

# “OCCUPIAMOCI DELLA VITA DENTRO LE ORGANIZZAZIONI. IL RESTO È UNA CONSEGUENZA”

Intervista a **MAURO GHILARDI**, Direttore People and Transformation di A2A

Di **Francesco Limone\***

**P**ER LA RUBRICA The Human Factor, in collaborazione con Digit'Ed, intervistiamo Mauro Ghilardi, alla guida dei temi People e Transformation di una società, A2A, che ha scelto come payoff 'Life Company'. Quale migliore interlocutore per parlare della vita nelle organizzazioni, e del suo impatto nel business e nella società.

**Pochi anni fa avete scelto un payoff ambizioso: “Life Company”. A volte quando parliamo dell’impatto social delle imprese, l’impegno è quasi totalmente spostato sulle persone e comunità che non vivono dentro l’organizzazione. Mi sembra che voi stiate dando un esempio differente.**

Il concetto di Life Company lo abbiamo creato in A2A nel 2021, cristallizzandolo nel primo piano industriale sotto la guida di Renato Mazzoncini. La domanda che ci siamo posti è: “Cosa facciamo di diverso rispetto alle altre aziende?” E la risposta è che noi incidiamo su quegli elementi che gli antichi greci ponevano alla base della vita: aria, acqua, fuoco (energia) e terra. Questo ha portato a una forte attività di posizionamento, che coinvolge clienti, comunità e soprattutto le nostre persone. Infatti, come Life Company ci occupiamo della vita in senso ampio, includendo il benessere dei nostri collaboratori. L'essere Life Company ci ha responsabilizzato maggiormente: siamo un'organizzazione che deve essere coerente e attenta nella gestione interna, in quella di servizi e infrastrutture e nella cultura organizzativa. Questo ci ha spinti a rivedere la people strategy in coerenza con il nostro piano industriale, che è ultradecennale. Avere un orizzonte temporale lungo ci permette di attuare iniziative con impatto prospettico. Una delle prime aree su cui abbiamo lavorato è stata pro-

prio il well-being: engagement, clima, ascolto, crescita, ma anche benessere psicologico e fisico. A2A difatti nasce da aziende con una storica cultura del welfare – AEM e ASM – con tradizioni che risalgono a secoli fa, a partire dalle colonie estive fino ai nidi aziendali. Abbiamo potenziato questi strumenti e ne abbiamo creati di nuovi.

In tempi di “inverno demografico”, uno fra i più importanti è il progetto “A2A Life Caring”, che nasce su tre assi: **Cultura e gestione**, coaching, inclusione della famiglia nella cultura aziendale, formazione, estesa anche ai manager per poter gestire al meglio le sfide legate alla genitorialità dei propri collaboratori.

**Equiparazione contrattuale**, abbiamo uniformato i benefici legati a maternità e paternità per tutti, al livello più alto previsto dai tre diversi contratti che applichiamo, incluso l'estensione a 30 giorni della paternità facoltativa per i padri.

**Aiuto economico**, 10 milioni di euro l'anno per supportare i dipendenti con figli fino ai 18 anni, con contributi per baby-sitter, asilo, campus estivi, libri, formazione, ecc. In parallelo, stiamo potenziando anche l'assistenza sanitaria, di previdenza, pensionistica e il supporto psicologico, con un occhio anche al tema della nutrizione (i menù delle mense sono supervisionati dall'Istituto Europeo di Oncologia) e ad altri come abusi di sostanze e ludopatia, a cui sono dedicati seminari estendibili anche alle famiglie.

