

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

# A colloquio con Elisabetta Dallavalle

## Responsabile Company Welfare, Gruppo Nestlé Italia

Il welfare aziendale rappresenta una delle maggiori sfide alle quali si affacciano le moderne realtà aziendali, conscie che dove non può arrivare lo stato sociale deve intervenire il privato, investito di una vera e propria responsabilità sociale. Una delle più virtuose realtà aziendali presenti nel panorama italiano contemporaneo è senza dubbio Nestlé Italia, che ha avviato un virtuoso percorso di investimento a lungo termine nel welfare aziendale, impegnandosi nello sviluppo di iniziative e progetti che riguardano l'intero ciclo di vita della persona. Il progetto ha visto la creazione di una posizione ad hoc, interamente dedicata al suo sviluppo. A rivestire la posizione è Elisabetta Dallavalle, Responsabile welfare Gruppo Nestlé in Italia, coraggiosa e ambiziosa professionista, milanese, madre di Francesca e Giulia, in Nestlé dal 1991.

“Un percorso lungo e variegato il mio, permeato da tanta passione e dedizione. Non nego che ci sono stati vincoli e stereotipi da superare. Arrivare infatti ad occuparsi di benessere della persona rispetto ad una cultura che in Italia ancora non è totalmente pronta a riconoscere il tema come motore del cambiamento non è cosa semplice, ma io sono una appassionata e questo significa molto! A parte l'inciso di orgoglio di occuparmi per il Gruppo Ne-

stlé in Italia di una tematica così importante, la mia avventura in Nestlé inizia nel 1991 in seguito all'acquisizione delle Industrie Buitoni-Perugina, entrata nell'Area Finanza e controllo ricopro diversi ruoli da ultimo quello di Responsabile della Centrale Rischi & Assistant al Credit Manager di Gruppo. Nel 2000, l'incontro con capi illuminati mi permette di entrare nell'Area Risorse umane e poi Corporate Affairs, dove mi sono occupata della Comunicazione interna di Nestlé Italiana. È proprio in questa posizione che inizio ad occuparmi e appassionarmi delle tematiche relative alla conciliazione vita-lavoro. E infatti del 2004, l'implementazione dell'Asilo Nido aziendale di Milano e della Palestra aziendale, progetto, quest'ultimo attivato in Partnership con il Club Nuova Canottieri Olona. L'esperienza in Corporate Affairs, mi ha formata ed arricchita come persona e come professionista, preparandomi all'attuale ruolo di Responsabile Company welfare del Gruppo Nestlé Italia”.

**Dottoressa Dallavalle, il welfare aziendale sta progressivamente sostituendosi al welfare pubblico, in special modo nelle grandi realtà azien-**

## dali. Qual è il suo parere rispetto al fenomeno?

Più che parlare di sostituzioni, preferisco “alzare l’asticella” e dire che oggi, più che mai, in Italia abbiamo bisogno di cogliere una visione nuova e di mettere a frutto una diversa applicazione rispetto a quanto fatto nel passato. È proprio nei momenti di crisi, come quello che sta attraversando il nostro Paese, che c’è bisogno di cambiare il paradigma delle cose e cominciare a “fare”. Bisogna aprire una nuova via di mutuo-scambio, dove si mette a fattor comune il valore delle cose e si progetta, in rete, pubblico-privato, per un futuro migliore.

## Nestlé ha sviluppato un modello di welfare aziendale molto innovativo, a partire dalla creazione della figura del Responsabile Company welfare, ruolo da lei ricoperto. Mi può descrivere la strategia che avete avviato?

Il Responsabile del welfare aziendale in Nestlé è una nuova figura professionale istituita nel 2011, concentrata sul Benessere dei dipendenti e sull’equilibrio tra vita lavorativa e vita personale. Il tema del welfare aziendale, infatti, per le aziende è divenuto nell’ultimo periodo una leva significativa di gestione delle risorse umane, utilizzata sia in termini di attrattività che per motivare e trattenere i propri collaboratori. La strategia di welfare aziendale implementata in azienda, si basa sull’analisi dei cicli di vita attraverso l’ascolto dei bisogni, la co-progettazione delle soluzioni e l’attenzione al contesto nazionale e locale, al fine di rendere il più fluido possibile “l’intersecarsi delle generazioni all’interno del Gruppo”. Ad ogni singolo momento del ciclo di vita personale/lavorativo corrisponde una differente esigenza di conciliare gli impegni lavorativi con quelli personali, di conseguenza sono focalizzata sui progetti di work-life balance e sullo sviluppo di iniziative a sostegno del migliore equilibrio, del benessere delle nostre persone, temi questi, che da anni stanno caratterizzando il nostro Gruppo in Italia. Le figure aziendali con le quali mi relazio e mi confronto giornalmente sono diverse, il mio è un ruolo trasversale che tocca tutte le aree dell’organizzazione aziendale. Gli interventi di cui mi occupo vanno ad incidere sugli assetti organizzativi che spesso richiedono l’attivazione di politiche di change-management. I miei interlocutori primari rimangono le persone, grazie alle quali

