



Il caso Gruppo Hera
a cura di **Elisabetta de Luca**

Il benessere dei dipendenti è anche una questione organizzativa



Intervista a:
*Alberto Apollo, Responsabile Compensation
e Benefit, Gruppo Hera*

Hera nasce nel 2002 dall'unione di 11 aziende municipalizzate dell'Emilia-Romagna in un'unica multiutility capace di creare una "industria dei servizi pubblici", attiva principalmente nei settori Ambiente, dalla raccolta al trattamento rifiuti, distribuzione e vendita di energia elettrica e gas, e Idrico. La sua arma vincente è un originale modello di impresa capace di innovazione e di forte radicamento territoriale, nel rispetto dell'ambiente. Nel tempo si sono unite al Gruppo altre multiutility, come Marche Multiservizi che opera in provincia di Pesaro e Urbino e AcegasApsAmga, nata dalla fusione di AcegasAps, attiva nelle province di Padova e Trieste, e Amga con sede in provincia di Udine, come racconta **Alberto Apollo, Responsabile Compensation e Benefit**: "Oggi siamo 9mila dipendenti nel Gruppo, principalmente dislocati in Emilia-Romagna, nel Triveneto, nelle Marche. Il nostro modello industriale orientato quotidianamente all'eccellenza, all'innovazione e all'efficienza ci ha permesso di raggiungere risultati importanti in costante crescita negli anni".

Nell'ambito del Compensation e Benefit, Apollo si è occupato del progetto welfare del Gruppo, avviato con l'obiettivo di implementare un sistema integrato, capace di valorizzare le iniziative e i servizi legati al benessere economico e sociale dei dipendenti e delle loro famiglie già in atto nelle diverse società del Gruppo, "armonizzandone l'applicazione su tutti i territori": "Abbiamo coinvolto fin dalle prime fasi del progetto la nostra popolazione aziendale, convinti che un piano di welfare di successo non potesse che essere guidato da un'attenta fase iniziale di ascolto dei propri dipendenti. Abbiamo realizzato workshop e focus group tematici e coinvolto un campione rappresentativo della popolazione aziendale in una survey, focalizzata principalmente a indagare la conoscenza e l'utilizzo delle iniziative esistenti e tracciare una guida di riferimento per lo sviluppo e l'introduzione di nuovi servizi".

Dall'analisi delle opinioni raccolte sono stati identificati "i driver di sviluppo" del piano che, in sintesi, vedono il nucleo familiare come "focus prioritario" con particolare attenzione ai temi connessi al sostegno e all'istruzione dei figli. Dopo aver identificato il piano con un "naming dedicato", *Hextra*, e definito il modello scelto di flexible benefit erogati in partnership con un provider specializzato del settore attraverso l'utilizzo di una piattaforma web, nel luglio 2016 è stato avviato il piano per tutta la popolazione aziendale.

"Con *Hextra*, il Gruppo Hera mette a disposizione delle proprie risorse un ventaglio di iniziative e servizi coerenti con le evidenze emerse nella fase di ascolto, la cultura e i valori aziendali in grado di incrementare il benessere individuale e familiare dei dipendenti sotto il profilo economico e sociale. Il dipendente può destinare la propria quota welfare flessibile scegliendo tra sei differenti categorie di iniziative e servizi a seconda delle proprie esigenze: salute e assistenza sanitaria, assicurazione e previdenza, sostegno all'istruzione dei figli, servizi alla persona, benessere e sostegno al reddito, iniziativa di Hera Solidale, a sostegno di associazioni di volontariato presenti nei territori dove il Gruppo Hera opera". Oltre alla quota welfare flessibile, è previsto un investimento addizionale, la 'quota istruzione aggiuntiva' per quanti hanno

figli in età scolare, ovvero un rimborso su una parte di spese a sostegno dell'istruzione dei figli, dall'asilo all'università, con la possibilità di ottenere borse di studio su criteri meritocratici.

