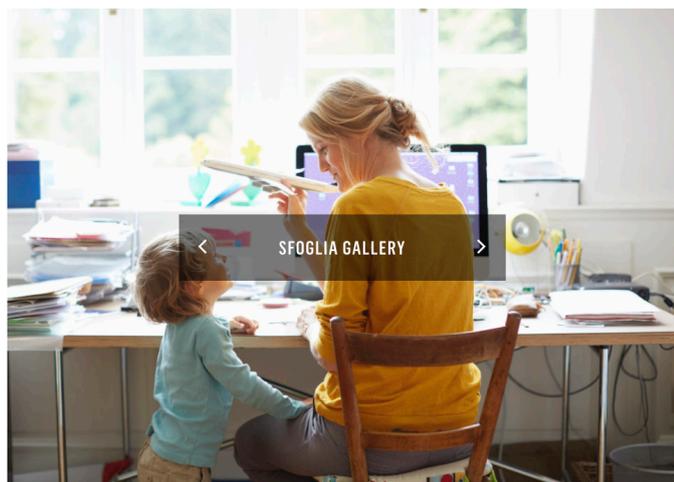
Emerge comunque l'aspettativa di maggior ascolto da parte delle aziende nei confronti dei dipendenti (69%), di incremento del ricorso allo smart working (83%), della presa d'atto che un cambiamento c'è stato (82%) e di miglioramento dei processi quale conseguenza di quanto si è imparato in questo periodo (91%)

aspetti logistici, come ben testimoniato da Marco De Rosa, Hr director Italia e Svizzera di Alstom, azienda in cui i blue collar sono il 40% dei dipendenti. La società ha affrontato l'emergenza garantendo le misure di salvaguardia fisica dei lavoratori, estendendo al 100% il lavoro agile per quelli con mansioni compatibili ma ora sta già ragionando su come organizzare la ripresa. Vanno ripensati gli spazi in cui si lavora o anche la stessa mensa, le modalità di formazione, che oggi vengono spesso svolte in aula e sul campo e seppur la tecnologia possa dare un contributo importante non ci si potrà affidare esclusivamente ai webinar. Uno dei temi, secondo il manager, sarà «come mantenere il distanziamento sociale aumentando l'inclusione. Pensate al valore della pausa caffè: quando si potrà rifare e come la sostituiranno in questo periodo?»

Accanto agli aspetti economici e organizzativi Sonia Malaspina, Hr director south Europe Danone specialized nutrition ha evidenziato



# Qualche consiglio (necessario) per le mamme in smart working



La casa si trasforma in ufficio, ma serve qualche regola per la «sopravvivenza in famiglia». Ecco qui 5 consigli di Riccarda Zezza, ceo di «Life Based Value»

È un dato di fatto: siamo tutti a casa, ognuno con le proprie esigenze. E, se avete figli, sapete bene che cosa vuol dire destreggiarsi tra il cosiddetto smart working e le richieste dei bambini, stile *mamma-ma-quando-si-mangia, mamma-ti-va-di-giocare, mamma-posso-stare-accanto-a-te*.

Ognuno poi trova la sua strategia di sopravvivenza: consigliamo di creare un programma rigoroso che replichi quello di una normale giornata scolastica, consigliamo di definire bene i confini con i figli e di fare comunque delle pause per far vedere che ci sei, per tirare il fiato, per scambiarsi due parole e ridere insieme.

Magari fare qualche turno con il proprio partner potrebbe aiutare.

Abbiamo chiesto a [Riccarda Zezza](#), ceo di [Life Based Value](#) di darci qualche dritta su come le mamme possano vivere e lavorare bene in smart working ai tempi del Covid19.

E lei, ci ha risposto così:

**1. «Riorganizziamoci come farebbero le aziende.** Guardiamo a questa situazione straordinaria come se fosse una vera e propria fase di riorganizzazione aziendale. È un momento di trasformazione profonda in cui tutti dobbiamo essere coinvolti. Mettiamoci intorno a un tavolo – genitori, figli, nonni e tutti coloro che vivono in casa con noi – e confrontiamoci. Qual è il pensiero di ognuno? Cosa vogliamo fare? Come ogni persona può dare il proprio contributo?».

**2. «Diamo spazio ai talenti di ognuno.** Nelle abitudini di tutti i giorni le persone tendono a fare sempre le stesse cose; eppure potrebbero esserci capacità, talenti ancora inespressi che vogliamo tirar fuori proprio adesso che tutto è diverso, e che ci darebbero delle nuove motivazioni. Aiutiamo i nostri figli a individuarli e a tirarli fuori».

**3. «Definiamo degli obiettivi.** Organizziamo un'agenda della giornata, diamoci dei compiti e degli obiettivi. Facciamo in modo che ognuno sappia qual è il suo ruolo, che si senta apprezzato per quello che fa, che si senta "guardato", che ci siano dei risultati chiari che possiamo celebrare».

**4. «Deleghiamo di più.** A noi donne viene naturale sovraccaricarci di attività. Questo è proprio il momento buono per allenare quell'importante competenza che è la delega! Ciò significa anche accettare che le cose non vengano fatte sempre come vorremmo noi».