intercetto i bisogni. Altrettanto fondamentali sono le relazioni con le RSU locali, il network con le altre aziende, con le Associazioni di categoria e con le istituzioni del territorio. Partendo quindi dall’ascolto delle nostre persone, abbiamo sviluppato una serie di iniziative di “conciliazione” – descritte di seguito - mirate sui bisogni delle persone e rivolte a migliorare il “work life balance” di ciascun lavoratore:

- la sottoscrizione della **Carta per le Pari opportunità** - dichiarazione d’intenti promossa da Ministero del Lavoro, Ministero Pari Opportunità, Sodalitas e varie associazioni imprenditoriali, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità.

- La flessibilità dell’orario di lavoro e il part-time: grazie a specifici accordi sindacali Nestlé offre ai lavoratori non addetti a turni avvicendati la possibilità di avvalersi di una forte **flessibilità dell’orario di lavoro giornaliero**, che può essere ridotto ad un minimo di 5 ore, con compensazione su base mensile. Nestlé si impegna, inoltre, ad accogliere le richieste di trasformazione temporanea e reversibile del rapporto di lavoro da full-time a **part-time**, avanzate dai lavoratori:

- a) affetti da una qualsiasi grave patologia che comporti il frequente ricorso ad una terapia salvavita;
- b) che debbano accudire il figlio fino al compimento del terzo anno di vita, ovvero ad un parente e/o affine anziano non autosufficiente;
- c) che abbiano in affidamento o in adozione un minore.

Viene inoltre favorito in tutte le possibili forme l’utilizzo del **part-time**, proposto – in particolare – come modalità di rientro “soft” a tutte le mamme dopo il periodo di maternità, senza ripercussioni sul percorso di carriera.

**Il telelavoro e il lavoro agile, oltre i confini dell’ufficio:** da tempo è attivo in azienda il **telelavoro**, che permette di lavorare da casa e può essere attivato su base volontaria e reversibile da tutti gli impiegati, quadri e dirigenti che svolgono la propria attività principalmente mediante strumenti telematici.

Il Gruppo Nestlé ha, infatti, sottoscritto con il Coordinamento delle RSU e con le Segreterie nazionali dei sindacati di categoria un accordo rivolto a sviluppare e diffondere in azienda questa nuova

modalità di lavoro, che ha l'obiettivo di offrire una concreta risposta alle esigenze di "conciliazione", permettendo a ciascuno di organizzare il proprio lavoro in maniera flessibile, alternando specifici momenti di presenza in azienda al lavoro da casa.

Il telelavoro, disponibile prioritariamente per coloro che stanno affrontando fasi della loro vita caratterizzate da particolari impegni familiari, apre nuovi orizzonti sull'organizzazione del lavoro e rappresenta un ulteriore passo verso una mentalità sempre più orientata alla valorizzazione della performance, a prescindere dal tempo trascorso in ufficio.

A fianco del telelavoro è stata introdotta un'ulteriore modalità di lavoro in remoto, denominata **lavoro agile** e rivolta a soddisfare esigenze occasionali o improvvise che impediscono di lavorare dalla consueta postazione aziendale.

**Il Progetto "90 giorni", i figli in azienda:** La conciliazione passa anche attraverso il supporto che Nestlé offre alle proprie persone per la gestione dei figli.

Il progetto "**90 giorni**" è rivolto ai genitori che lavorano offrendo loro un servizio di "cura" dei figli durante il periodo in cui le scuole sono chiuse (mediamente 90 giorni nell'anno), i bambini sono a casa in vacanza, ma i genitori lavorano.

In questi periodi, che determinano spesso l'acuirsi delle difficoltà di conciliazione, Nestlé interviene allestendo direttamente all'interno dell'area aziendale appositi spazi destinati al **Junior Camp Nestlé**.

I bambini tra i 3 e i 14 anni, guidati da educatori specializzati e da uno psicologo, sono coinvolti in attività ludico-educative (differenziate a seconda delle fasce d'età e del periodo dell'anno) che hanno come filo conduttore – coerentemente con i principi Nestlé - la nutrizione, la salute, il benessere, il rispetto delle risorse ambientali e la cura e corretta relazione con gli animali.