**Digit'Ed è il polo di riferimento in Italia per la formazione delle imprese e uno dei maggior player a livello europeo con oltre 400 professionisti, 13 sedi in tutta Italia, più di 5.000 aziende clienti e un network di 1.300 docenti di estrazione manageriale e accademica. Scopri di più**





Mauro Ghilardi,  
Direttore People  
and Transformation  
di A2A

POWERED BY

Digit Ed

Un'altra grande novità è il piano di azionariato diffuso A2A Life Sharing, che consente a tutti i dipendenti di diventare azionisti con una dotazione fornita dall'azienda di 1.500 euro in 3 anni (500 ad anno; ai dirigenti invece verrà data simbolicamente una sola azione). Il programma è pensato in modo progressivo in modo da essere più vantaggioso per i colleghi con stipendio inferiore che decidessero di investire in azioni A2A, per favorire l'inclusione anche economica, e comprende anche un programma interno di educazione finanziaria per creare maggiore consapevolezza rispetto all'adesione all'iniziativa e, più in generale, all'impiego delle proprie risorse economiche.

**Il tema DEI – diversity, equity, inclusion – sembra attraversare una crisi. Ma le crisi sono anche i passaggi per i quali a volte certi temi assumono maggiore robustezza uscendo dalle mode e tornando ai significati. Qual è il tuo punto di vista e l'approccio che stai promuovendo.**

Ho iniziato a trattare questo tema sin dall'inizio degli anni 2000. Ricordo una presentazione nel 2003, a Basilea, davanti a 500 donne. Dissi che ero lì perché avevo due figlie e desideravo per loro un mondo del lavoro più inclusivo. Speravo anche che un giorno avremmo smesso di parlare di diversity perché il problema sarebbe stato risolto. Ma siamo ancora qui, vent'anni dopo ed è ancora necessario parlare e agire. Inizialmente si facevano i

business case proprio per dimostrare che investimenti in inclusion e diversity generavano ritorni in termini di retention, clima, innovazione e produttività. Poi è diventato ovvio: un ambiente più rispettoso è la strada perché sia anche più innovativo. Purtroppo, non penso che i parametri siano cambiati. In Italia, la percentuale di donne che lavorano è ancora 20 punti sotto quella degli uomini. E meccanismi di forzatura del sistema, come le quote, molto discusse, hanno di fatto avuto un ruolo di accelerazione necessario.

In A2A abbiamo obiettivi sfidanti di rappresentanza nel management e assunzione di donne. Se una candidata è brava quanto un collega uomo, allora deve avere le stesse possibilità. Negli Usa stanno tornando indietro, anche culturalmente, limitando l'accesso degli studenti stranieri rinunciando così a un enorme potenziale. In A2A siamo invece convinti che la diversità culturale e di idee sia un valore immenso e per questo motivo continueremo nel percorso intrapreso.

**Anche il tema smart working ci sta polarizzando, fra chi ha scelto di tornare pienamente alle modalità di lavoro pre-pandemia e chi ne è strenuo difensore. Qual è il posizionamento di A2A su questo tema di people strategy?**

Io ironicamente dico sempre che, quando un'azienda si chiude allo smart working, sono contento: è un'opportunità in più per noi di attrarre talenti. Realizzo progetti di smart working da anni e l'obiettivo non era solo maggiore flessibilità, ma autonomia e responsabilità sui risultati. Questa modalità di lavoro permette di svincolare la performance dal controllo orario. In A2A, dove i team sono ben gestiti, vediamo che l'efficienza lavorativa si accompagna a meno traffico, meno inquinamento, più equilibrio vita-lavoro. Per i ruoli operativi (oltre metà dei nostri dipendenti), stiamo iniziando a sperimentare forme di lavoro ibrido su attività di back-office, anche da remoto. La vera sfida per un'applicazione efficace dello smart working è l'esercizio di intenzionalità. Scegliere quando e perché andare in azienda. L'agenda va costruita pensando al valore della presenza fisica, e in questo l'intelligenza artificiale potrà aiutarci molto. Anche il nostro accordo sullo smart working è stato fatto attraverso un buon esempio di collaborazione con i sindacati, e viene aggiornato in modo condiviso e, più in generale, i progetti sulla genitorialità e l'azionariato diffuso li abbiamo raggiunti attraverso il riconoscimento del valore della concertazione con le parti sociali. ■

*\*Professore 24ORE Business School, Co-Founder Humanistic ESG società benefit*