**5. «Troviamo del tempo per noi.** Nelle situazioni di stress, come quella che stiamo vivendo, è più che mai importante trovare del tempo per la cura di sé. Sembra difficile, ma lo dobbiamo fare, per noi e per gli altri. Pensiamo che noi siamo la macchina, senza la quale nulla può funzionare».

PRASSI ORGANIZZATIVE

# LA CURA DEI CAREGIVER COME VALORIZZARE LE HUMAN SKILL DEI DIPENDENTI

di **Andrea Del Chicca**

Direttore Corporate di Trenord



**N**ata nel 2011 dall'unione delle competenze di Trenitalia e del Gruppo FNM, Trenord è la società dedicata ai servizi di trasporto pubblico ferroviario nella Regione Lombardia. Più di 800mila persone scelgono il treno e viaggiano ogni giorno con noi su una delle 2.560 corse disponibili in tutta la Lombardia. Si tratta di un'offerta che non ha paragoni in Italia, oltre il 25% del trasporto locale avviene in questa regione tramite il nostro servizio. Siamo l'asse portante della mobilità lombarda, collegando i principali poli urbani con Milano e connettendo tra loro i territori della regione, compresi l'aeroporto internazionale di Malpensa e la Svizzera con il servizio transfrontaliero. Diamo e portiamo valore alla Lombardia in termini sociali, economici e ambientali.

All'interno dell'azienda lavorano complessivamente 4.318 persone: oltre a macchinisti e capitreno (ben 2.600, con oltre 400 donne), che costituiscono il cuore pulsante dell'attività, si

contano poco meno di 900 colleghi nei sei impianti di manutenzione, circa 400 collaboratori appartenenti alla rete commerciale sul territorio e all'Amministrazione, al Personale e agli Acquisti e altrettanti colleghi negli staff delle direzioni.

## **IL WELFARE AZIENDALE COME OPPORTUNITÀ STRATEGICA PER L'AZIENDA**

Sin dal suo arrivo a settembre 2018, Marco Piuri, Amministratore Delegato di Trenord, ha iniziato a strutturare un nuovo piano strategico unitario e coerente. Piuri ha intuito che, tra le scelte strategiche dell'azienda, il sistema di welfare per il personale gioca un ruolo determinante. In questa prospettiva, ha deciso di porre attenzione non solo agli aspetti meramente amministrativi e contrattuali, ma di pensare all'articolazione di un intero progetto di vita del lavoratore in azienda.

Spesso, infatti, quando parliamo di conciliazione vita-lavoro, ammettiamo implicitamente la presenza di un'opposizione tra le due dimensioni, quella privata e quella professionale. La scommessa oggi è superare questa dicotomia per poter gettare le basi di un nuovo modello di welfare.

È indispensabile, perciò, tenere a mente il collaboratore e le sue esigenze, in quanto persona che frequenta e vive ambienti diversi, non solo l'abitazione e il posto di lavoro, ma anche la scuola dei figli, la casa dei genitori o, ancora, luoghi dedicati allo svago, come circoli, palestre, ecc.

### **CONSAPEVOLEZZA, ASCOLTO E DIALOGO**

Ancor prima di pensare a nuovi progetti, all'interno di Trenord abbiamo scoperto di avere già un ricco patrimonio di buone pratiche da valorizzare. Si è cercato, così, di comunicare al meglio le iniziative di welfare già messe a punto, adottando il modello del *Total reward*, che permette una valorizzazione economica dell'offerta al collaboratore divisa in quattro quadranti: retribuzione, benefit economici, formazione e sviluppo, ambiente di lavoro.

Costruire consapevolezza sul valore delle soluzioni di welfare disponibili è un primo passo utile per instaurare un dialogo più fruttuoso tra responsabile e collaboratore e scegliere una via sostenibile per ampliare la gamma di servizi aggiuntivi, costruendola sulla base di necessità concrete.



I segmenti più importanti dell'offerta sono la previdenza integrativa, l'assistenza sanitaria, che comprende anche il vaccino antinfluenzale, il Cra (Circolo ricreativo aziendale) e gli incentivi allo studio, ovvero i bonus scuola dalle elementari alle superiori e gli indennizzi per l'università.

### **VALORIZZARE LE HUMAN SKILL**

Tra le iniziative del 2019-2020, siamo lieti di aver aderito ai programmi di formazione sviluppati da Life Based Value per il potenziamento delle soft skill attraverso il metodo MAAM, l'apprendimento basato sulla vita. A settembre abbiamo lanciato *Child* e ora stiamo per partire con il progetto *Care*, i programmi per i neogenitori e per i *caregiver* (tutte le persone che assistono un loro familiare) all'interno dell'azienda, che consentono di trasformare queste esperienze di vita in competenze utili anche per l'attività lavorativa.

Riconsiderando le performance dei nostri colleghi alla luce degli oneri extralavorativi, ci eravamo accorti che spesso le neomamme erano costrette a scegliere tra lavoro e famiglia; ciò non solo non è giusto, ma è anche uno spreco se pensiamo al valore aggiunto in termini di competenze umane, relazionali e gestionali, che madri e padri possono portare dentro l'organizzazione.