**Asilo nido, un servizio aziendale aperto al territorio:** Sempre nell'ambito della genitorialità e "cura" dei figli, presso la sede di Milano e presso lo stabilimento di Perugia, Nestlé ha realizzato **l'asilo nido aziendale**. Grazie alla collaborazione con partner specializzati, l'asilo nido aziendale si caratterizza per un'alta qualità del servizio offerto ed un'ampia flessibilità di possibile utilizzo.

L'asilo nido è operativo 12 mesi l'anno, 6 giorni la settimana, per 12 ore il giorno, per corrispondere

alle esigenze di tutti i lavoratori, compresi quelli che si avvicendano sui diversi turni di produzione. Inoltre gli asili nido aziendali Nestlé sono fruibili anche dalla comunità locale.

In particolare presso la struttura realizzata a Perugia - che, con una capienza di oltre 80 bambini, è il più grande asilo aziendale in Italia - oltre il 60% dei posti viene messo a disposizione delle famiglie del territorio.

**La Tutela della maternità e della paternità:** Nestlé supporta donne e uomini nel periodo di congedo parentale, spingendo tutti i manager ad una sempre più attenta gestione dei tempi di lavoro, nel rispetto delle esigenze legate a questa importante fase della vita, con l'obiettivo di salvaguardare e valorizzare sempre le risorse umane, patrimonio strategico dell'azienda. In tutto il Gruppo Nestlé è stata data diffusione al "**Maternity & Paternity Kit**", uno strumento di informazione che fornisce alle donne in attesa e ai futuri papà le linee guida per gestire al meglio il proprio periodo di maternità/paternità all'interno dell'azienda, le aree trattate sono:

- 1) La gestione del percorso professionale durante la maternità
- 2) I diritti legati alla maternità
- 3) I passi amministrativi
- 4) Servizi e benefit da parte del Gruppo Nestlé a mamme e papà

Attraverso questo strumento i genitori sono informati ed in grado di gestire al meglio la propria carriera in modo sereno, anche attraverso la condivisione delle aspettative e dei bisogni in azienda.

Nestlé ritiene che il ruolo del padre sia di fondamentale importanza nel momento della nascita di un figlio e che una più attiva partecipazione del padre alla vita domestica e alle cure familiari contribuisca ad un'effettiva parità tra i sessi.

Per favorire questa evoluzione culturale, attraverso il riequilibrio dei ruoli in ambito familiare, Nestlé intende incentivare l'utilizzo dei congedi parentali da parte del lavoratore padre.

Per questo, anticipando volontariamente l'applicazione di una proposta del Parlamento Europeo, Nestlé ha deciso di definire un "**Congedo di Paternità di due settimane**", impegnandosi ad integrare sino al 100% dello stipendio il trattamento previsto dalla legge per il congedo parentale, al neo papà che ne faccia richiesta.

**Salute e benessere:** il programma “**Obiettivo Prevenzione**” è una campagna di sensibilizzazione sull’importanza di efficaci misure preventive nella lotta alle patologie più diffuse e di maggiore impatto sociale. Messo a punto nel 2009, il programma si sviluppa su un arco pluriennale: tutti i lavoratori hanno ricevuto un booklet con informazioni sulle 5 patologie a maggior impatto sociale (tumori, malattie virali, cardiovascolari, metaboliche ed ortopediche). Il programma “Obiettivo Prevenzione” include l’adesione alla campagna annuale di **vaccinazione antinfluenzale**: i dipendenti e loro familiari, possono avvalersi del vaccino in modo del tutto gratuito.

Nestlé, azienda leader in Nutrizione, Salute e Benessere è inoltre impegnata a far vivere i più importanti concetti legati alla nutrizione in tutte le attività dell’azienda:

- le mense aziendali offrono una grande varietà di **piatti nutrizionalmente bilanciati**;
- tutti i collaboratori della sede hanno a disposizione **visite con il medico sportivo e l’accesso a un centro sportivo convenzionato**.

a tutti i collaboratori viene offerto un programma globale di formazione alla nutrizione denominato **NQ**, (Quoziente nutrizionale), che valorizza le competenze nutrizionali del Centro di Ricerca Nestlé per informare su come mangiare sano senza perdere di vista il gusto e la convivialità.

