

Voci di Valore

numero **sedici**
Marzo 2025

“Tutto è iniziato con il nostro ‘carrello della spesa’, oggi considerato quasi ‘mitologico’: un progetto che ha dato origine, nel tempo, a un sistema di welfare completo e consolidato.”



Intervista con:

ALESSANDRO CAVALET

HR Welfare Manager EssilorLuxottica

Un appuntamento con la cultura
del Lavoro e del Welfare a cura di

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

ALESSANDRO CVALET, che di se stesso ci ha raccontato: "da oltre 10 anni ricopro il ruolo di Welfare Manager, sviluppando e implementando programmi di benessere aziendale per migliorare la qualità della vita dei dipendenti e delle loro famiglie. La mia esperienza mi ha permesso di progettare iniziative innovative, favorendo engagement, produttività e work-life balance. Ho collaborato con aziende di diversi settori, affinando competenze in benefit, welfare integrativo e strategie di people care. Credo nel valore di un ambiente di lavoro attento alle persone e al loro benessere".

Quali sono, sul piano relazionale con i lavoratori, i valori che il vostro piano di Welfare Aziendale intende sostenere?

Il nostro piano di welfare aziendale sostiene valori fondamentali come la centralità della persona, la vicinanza alle sue esigenze e la valorizzazione della comunità. Questi principi derivano dalla visione del nostro fondatore, che fin dalle origini aveva intuito l'importanza di iniziative concrete a favore dei lavoratori. Emblematica, in tal senso, è la mensa aziendale gratuita introdotta nei primi anni '70: un'idea allora innovativa, che testimoniava un'autentica attenzione verso le persone. Questa cultura di attenzione alle persone affonda le sue radici anche nel contesto territoriale in cui Luxottica è nata: l'agordino, nel bellunese, una piccola vallata di

montagna dove la coesione e la collaborazione tra le persone sono da sempre elementi distintivi. Su queste solide basi relazionali e umane si è sviluppata l'intera storia dell'azienda.

Il nostro attuale sistema di welfare aziendale prende forma tra il 2008 e il 2009, in risposta alla grave crisi economica di quel periodo. Insieme alle parti sociali, cercammo soluzioni immediate per supportare i dipendenti, dando vita al "carrello della spesa". Questa iniziativa, oggi al suo quindicesimo anno di vita, è diventata simbolo del nostro welfare ed è diventata un modello seguito da molte altre realtà aziendali. Su questa esperienza si sono poi innestate numerose altre attività che, nel tempo, hanno dato vita a un sistema completo e consolidato.

Oggi, il nostro welfare aziendale si sviluppa su più fronti: sostegno al reddito, salute, benessere, servizi alla persona e mobilità sostenibile. Particolare attenzione è riservata alle esigenze della famiglia e dei figli dei dipendenti. In quest'ambito, si inseriscono iniziative come i Summer Camp, le borse di studio per riconoscere il merito dei figli e dei dipendenti stessi, la fornitura gratuita di libri di testo dalla scuola media all'università e i programmi di orientamento scolastico.

Un aspetto distintivo del nostro sistema di welfare è la sua complementarità. Tutte le iniziative sono strettamente intrecciate tra loro, creando un'esperienza coerente e completa. Ad esempio, alla ristorazione aziendale si collegano attività di prevenzione sanitaria, come

i check-up per gli over 40, e servizi di fitness che promuovono uno stile di vita sano. In definitiva, il nostro piano di welfare aziendale ha rafforzato in modo tangibile il rapporto tra l'azienda e le persone che vi lavorano. I dipendenti percepiscono concretamente la vicinanza e il supporto dell'azienda, che si impegna ogni giorno per rispondere alle loro esigenze e valorizzarne il contributo, generando un ambiente di lavoro basato sulla fiducia reciproca e sul benessere condiviso.

Il contributo del Welfare Aziendale, rispetto agli obiettivi di people management che vi siete posti, ha inciso maggiormente sugli asset tangibili (es: retention, miglioramenti di prodotto o di processo, attraction) o su quelli intangibili (es: immagine aziendale, engagement, partecipazione) ?

Il nostro welfare agisce sugli asset tangibili, rappresentando un elemento chiave per l'attrazione e la retention dei talenti. Offriamo ai dipendenti una gamma di servizi superiore a quella di molte altre aziende, generando così un vantaggio competitivo. Questo si riflette in modo evidente nei nostri stabilimenti bellunesi dove operano circa 10.000 persone ma anche in quelli collocati nelle altre geografie italiane.