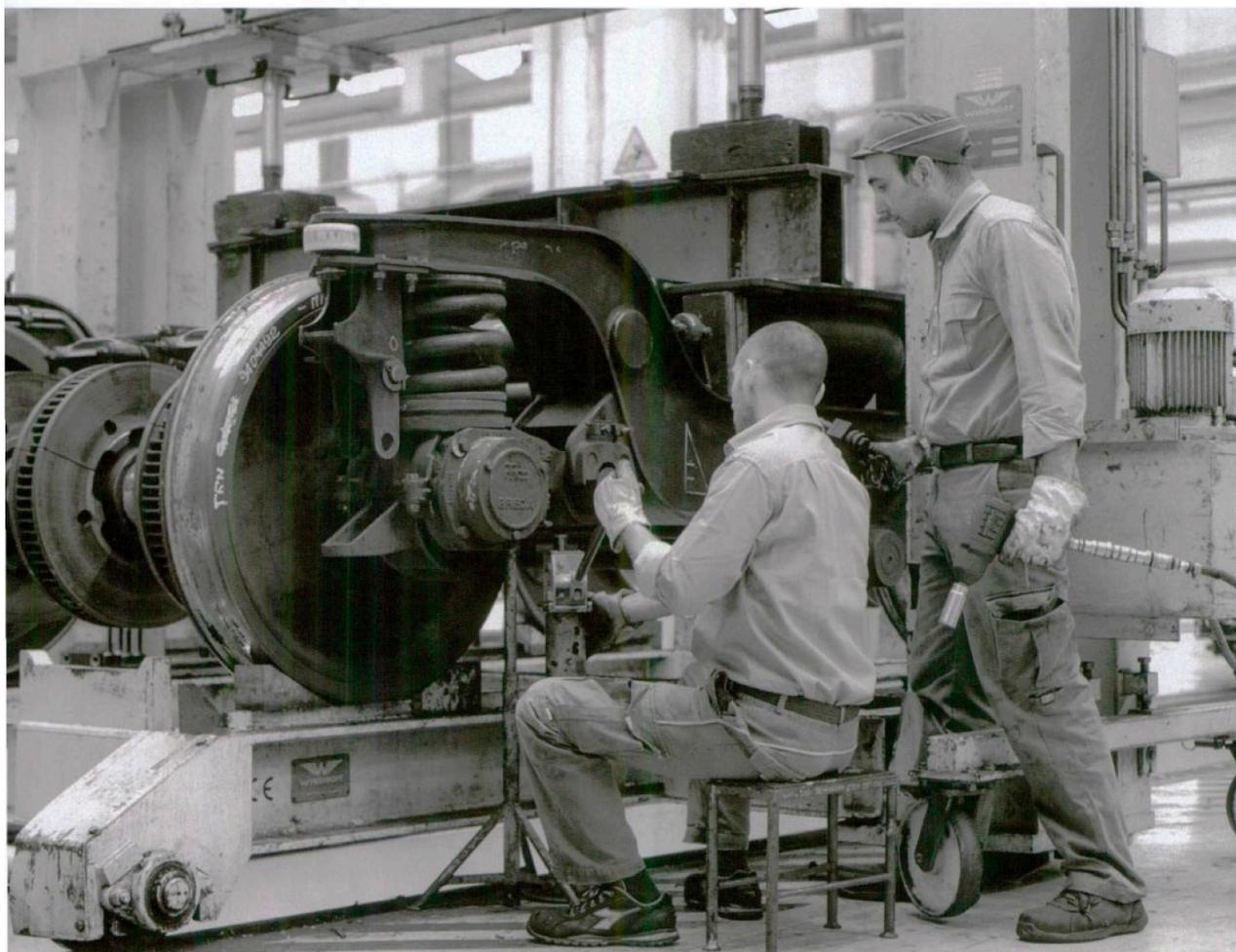
Quindi, con il Master abbiamo voluto attivare un circolo virtuoso per mantenere un filo rosso con le lavoratrici e i lavoratori e permettere loro di mettere in risalto le proprie capacità di gestire i problemi e lo stress della vita quotidiana, a casa come sul lavoro.

### **WELFARE E BENESSERE ORGANIZZATIVO DUE FACCE DELLA STESSA MEDAGLIA**

Il benessere organizzativo altro non è che il riflesso del benessere diffuso tra i singoli collaboratori all'interno dell'azienda; l'impresa è in salute se il lavoratore si trova nelle condizioni per poter dire: "Sto bene dove sono".

È necessario partire da una comprensione dell'individuo e delle sue esigenze per poter contribuire al benessere suo e dell'organizzazione nel suo complesso, rendere le persone in grado di esprimersi sia nei propri diritti sia nelle responsabilità e, dunque, nell'espletamento dei propri doveri contrattuali per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In fondo, il rapporto tra azienda e collaboratore si basa su un patto psicologico, un accordo di *do ut des*, che mette in moto uno scambio positivo di prestazioni e di passione. Talvolta le



aziende dimenticano la forza implicita di questo 'patto', ma il rapporto tra comportamento e risultato, tra benefit e prestazione, si riconduce interamente a esso.