#### **Budget familiare e tempo libero:**

- Servizi di “time saving”: grazie ad una serie di convenzioni i dipendenti hanno a disposizione, a seconda delle esigenze: consulenza in campo assicurativo, servizi bancari con sportello interno, servizi di lavanderia, spaccio aziendale, ristorante aziendale con servizio take away per i pasti serali, prelievi ematici e consulenza medica presso l’infermeria aziendale.

- Servizi per la famiglia/budget familiare: facendo leva sulla capacità e sulla forza negoziale dell’azienda sono state inoltre attivate numerose convenzioni che supportano il budget familiare favorendo il risparmio nell’acquisto di beni e servizi in diversi settori: dalla telefonia, al tempo libero per viaggi e vacanze personali, sino al benessere e alle cure mediche.

#### **Quali i vantaggi della previsione della figura del**

#### **Responsabile Company welfare nella struttura aziendale?**

Le difficoltà che emergono nell’attuale fase dell’economia globalizzata pongono alle aziende e ai lavoratori nuove sfide, ma offrono altresì opportunità totalmente nuove. In Nestlé crediamo fermamente che l’ambiente di lavoro debba cambiare per reagire a queste situazioni di difficoltà e creare le condizioni per uno sviluppo sostenibile. Per questo, anche in un contesto di concorrenza globale sempre più intensa, Nestlé intende mantenere fede ai propri Valori e Principi. L’impegno del nostro Gruppo nel costruire un modello completo di welfare aziendale prende avvio dal coerente processo di adesione ai Nestlé Corporate Business Principles, e tutte le iniziative che vengono sviluppate in Italia per favorire la conciliazione delle esigenze professionali con quelle di vita familiare delle oltre 5.600 persone che – ogni giorno – portano avanti le attività di Nestlé nel nostro Paese, sono la testimonianza della concreta attuazione dei nostri Principi e dei nostri Valori, così come accade ogni giorno, in ogni Paese del mondo in cui Nestlé opera. Quindi, è in questo contesto che si è deciso, in Italia, di introdurre la nuova figura professionale del Responsabile Company welfare del Gruppo Nestlé in Italia, una figura specificamente addetta a facilitare l’adozione e l’applicazione di programmi/politiche di conciliazione tra vita privata e lavorativa a favore dei dipendenti. I vantaggi, che sia una figura totalmente dedicata è già questo il primo dei vantaggi individuati e poi che sia a tutela e garanzia del modello di welfare aziendale, dello strumento a supporto della Sostenibilità Sociale delle attività che vedrà Nestlé impegnata nel lungo periodo, negli anni a venire. Per sua declinazione è poi la figura che in azienda, più di altre, collabora e si interfaccia in maniera trasversale con l’intera organizzazione aziendale a salvaguardia delle iniziative e degli sforzi messi in atto che vadano verso i reali bisogni dei lavoratori. Come già detto le nostre prospettive di sviluppo poggiano sulla traiettoria del ciclo di vita delle persone, di fondamentale importanza in un momento di radicali mutamenti economico-sociali, e sull’attenzione alla convivenza tra le diverse generazioni che si affiancano all’interno dell’organizzazione aziendale. Infatti, giovani, donne, meno giovani devono poter partecipare alla vita aziendale che è vita socio-



economica del paese nel diverso contributo, di indiscusso valore, che possono offrire alla crescita aziendale e di conseguenza del sistema Paese e il Company welfare è garante di questa più ampia prospettiva, di conseguenza un reale vantaggio.

### **Come è stato accolto il progetto sul welfare aziendale da parte della popolazione aziendale?**

“Bene direi, anche se non nego che esistono ancora dei pregiudizi, nel riconoscere che “Benessere” è una opportunità concreta per tutti, diffidenza che deriva anche da un gap culturale ancora presente nel nostro paese e sul quale ognuno di noi deve ancora lavorare. Io sono convinta che tutto ciò si traduca in un beneficio reale, in un ritorno economico che tocca la sfera sociale e di conseguenza è un bene per tutti (sono sicuramente un fattore di incremento della produttività aziendale). Come Gruppo Nestlé in Italia, siamo fortemente impegnati nel promuovere una politica di “work life balance” per un corretto equilibrio tra vita professionale e vita privata dei collaboratori, mantenendo sempre alta l’attenzione ai loro bisogni personali. Il corretto bilanciamento tra vita personale e lavorativa è infatti per il nostro Gruppo un valore che, se gestito con gli strumenti e i supporti giusti, può trasformarsi in un contributo significativo per la persona, l’azienda e il Sistema Paese. Abbandonata l’ottica paternalistica le misure di welfare si inseriscono nel più ampio quadro della Contrattazione – (vedi nostro integrativo).