Formare per rendere accessibile

L'impegno maggiore per le Risorse Umane è stato il coinvolgimento delle persone: "Fin da prima del lancio del piano abbiamo lavorato molto sui processi di comunicazione interna: volevamo che ci fosse la massima chiarezza sulla struttura del piano e sulle modalità di fruizione dell'offerta di welfare attraverso il portale informatico. Abbiamo organizzato un corso di formazione per supportare tutti i dipendenti nell'uso del portale". Sono stati fisicamente installati circa 20 'welfare corner' nelle varie sedi, privilegiando quelle che prevedevano maggiore afflusso di personale sprovvisto di computer. Inoltre, abbiamo creato una video guida con tutte le informazioni per l'accesso al portale e un opuscolo cartaceo di supporto". Terminata la prima fase, ai dipendenti più esperti è stato chiesto di dare il proprio contributo: "Nell'ambito del progetto *Passaparola*, abbiamo inserito a pochi mesi dal lancio il progetto *Hextra* tra i progetti da diffondere all'interno dell'azienda: ai formatori identificati è stato chiesto di essere da supporto per gli altri. In ogni caso è stato attivato un servizio di help desk interno continuo, oltre a quello gestito dal fornitore, con una mail e un numero di telefono dedicato". I risultati sono stati positivi: "I dipendenti hanno speso la quasi totalità del budget messo a disposizione".

La scelta di incrementare il benessere dei dipendenti e l'incontro con Rieducatore Sportivo

A distanza di un anno dal lancio è stato monitorato il gradimento dei dipendenti attraverso una breve survey che ha coinvolto l'intera popolazione aziendale: "Elemento fondamentale per il continuo sviluppo del nostro piano è mantenere al centro del progetto le nostre persone e i loro bisogni. Per questo abbiamo rinnovato la fase di ascolto della popolazione con l'obiettivo di avere un feedback rispetto alle iniziative e ai servizi presenti a portale e la loro fruibilità a sistema, aggiornare la raccolta dei bisogni dei nostri lavoratori e capire l'efficacia dei canali di comunicazione utilizzati", spiega il Responsabile. "Conclusa la fase di ascolto siamo subito intervenuti aggiungendo nuovi servizi, tra i quali particolare attenzione è stata data alla categoria benessere e cura della persona, ma anche ai servizi assistenziali alla persona. Ed è in questo contesto di allargamento dei servizi offerti che avviene l'incontro con Rieducatore Sportivo, Rs: "Conosco il fondatore delle startup da un anno e il suo progetto mi ha molto incuriosito. Così ho deciso di avviare la sperimentazione su un gruppo di 35 persone che fanno parte della nostra Direzione. Ho trovato l'idea molto innovativa, così come lo strumento Planet One (la piattaforma per la gestione del programma di Rs, ndr) mi è sembrata funzionale allo scopo".

"Il benessere dei dipendenti e le relative ricadute sulla produttività sono un tema molto importante per noi. Abbiamo così avviato una prima fase di sperimentazione durante la quale le persone coinvolte hanno risposto al questionario sulla

Rieducatore sportivo, la startup che ti ‘ricarica le batterie’

Rieducatore Sportivo, Rs, è la startup lanciata da Nicola D’Adamo, posturologo, specializzato in stile di vita, in grado di insegnare alle persone, attraverso interventi specifici, a prendersi cura del corpo, tanto quanto della mente. Secondo il team di Rieducatore Sportivo, le persone sono come le batterie: quando l’energia termina, la produttività diminuisce. Partendo da quest’assunto, il team di Rs ha ideato una piattaforma web, Planet One, collegata a una app, in grado di monitorare in tempo reale l’energia basale o la forza vitale della popolazione aziendale, come racconta D’Adamo: “È un sistema che può essere utilizzato anche da grandi aziende, come Hera cha ha migliaia di dipendenti. L’algoritmo che abbiamo ideato è in grado di elaborare la percentuale di benessere relativo dell’intera popolazione aziendale, così come è in grado di fornire i dati per singola categoria o per ogni filiale oppure per singolo ruolo”. Ma a che cosa serve conoscere il ‘livello di carica’ in azienda? “I dati possono essere utilizzati per fissare gli obiettivi aziendali, oppure per elaborare piani di welfare”, spiega D’Adamo.