Se si tralasciano gli aspetti che migliorano effettivamente la qualità del lavoro, inteso sia come insieme delle condizioni per lo svolgimento delle mansioni sia come servizio reso al cliente, 'Persone al centro' rischia di rimanere solo uno slogan appeso al muro. Bisogna superare sia il modello di leadership di stampo taylor-fordista sia quello umanitario-assistenzialistico dell'azienda, che come una 'madre' accoglie e vizia i dipendenti a prescindere dal loro *engagement*.

La priorità è piuttosto riallineare strumenti, retribuzione e welfare con gli obiettivi d'impresa. Su questo si innesta a sua volta un tema di responsabilità, che dev'essere fatto proprio dal datore di lavoro, realizzandosi nella politica del welfare, e dal collaboratore il quale, sentendosi parte di un 'organismo', sarà più motivato ad assolvere ai propri compiti al meglio delle proprie possibilità.

Questo approccio è applicato a tutte le funzioni di Trenord, tuttavia ogni reparto ha poi le sue specificità ed è evidente come l'orientamento al cliente e al servizio offerto sia un elemento indispensabile, sia nel controllo della sala operativa sia in un lavoro quotidiano di rapporto con il pubblico: per il passeggero possono fare la differenza tanto cinque minuti di ritardo quanto un "buongiorno" pronunciato con il sorriso.

Dobbiamo perciò sempre tenere a mente che il nostro compito è supportare la persona in quanto tale e che sta al collaboratore e al suo senso di responsabilità scegliere come svolgere il proprio lavoro, anche sulla base del rapporto che l'azienda è riuscita a stringere con lui.

Rimaniamo sempre aperti al confronto con le organizzazioni sindacali per valutare percorsi innovativi e nuovi modelli di gestione; allo stesso modo, riteniamo si possa fare ancora molto condividendo iniziative con altre aziende, come abbiamo fatto per esempio con Life Based Value, per poter creare insieme un welfare di rete territoriale. Con cuore, passione e coraggio.

## Sorpresa: i papà vogliono il congedo di paternità

Sette giorni a casa dopo la nascita del bambino ai papà non bastano più: secondo una ricerca in corso, ne vorrebbero di più. Ma non tanti, perché se è vero che qualcosa sta cambiando, ci vuole ancora molto per arrivare alla parità tra genitori. E le aziende? Ci stanno provando

di CRISTINA LACAVA

**B**isogna dargliene atto: le intenzioni sono buone. Oggi i neopapà ce la mettono tutta: sono maestri nel cambio del pannolino, al primo rigurgito sanno dare la pacca sulla schiena del neonato e pazienza se sbava, nessuno li batte sulla temperatura del latte nel biberon. Vogliono esserci. Ma a tempo determinato, e senza considerare nella giusta luce i bisogni delle loro compagne. È quanto emerge dalla ricerca "Lo stato della paternità in Italia" che **Life Based Value, azienda HR-tech per lo sviluppo del capitale umano**, sta svolgendo in Italia presso alcune aziende, in partnership con l'organizzazione internazionale Promundo, leader nel mondo sul tema dell'identità maschile (l'indagine è ancora in corso, per aderire [maam.life/padri2020](http://maam.life/padri2020)).

«**Gli uomini oggi hanno desiderio di accudimento e lo dimostra il fatto che alla domanda "Quanto dovrebbe durare il congedo di paternità" per il 60 per cento rispondono due settimane/1 mese**», spiega Riccarda Zezza, ceo di Life Based Value. «Ma le esigenze delle donne sono più forti: secondo il 58 per cento tra loro, i papà dovrebbero restare a casa almeno tre mesi, per essere realmente efficaci». Accontentiamoci: è comunque già positivo che, a fronte dei sette giorni di congedo obbligatorio, i papà ne vogliano di più. Una generazione fa, sarebbe stato impensabile: un salto in clinica dopo il parto e poi di corsa in ufficio.

«Il cambiamento culturale è in atto. Tra chirurghi ormai è considerato normale parlare di figli piccoli, anche nelle cene tra colleghi» dice Francesca Ratti, chirurgo epatobiliare all'ospedale San Raffaele di Milano. «Chi fa il mio lavoro sa che il tempo è poco e prezioso. Proprio per questo non può essere sottratto alla famiglia. **Molti medici sono figli di chirurghi, hanno sofferto l'assenza del padre** e oggi non vogliono farla subire ai loro bambini. Ma anche l'aumento delle donne in sala operatoria ha inciso sui temi di conversazione e, soprattutto, sulle priorità. I colleghi hanno dovuto farci i conti. Credo però che da qui alla bigenitorialità ancora ce ne passi. Le migliori intenzioni si scontrano con la realtà quotidiana».