### **Quali gli impegni sostenuti dall’azienda e quali i benefici attesi?**

Il sostegno economico c’è, l’impegno altrettanto diverso e diversificato, ma molto è frutto di sinergie messe in campo a partire dal nostro interno. All’interno dell’Azienda c’è disponibilità di Know-how, di mezzi e di strumenti, e il nostro welfare aziendale si basa *in primis* proprio nel ricercare queste energie interne e metterle in condivisione, a fattore comune affinché i progetti siano sostenibili e nel lungo periodo. Alcuni esempi: l’ormai storico “Progetto 90 giorni”, nasce proprio dal mettere a fattore comune le sinergie interne all’azienda: alcuni degli spazi aziendali, un’area del Ristorante azien-

dale riconvertiti, durante i 90 giorni di chiusura delle scuole durante l’anno scolastico, per ospitare i bambini in azienda. A questo si affiancano nuovi progetti che stiamo studiando in sinergia con le nostre Divisioni o Centri di Expertise che toccano la genitorialità e la cura parentale, stiamo iniziando a chiederci cosa possiamo fare, partendo dalla nutrizione, che è la nostra più grande competenza, fino ad arrivare all’offerta di servizi e consulenza. Tra i benefici attesi vi sono sicuramente la riduzione del turnover e/o dell’assenteismo, ma ciò che più ci sta a cuore e che ci attendiamo, a fronte degli sforzi messi in campo, è il benessere organizzativo, che si traduce in reale miglioramento del clima aziendale e che permette di innalzare il grado di attrattività e di permanenza aziendale. Siamo attenti ai processi che sostengono l’azione umana e che sono decisivi per il benessere organizzativo del singolo e del gruppo, cerchiamo infatti di riconoscere le variabili in grado di rafforzare il legame tra persone e organizzazione. La cultura è alla base e guida la progettazione, la realizzazione e l’accettazione di un programma di benessere come quello che abbiamo intrapreso. Nel panorama attuale della gestione delle Risorse Umane emerge con forza il “bene relazionale” a cui l’individuo sembra essere maggiormente interessato. La condivisione degli obiettivi strategici aziendali, l’essere riconosciuti per il proprio operato lavorativo, l’instaurare buoni rapporti con i superiori e con i colleghi, l’ascolto dei bisogni personali significa benessere personale che si traduce in benessere organizzativo, due fattori fondamentali che non si contrastano ma si supportano a vicenda. Nestlé investe per realizzare un sistema di welfare aziendale avanzato e innovativo, che permetta alle persone di approcciarsi al lavoro non solo per ottenere una realizzazione professionale ma anche per ottenere una soddisfazione personale, lasciandoli liberi di poter esprimere le proprie migliori potenzialità”.

### **Qual è a suo parere il futuro del welfare aziendale e come si evolverà?**

Il welfare aziendale – con le risorse private messe in campo – diventa uno dei pilastri su cui si può edificare il nuovo sistema di protezione sociale basato sul principio della sussidiarietà, accanto al pilastro pubblico e a quello familiare o informale. I

dati parlano chiaro tutto passa attraverso le famiglie in tutte le forme e accezioni, le famiglie sono il motore della società e il tema della Conciliazione vita lavorativa-vita familiare è uno dei perni su cui poggia l'economia del nostro Paese. Inoltre, il concetto di Reti, tra imprese e pubblico-privato diventa sempre più di fondamentale importanza e rilevanza, quest'ultima penso sia la vera evoluzione, come anticipavo, il cambiamento di paradigma.

**Quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi si occupa di welfare aziendale, sia in una struttura complessa come il Gruppo Nestlé, sia in una struttura di dimensioni più contenute?**

È essenziale avere buone capacità relazionali e capacità di costruire network all'interno dell'azienda, così come all'esterno con attori di varia estrazione, pubblica, privata, profit, non-profit. Il Responsabile welfare deve essere in grado di progettare, gestire e monitorare un sistema di welfare aziendale efficiente ed efficace. Va da sé che sono richieste competenze e capacità manageriali, di Project Management, comunicazione e finanza e da ultimo, non perché meno importante, una grande dose di umiltà, generosità e capacità di ascolto delle persone. La vera sfida di un Responsabile welfare, è quella di possedere diverse conoscenze e competenze e forse un percorso formativo *ad hoc*, oggi in Italia, ancora non esiste! E se devo pensare alla dote irrinunciabile è proprio la generosità e la capacità di ascolto delle persone unita ad una forte passione e volontà per far sì che le cose accadano veramente.