Pur essendo ubicati in territori circoscritti, ospitano numerosi giovani provenienti da tutta Italia e dall'estero, segno della capacità

attrattiva del nostro sistema di welfare. In termini di asset intangibili, il welfare aziendale conferisce un significativo impulso all'immagine di Luxottica. L'azienda è da tempo percepita pubblicamente come innovativa anche sotto questo profilo, il che rafforza il nostro posizionamento sul mercato

e aumenta il livello di engagement e partecipazione dei dipendenti. Le iniziative di welfare contribuiscono infatti a creare un ambiente lavorativo in cui le persone si sentono valorizzate e supportate, favorendo un legame più stretto con l'azienda ed un forte senso di appartenenza, come anche le nostre survey interne ci confermano. Il nostro Welfare è comunque correlato con le logiche industriali che caratterizzano un'azienda come EssilorLuxottica focalizzata continuamente in Italia su logiche di eccellenza di prodotto, qualità, processi snelli e innovazione. In questo contesto le nostre persone con le loro competenze e il loro engagement sono la chiave del nostro successo. È qui che entra in gioco il concetto virtuoso del welfare, attraendo i migliori talenti in qualsiasi ruolo, fidelizzandoli e soprattutto ingaggiandoli per compiere ogni giorno quell'extra-mile che fa la differenza in ogni cosa che fanno. In sintesi, il nostro sistema di welfare rappresenta un motore strategico per la crescita aziendale, incidendo positivamente su aspetti concreti come l'attrazione e la retention del

“Un aspetto fondamentale del nostro ‘sistema’ è la stretta complementarità tra le iniziative, tutte collegate e integrate tra loro”

personale e su dimensioni più immateriali come l'immagine aziendale, l'engagement e la partecipazione attiva dei dipendenti.

Cosa suggerirebbe ad una PMI che si approcci per la prima volta alla definizione di un piano di Welfare Aziendale?

A una piccola o media impresa che si approccia per la prima volta alla definizione di un piano di welfare aziendale, suggerirei di partire da un vantaggio competitivo fondamentale: la conoscenza diretta e approfondita dei propri dipendenti. Questo aspetto permette di comprendere meglio le loro esigenze personali, familiari e professionali, consentendo così di progettare un piano di welfare realmente efficace e mirato. Maggiore è la conoscenza delle persone, più elevata sarà la capacità di attivare iniziative di welfare che rispondano concretamente ai loro bisogni. Sebbene questo possa sembrare un concetto ovvio, non è affatto scontato. Spesso, infatti, le aziende si limitano a offrire piani di welfare basati esclusivamente su flexible benefit, lasciando i dipendenti a gestire autonomamente le risorse a loro destinate. Questo approccio, tuttavia, non garantisce per l'azienda una reale comprensione delle necessità individuali e familiari e rischia di non fornire risposte efficaci e personalizzate. Conoscere davvero i propri dipendenti significa creare

"...è importante ricordare che un piano di welfare efficace non si esaurisce nell'offerta di servizi, ma si traduce in una relazione di fiducia tra azienda e dipendenti."

occasioni di ascolto continuo. Per questo, suggerisco alle PMI di implementare strumenti di rilevazione periodica dei bisogni, come survey e momenti di confronto diretto. Queste attività permettono di raccogliere informazioni preziose per costruire un piano di welfare che non sia solo un insieme di benefit standardizzati, ma un vero supporto al benessere complessivo dei lavoratori. Infine, è importante ricordare che un piano di welfare efficace non si esaurisce nell'offerta di servizi, ma si traduce in una relazione di fiducia tra azienda e dipendenti. Questa fiducia si costruisce attraverso una comunicazione chiara e trasparente, il coinvolgimento delle parti sociali e con l'impegno costante a rispondere alle esigenze emergenti. In questo modo, anche una PMI può creare un ambiente lavorativo attrattivo, capace di favorire l'engagement e la retention, migliorando al contempo la produttività e l'immagine aziendale.

Siete tra le prime aziende che hanno compreso l'utilità dell'integrazione dei Public Benefit (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) nell'ambito della complessiva offerta di Welfare Aziendale: come è stata accolta questa nuova opportunità dai vostri dipendenti?

Abbiamo accolto con grande entusiasmo la possibilità di integrare i Public Benefit (bonus e agevolazioni

di fonte statale, regionale e comunale) nella nostra offerta di welfare aziendale. Questa opportunità è stata condivisa fin da subito con le parti sociali, in linea con il nostro approccio che punta a realizzare e perfezionare costantemente un vero e proprio sistema di welfare. L'integrazione dei Public Benefit si inserisce perfettamente in questa logica sistemica, rappresentando una nuova frontiera capace di ampliare ulteriormente il supporto offerto ai dipendenti. Sebbene abbiamo avviato questa iniziativa solo da pochi mesi, i primi risultati sono già molto incoraggianti. In poche settimane dal go-live, infatti, alcune migliaia di dipendenti hanno aderito, segno evidente del forte interesse e della percezione positiva nei confronti di questa novità. Stiamo raccogliendo dati aggregati sull'utilizzo dei Public Benefit e continueremo a esaminarli periodicamente per comprenderne l'efficacia e il reale impatto. Questo processo di monitoraggio viene svolto in stretta collaborazione con i nostri fornitori, al fine di affinare costantemente i vari servizi offerti. La sensazione complessiva è che l'iniziativa sia stata accolta molto positivamente dai dipendenti.

Ci auguriamo che questa soluzione possa realmente portare tutti i vantaggi potenziali che offre, contribuendo a rafforzare ulteriormente il legame tra l'azienda e le persone. In questo modo, l'integrazione dei Public Benefit non solo amplia le opportunità di welfare, ma consolida anche il nostro impegno a fornire un supporto concreto e completo ai lavoratori, migliorando il loro benessere e la qualità della vita.