## La lista spuntata

Se sul pannolino una tantum sono tutti d'accordo, il doverlo cambiare giorno e notte mette i **papà a dura prova**. Altri dati della ricerca, realizzata in collaborazione con **Valore D**, confermano: «**Mentre il 75 per cento dei padri si sente fortemente coinvolto nella cura fisica e l'85 in quella emotiva dei figli, la percentuale scende al 66 per cento quando si chiede se si sentono altrettanto coinvolti nella pianificazione quotidiana**» prosegue Riccarda Zezza. Dunque, è proprio lì che scivolano. Un conto è andare a fare la spesa spuntando la lista scritta dalla compagna, altro è sapere quando andare al supermercato e cosa comprare: il detersivo per lavastoviglie è urgente? Su quel fronte, l'aiuto maschile è minimo, si rischia di dover lavare i piatti a mano. Per un impegno duraturo, per una maggiore responsabilizzazione, serve tempo: non a caso, le mamme sostengono che se gli uomini stessero a casa in congedo tre mesi e oltre, la loro salute mentale, secondo l'83 per cento, migliorerebbe. «Il problema è il sovraccarico mentale femminile» sostiene Zezza. «Su quel piano ancora non ci siamo».

**Il mancato allineamento è ancora più evidente quando i quesiti riguardano la sfera professionale:** alla domanda "se gli uomini prendessero un congedo di oltre tre mesi le mamme potrebbero guadagnare di più nel lungo periodo", risponde sì solo il 43 per cento degli uomini contro il 62 per cento delle donne. Stesse percentuali per la risposta a un'altra domanda: "Se gli uomini stessero a casa tre mesi, sarebbe più probabile che le mamme tornassero a lavorare dopo la nascita del bambino?" Anche qui, la differenza nel sì tra i due sessi è del 20 per cento.

## Il confronto con le quote rosa

Secondo Fabiana Cairoli, responsabile risorse umane di Grenke Locazione, specializzata nell'affitto di strumenti e tecnologie per il business, «serve l'obbligatorietà per spingere la rivoluzione nella genitorialità, così com'è stato per le quote rosa». Per cambiare passo, e far nascere nuove famiglie con relazioni paritarie, sette giorni non bastano. «Sarebbe utile un congedo di paternità obbligatorio di un mese ma non subito, quando la mamma è insostituibile, ma quando il bambino è più grandicello e magari va inserito all'asilo nido. I papà forse sarebbero più motivati». Intanto, Grenke ha risposto al **bando "Conciliamo" del Dipartimento per le Politiche della Famiglia della Presidenza del Consiglio**, che mette a disposizione 74 milioni per progetti di conciliazione famiglia lavoro (sono arrivate un migliaio di domande, a breve si costituirà la commissione che valuterà le proposte). «Abbiamo chiesto un supporto per cinque giorni retribuiti aggiuntivi al congedo di paternità e cinque giorni aggiuntivi retribuiti per mamme e papà per l'inserimento al nido, oltre a 100 euro da sommare ai 250 mensili già previsti per le spese di asilo», continua Cairoli.

«In azienda abbiamo 60 genitori di bambini tra zero e tre anni, le nostre iniziative sono a favore della famiglia a 360°. Ma serve una spinta per motivare i padri».

C'è chi si è già mosso con iniziative forti: Aviva, importante gruppo assicurativo internazionale che in Italia ha 580 dipendenti, ha avviato due anni fa il **"parental leave"**, che garantisce al papà (o comunque al secondo genitore) un'aspettativa fino a 11 mesi: i primi cinque sono retribuiti al 100 per cento dall'azienda, mentre gli ulteriori sei non sono retribuiti. Per le mamme, invece, nei sei mesi di facoltativa, oltre al 30 per cento pagato dall'Inps, Aviva aggiunge un altro 30 per cento. Risultato? **«All'inizio c'era diffidenza, i papà chiedevano al massimo 2-3 settimane**, temevano che stando a casa sarebbero stati penalizzati nella carriera» dice Enrico Gambardella, direttore delle Risorse umane. «Ora qualcuno inizia a chiedere cinque mesi. Sono ancora in pochi, ma è già il segno di un cambiamento.

Dal punto di vista aziendale, cambia anche la prospettiva al momento delle assunzioni: uomini e donne sono pari, entrambi possono prendere il congedo, ed è giusto sia così».

## Il coronavirus cambia la vita quotidiana

Ma la riflessione sui tempi del lavoro e della vita si è accelerata in queste ultime settimane, con le scuole chiuse e i servizi al minimo. Molte aziende e molte famiglie hanno dovuto riorganizzarsi in fretta. I genitori sono rimasti a casa in smartworking, destreggiandosi tra bambini e consegne di lavoro. La pianificazione quotidiana, quella divisione dei compiti che ai papà risultava così ostica, è entrata prepotentemente nelle loro vite. **«Noi padri facciamo fatica a entrare in quest'ottica di gestione giornaliera. Anche per me, con una bambina di nove mesi, non è facile»** ammette Alessandro Russo, presidente del gruppo CAP, che gestisce il servizio idrico nella città metropolitana di Milano e in altri comuni vicini. «Ma stiamo andando verso una società dove spazi personali e professionali saranno sempre più intrecciati. Il tema non è più conciliare casa/lavoro, ma conciliare la vita. Dobbiamo prendere le cose che cambiano e declinarle come servono. La tecnologia può aiutarci, e se qualche papà pensa ancora che restare a casa penalizza la carriera, sbaglia».