Ai partecipanti viene somministrato un questionario, le cui domande, che si basano su studi scientifici, hanno lo scopo di ‘analizzare’ i principali sintomi di un eventuale cattivo funzionamento del corpo e di ‘scoprire’ quanto le persone si prendono cura di se stesse attraverso l’alimentazione, l’attività sportiva e l’attenzione allo stato di salute: “Mettiamo a disposizione dei nostri clienti un team di *Health Coach Rs*, ovvero esperti laureati, da noi formati, in grado di individuare le aree d’intervento e di creare un percorso per aumentare l’energia vitale. I consigli spaziano da seguire una dieta, a fare determinati esercizi fisici, ma anche intraprendere un viaggio o tornare a giocare a calcetto con gli amici. Spesso nel percorso entrano in gioco anche Nutrizionisti, Personal Trainer, Osteopati, ecc. Insomma, guidiamo le persone verso il recupero dell’equilibrio”.

L’avventura di Rieducatore Sportivo è partita otto anni fa, come associazione culturale perché, come dice D’Adamo, “prendersi cura di sé è soprattutto una questione culturale”. Poi è diventata una startup, formata da sei soci, con sede a Castenaso, in provincia di Bologna: oggi mette a disposizione servizi pensati per le aziende.

www.rieducatoresportivo.it

piattaforma che sonda il livello energetico personale. Il test è ben fatto, ma il vero valore aggiunto di Rieducatore Sportivo è la professionalità del team di esperti e gli incontri one to one che organizzano per capire come intervenire”. Per sei settimane è stato portato avanti il progetto pilota durante il quale i partecipanti hanno incontrato i coach, stabilito gli obiettivi comuni per il team di lavoro: “Da parte di tutti i partecipanti, me stesso incluso, ho riscontrato risultati positivi: abbiamo modificato qualche cattiva abitudine soprattutto per quanto riguarda alimentazione, postura, ecc. Qualcuno è stato coinvolto in ulteriori attività con

gli specialisti, in funzione degli obiettivi individuali”. Gli esperti di Rieducatore Sportivo sono tutti Health Coach opportunamente formati, in grado di indirizzare l’utente verso azioni da compiere per migliorare il proprio stato psicofisico: “La copertura delle spese delle visite specialistiche è stabilita in base al tipo di convezione con Rieducatore Sportivo”.

Il team che ha partecipato alla sperimentazione ha utilizzato la piattaforma Planet One, dove oltre a gestire gli appuntamenti con i coach e a fornire il questionario per verificare il livello energetico dei dipendenti, sono presenti pillole informative, video e contenuti utili per riacquisire benessere.

Il benessere dei dipendenti e i risvolti sull’organizzazione

Come spiega Apollo, il progetto ha tutte le potenzialità per essere allargato anche ad altre realtà dell’azienda, per i benefici che indiscutibilmente può portare ai singoli lavoratori e quindi al livello di produttività di un team. I cambiamenti in atto, del resto, sono sempre più rapidi e bisogna essere al massimo della forma psicofisica per rispondere alle richieste delle aziende.

Ma i risvolti utili dal punto di vista organizzativo si potranno avere anche sui manager “perché se il direttore di un team ha le batterie scariche allora è molto probabile che l’intero gruppo non raggiungerà gli obiettivi”. Allo stesso tempo se il capo è a conoscenza del livello energetico dei singoli componenti può intervenire per compensare chi è scarico.

Del resto, il piano di welfare è in continua evoluzione e verranno introdotti ulteriori nuovi servizi: “Oltre a inserire i servizi di RS all’interno della nostra piattaforma welfare, per il supporto all’istruzione stiamo incentivando le famiglie ad avviare per i propri figli programmi di studio all’estero attraverso l’erogazione di ulteriori borse di studio, mentre per il sostegno e i servizi alla persona avvieremo, tramite un provider esterno, un servizio di sostegno alle famiglie. Una figura chiamata Care Manager infatti si prenderà cura degli aspetti sociali, come il doposcuola per i più piccoli o la badante per i genitori anziani, per esempio”.