## Sono stato a casa sei mesi e lo rifarei

«Era il 1995, lavoravo in Mondadori, mia moglie Vittoria era incinta del nostro secondo figlio. Quando mi presentai all'ufficio del personale per chiedere informazioni sul congedo di paternità, rimasero allibiti: ero il primo in azienda, il secondo o il terzo tra i giornalisti italiani. Poi scoprirono che era un diritto, non potevano negarmelo. La mia famiglia viveva a Genova, io abitavo da solo a Milano. Mi ero perso i primi mesi di vita di Enrico, il mio primogenito. Non volevo ripetere l'errore con Andrea. Sono rimasto a casa sei mesi; dopo la maternità obbligatoria, Vittoria è tornata al lavoro. Ho preso il suo posto: mi alzavo di notte a cambiare il pannolino, facevo quel che serviva. Faticoso? Non più di tanto. Mio malgrado, sono diventato famoso; un settimanale della Mondadori, Primo piano, mi ha dedicato la copertina. Per me è stato un periodo importante, e credo che sia servito a costruire un rapporto più intimo con Andrea rispetto a quello che ho con Enrico. In quanto al lavoro, quando poi sono rientrato e ho dato le dimissioni, non avevo molti margini per trattare. Ma non ho dubbi: rifarei tutto».

*Roberto Bagnoli,  
62 anni, giornalista  
economico esperto  
di previdenza*

# MARK UP

## Paternità e competenze di leadership: 7 grandi lezioni da 7 Ceo

*Vita genitoriale e professionale sono strettamente connesse e insegnano l'una all'altra. Ecco le (emozionanti) riflessioni dei grandi manager*

In tempo di emergenza coronavirus Covid-19, con relativa quarantena e smart working, le persone si ritrovano immerse contemporaneamente in vita personale e professionale, ruolo di genitori e lavoratori alla ricerca di un nuovo equilibrio. Vale anche per i **7 papà e Ceo** che hanno preso parte, proprio nel giorno della Festa del papà, all'evento streaming organizzato da [Life Based Value](#) per riflettere sulla **paternità come palestra di competenze** chiave anche per la sfera manageriale.

Così come la maternità, infatti, anche la paternità, se ben vissuta, migliora sensibilmente le **capacità professionali e di leadership** da tantissime prospettive diverse: intelligenza umana, emotiva, doti organizzative e così via. Questo anche grazie al fatto che i figli, per quanto "dipendenti", daranno sempre un feedback sincero ed autentico, costringendo l'adulto a fare i conti con dinamiche assolutamente nuove. Gli esempi emersi durante l'evento sono tanto semplici quanto illuminanti.

Vediamo a seguire le **pregnanti lezioni** apprese e condivise dai relativi Ceo durante i loro interventi moderati da Riccarda Zezza, Ceo di Life Based Value.

### 1. Matteo Sarzana, general manager Deliveroo: "L'arte del negoziato e del dare l'esempio"

"Il più bravo negoziatore al mondo, come mi è stato insegnato, è un bambino di 5 anni, che non si farà mai problemi a continuare a chiedervi una cosa fino allo sfinimento finché non l'ha ottenuta. Da qui ho appreso che **spesso bisogna passare dal comandare al negoziare**. Ho dovuto imparare a dire tantissimi sì anziché tantissimi no, anche quando sono stanco e non vorrei giocare per la milionesima volta a quel gioco, anche perché ci si rende conto che la singola occasione di quel momento non tornerà. Ho imparato a **passare dal dare la regola al dare l'esempio**, che è la cosa che ci rende più credibili sia a casa che sul lavoro. In ultimo, ma non per importanza, il tema della delega attraverso la formazione/educazione: se continuiamo a fare le cose al posto dei nostri figli anziché insegnargliele, proprio come i nostri dipendenti, non impareranno mai".

### 2. Marco Piuri, Ceo Trenord: "La gestione dell'imprevisto e il non prendersi troppo sul serio"

"Con la prima figlia ci sono stati problemi di ospedalizzazione e dopo di lei avevamo fatto fatica per qualche tempo ad averne altri. Queste due vicende rimandano alla capacità di risposta e di responsabilità utili anche al mondo professionale, ti insegnano che 'Dio esiste ma che non sei tu' e che **non si può avere neanche sul lavoro tutto sotto controllo, ci sarà sempre l'imprevisto**. Mi ha insegnato che nella vita devi fare tutto il possibile come se tutto dipendesse da te, ma sapendo che l'esito non lo determini tu. **È importante essere seri ma il non prendersi troppo sul serio**. Proprio come in famiglia, anche come Ceo penso che saremo ricordati per ciò che di più grande lasceremo in azienda, non per i margini più o meno alti".

### 3. Carlo Carollo, vicepresidente Samsung: "Regole chiare e incanalamento delle energie"

"I figli, intanto, sono per sempre, mentre i lavori cambiano. Nel momento in cui la paternità, che è probabilmente la cosa più bella della vita, arriva, ti obbliga a **ricalibrare sforzi ed energie**. Il primo impatto è stato per me quello di dover fare una scelta: un lavoro impegnativo poteva essere una scusa per spendermi poco nel mio nuovo ruolo familiare? Lo ho scelto di provare a fare la mia parte e la prima cosa che ho dovuto imparare è stata **la gestione della variabile tempo con revisione delle priorità**, che per me è stato un elemento di crescita molto forte. Una seconda riflessione nella correlazione tra dimensione parentale e professionale è sicuramente **la ricerca di linee guida per la leadership**, che nel mio team sono: chiarezza, incanalamento delle energie, celebrazione di successi e fallimenti. Tre elementi che trovo anche nella mia dimensione genitoriale. Con i bambini, ad esempio, lo sforzo più grande è **decodificare con semplicità le cose del mondo**. I parallelismi sono davvero tanti".

### 4. Armando Ponzini, Ceo Cargeas: "Un nuovo capitale umano e una diversa cultura dell'errore"

"Diventare padre mi ha esposto a un'esperienza che han cambiato il mio modo di essere, mi ha insegnato che ci serve **un pizzico d'incoscienza nell'agire**, sia per scegliere di essere genitori sia per scegliere di fare i manager. Il mio background era poco umanistico ma molto tecnico ed entrare a contatto con questo nuovo carico di emotività infantile è stato un impatto immenso. **I miei figli mi hanno insegnato a dare feedback con maggiore tatto**, anche perché quando parlo con i miei dipendenti vedo in loro gli stessi occhi. **Se sbaglio chiedo più scusa rispetto a un tempo**. Non solo. Quando insegni a tuo figlio a tuffarti per molti è automatico continuare a correggerlo per perfezionismo e lui probabilmente perderà a un certo punto entusiasmo, questo in azienda mi ha insegnato che anziché obiettivi troppo sfidanti, come invece spesso si dice, **servono obiettivi raggiungibili e motivanti**, ma anche una **diversa cultura dell'errore**.

### 5. Emiliano Rantucci, Ceo Avanade: "Superare il problema con il pensiero laterale"

"Sviluppare l'empatia, cercare di capire cosa sta pensando e come si sente l'altro, lo si deve fare con figli e collaboratori. In questi anni poi ho sviluppato tantissimo anche la capacità di pensiero laterale, che ho speso sia in famiglia che sul lavoro. Evitare quindi di guardare solo al rapporto causa-effetto ma **spostare il punto di osservazione dal problema alla soluzione**, come quando un figlio ha una difficoltà con una data materia scolastica. Infine, ovviamente, c'è il tema dell'**apprendimento continuo**, che vale per vita privata e professionale".

### 6. Riccardo Barberis, Ceo Manpower: "Leterogeneità degli approcci e lo stare con i piedi per terra"

"Con i figli non ci sono ricette standard e servono approcci diversi in base a carattere, momento di crescita e così via. Lo stesso vale per i propri dipendenti. Questo gioco di **alternanza tra l'essere manager e leader** si ritrova nell'essere padri come nell'essere Ceo. Altra cosa (che dice mia moglie) è che la paternità fa bene al Ceo perché lo tiene con l'ego un po' più contenuto e con i piedi per terra, costringendolo a **bagni di realtà quotidiana**. Ho imparato anche a sviluppare la capacità di risultare interessante e incisivo in quei 5 secondi d'attenzione che mi è dedicata prima che il figlio torni con il volto sul telefono. Questa situazione del coronavirus, poi, mi ha anche portato a capire che bisogna avere fiducia gli uni degli altri ed essere flessibili: i figli sono smarriti come i colleghi, ma si accollano anche nuove responsabilità come il fare la spesa".

### 7. Giuseppe Cerbone, Ceo Il Sole 24 Ore: "La condivisione delle decisioni"

"Siamo spesso anche padri e madri ma in azienda sembriamo dimenticarlo. Con i figli ho imparato a far capire sempre le mie decisioni, renderli partecipi con tempo e pazienza, e in azienda è la stessa cosa. Questa osmosi tra valori materiali e immateriali che stiamo sperimentando con questo nuovo modello di lavoro da casa, causa coronavirus, io credo che possa riflettersi positivamente nel medio lungo termini anche in valori di bilancio aziendale".

# Il Messaggero.it

## I padri vogliono più tempo per i figli, ma il 75% non si sente tutelato sul lavoro: «Ancora troppi stereotipi»

MIND THE GAP

Sunday 16 February 2020 di Maria Lombardi



Prima ha imparato a cambiare il pannolino, poi a dare la pappa. Poi a misurare la febbre e a riconoscere se la tosse è secca o grassa. Poi ha scoperto d'essere più paziente di quel che immaginava: i primi passi, l'asilo, il parco, il pallone, i Lego e le Barbie. I capricci, il sonno che non arriva mai. I viaggi in

macchina. Ogni giorno ce n'è una nuova, una fatica fare il papà (e non parliamo della mamma) che a volte i problemi in ufficio sembrano passeggiate. Appunto. Ce ne vogliono di abilità e ci si sorprende d'esser così cambiati. Più tolleranti, pazienti, empatici, più adulti. Perché allora non portare sul lavoro questo bel bagaglio di esperienza?

[Manovra, chiesti dieci giorni di congedo obbligatorio per i papà](#)

La **paternità** nel curriculum, come un **master**. Vuoi mettere quanto impegno richiede la famiglia rispetto a un qualsiasi altro corso, anche il più difficile? E quanta intelligenza ci vuole per capire quando alzare la voce e quando no, quando lasciar correre e quando invece insistere? «Diventare genitori è un cambiamento identitario. L'essere padre accresce l'intelligenza emotiva che nessuna lezione in aula può insegnare, migliora la capacità di ascolto e l'empatia. I papà acquisiscono una nuova forma di leadership: la leadership generativa, fanno crescere gli altri, individuano talenti e li valorizzano piuttosto che continuare ad affermare la propria superiorità. Bisogna superare la barriera artificiale tra famiglia e lavoro», è questa la sfida di Riccarda Zezza, CEO Life Based Value, l'azienda HR-tech che offre un programma di formazione digitale per neo-papà (e neo-mamme e figli che si prendono cura dei propri genitori) al lavoro.

[Non è un Paese per mamme lavoratrici: raddoppia il numero di donne che si dimettono dopo i figli](#)

Master Child, si chiama così, è dedicato ai genitori (mamme e papà) con figli fino ai 3 anni e applica il metodo di formazione MAAM. Il senso è questo: trasformare le esperienze della vita dei dipendenti - in questo caso diventare genitori - in master in competenze soft. Finora i padri che hanno partecipato al programma sono oltre 2.700 di 70 aziende clienti Life Based Value (tra cui Danone, Enel, Italo-NTV, Linkem e Poste Italiane) le mamme sono più di 5.000. Il 78% dei papà dice di volersi iscrivere al Master online per migliorare le competenze soft. L'80% per scoprire di più rispetto alla genitorialità. «Sappiamo che la formazione in competenze soft dei dipendenti porta a un aumento della produttività del 12%, e a un ritorno sull'investimento fino al 250%. E l'84 per cento dei padri che hanno preso parte al master dicono di sentirsi più forte alla fine del programma».

[Le mamme potranno lavorare fino al nono mese e prendere il congedo dopo il parto](#)

Non ci sono nozioni da imparare, è la vita che insegna: il metodo è il life based learning. La tecnica è la transilienza, ossia la capacità di trasferire le proprie competenze da casa al lavoro e viceversa.

Quali ostacoli incontra un padre oggi? «Il 42 per cento di quanti hanno partecipato al programma sottolinea l'esistenza di ostacoli culturali», spiega Riccarda Zezza. «Ci sono ancora troppi pregiudizi e stereotipi sui padri. Sottrarre tempo al lavoro per dedicarlo alla famiglia è ancora inconcepibile, chi lo fa è stigmatizzato. Sopravvive l'idea che il padre lavora e la madre bada ai figli, con la conseguenza che i padri si sentono invisibili e con un'identità debole e ancora tutta da costruire».

[Famiglia, permessi ai papà sino a 15 giorni: ore di congedo per i colloqui con i prof](#)

E poi c'è la questione tempo, troppo poco. «Il 35 per cento sottolinea la difficoltà di conciliare lavoro e vita familiare e vorrebbe più tempo per stare con i figli e con la madre».

I giorni di congedo obbligatorio per i padri sono appena sette, l'ultima legge di bilancio ne ha concessi due in più, adesso si vorrebbe arrivare a 15. «Solo il 15 per cento dei padri prende il congedo - aggiunge Riccarda Zezza - il 75 per cento dice di non sentirsi abbastanza tutelato. Il tempo del congedo andrebbe bilanciato in egual misura tra i genitori. Il problema sta nel modo in cui definiamo e quindi consideriamo il periodo di astensione dal lavoro: "congedarsi" vuol dire andare via, mentre chi si assenta dal lavoro per prendersi cura dei figli è più presente che mai nella società e sta anche migliorando competenze ed equilibri in un modo che avrà un ritorno positivo sul proprio lavoro. Non si tratta quindi di un congedo, ma di una vera e propria trasferta: per le madri come i padri».

[Maternità, svolta in vista per il congedo parentale: sarà portato a sei mesi, uno per il papà](#)

E quanto è prezioso il tempo che i papà dedicano alla famiglia. «Le ricerche indicano che la maggiore presenza paterna ha benefici su molte dimensioni: oltre a migliorare l'intelligenza emotiva dei padri, ha un impatto positivo sulle performance scolastiche dei figli e diminuisce i conflitti nella coppia. Quando i padri prendono il congedo le probabilità di separazione diminuiscono dell'8,3 per cento».

“

Dichiarare che l'azienda capisce le necessità di un dipendente caregiver è già molto ma non basta. È necessario creare i presupposti affinché possa lavorare nelle migliori condizioni possibili. E per noi si tratta di un investimento che viene ampiamente ripagato in termini economici.

*Sonia Malaspina*

*HR Director South Europe*

*Danone Specialized Nutrition*

