

# SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

N. 5 - giugno/luglio/agosto 2023

Poste Italiane Spa - Sped. in abbon. Post. DL 353/2003 (conv. in L. 27/02/04 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano



**Valentina Pellegrini**  
Vicepresidente  
di Pellegrini

## ■ **Ascolto e cultura del servizio** **Il benessere secondo Pellegrini**

- Cresce il Pil, ma l'industria frena  
Una contraddizione solo apparente?
- Individuare le giuste tecnologie innovative  
per rendere green le industrie più inquinanti
- Dalla leadership al Change management  
Le potenzialità delle neuroscienze organizzative
- L'Emilia-Romagna reagisce all'alluvione  
Un esempio di Manifattura resiliente

**ESTE**  
Cultura d'impresa



**PER INFO E ABBONAMENTI**  
**www.este.it**

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

## Ascolto e cultura del servizio Il benessere secondo Pellegrini

*Da quasi 60 anni è il partner per la gestione dei servizi integrati a forte impatto sulla vita delle persone. E grazie al welfare aziendale nel 2023 l'azienda sfiorerà il miliardo di euro di fatturato. Ma non finisce qui*

Intervista a Valentina Pellegrini, Vicepresidente di Pellegrini Spa  
di Dario Colombo

Se c'è una parola che in Pellegrini riecheggia in continuazione è "benessere". Non solo perché è il focus della chiacchierata con *Sistemi&Impresa*: ogni attività dell'azienda è orientata a offrire attenzione alle persone, alla comunità e al territorio. E il riferimento non è esclusivamente all'offerta commerciale, propria di un'impresa diventata nel tempo il punto di riferimento nel mercato dei servizi (dalla Ristorazione alle Forniture alimentari, dai buoni pasto al welfare aziendale, dalla Distribuzione automatica ai Servizi integrati e Pulizia): Pellegrini ha interpretato il suo ruolo uscendo ampiamente dal perimetro aziendale, declinando la sua vocazione per il benessere, che si traduce in una concreta cura delle persone. Ora che è stato svelato il finale, si può riavvolgere il nastro e tornare alla torrida giornata di fine primavera durante la quale siamo (ri) entrati nell'Headquarter di Pellegrini – nella zona Sud Ovest di Milano – a distanza di qualche anno dalla prima volta (era il 2018) in occasione di un'intervista pubblicata su *Sviluppo&Organizzazione*, la più longeva rivista italiana di organizzazione aziendale edita da ESTE. Ad attenderci c'è Valentina Pellegrini, Vicepresidente di Pellegrini (ruolo che ricopre

dal 2014), che ci accoglie nei grandi spazi dove lavora solo una piccola parte delle circa 10mila persone impiegate dall'organizzazione, considerando anche i 1.400 addetti di Pellegrini Catering Overseas, l'azienda che offre ristorazione e servizi alberghieri nel mondo.

### La passione per l'arte e per lo sport

Camminare nei corridoi dell'edificio di Via Lorenteggio 255 è quasi come entrare in un museo. Sparsi per tutti i piani del building – che svetta nello skyline della zona, insieme con altri palazzi e sedi di multinazionali – sono conservate opere di diversi artisti, come Andrea De Benedetti, particolarmente apprezzato dalla famiglia Pellegrini e scomparso di recente. Ai 40 quadri che rappresentano la storia della Bibbia – da anni il Cavalier Pellegrini va in pellegrinaggio a Lourdes, come lui stesso ha raccontato in più occasioni – si affiancano quelli dedicati a scene di vita contemporanea. Ne è un esempio l'opera di grandi dimensioni che fa da sfondo alla zona break del piano terra, che ha un grande valore iconico: rappresenta una partita di calcio, più precisamente il derby tra Inter e Milan. È noto, infatti, che i Pellegrini abbiano legato indissolubilmente



### VALENTINA PELLEGRINI

Classe 1981, laureata in Economia all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, è entrata in Pellegrini nel 2010 occupandosi inizialmente di Amministrazione e Personale. Dal 2014 è Vicepresidente affiancando il Presidente e fondatore Ernesto Pellegrini nella gestione dell'impresa. Nel corso del 2016 ha lanciato l'Accademia Pellegrini, che si occupa di ricerca, sviluppo e formazione. Nel 2017 ha introdotto, nell'ambito della Divisione Buoni Pasto, i servizi di welfare dedicati ai dipendenti e conosciuti come flexible benefit. Nel 2013 ha costituito con la sua famiglia la Fondazione Ernesto Pellegrini Onlus che ha aperto Ruben il primo ristorante solidale in Italia.





Valentina Pellegrini ricopre la carica di Vicepresidente del Gruppo Pellegrini dal 2014

il loro nome al club nerazzurro – Ernesto Pellegrini ne è stato il Presidente dal 1984 al 1995 – e siano ancora profondamente vicini alla squadra: cimeli calcistici – divise e palloni autografati, foto insieme con i campioni di ieri e di oggi, trofei e riconoscimenti vari – sono ben visibili negli uffici del piano presidenziale e della sala conferenze con vista su Milano (non è difficile intravedere lo Stadio Giuseppe Meazza).

Anche la libreria dell'ufficio della Vicepresidente è un memorabilia. Tra i libri su Organizzazione, Management, Welfare aziendale – su quest'ultimo tema c'è *Fabbrica-comunità: le nuove imprese tra profitto giusto e valore condiviso* di Maurizio Zipponi (Feltrinelli, 2022), che racconta quattro realtà clienti di Pellegrini – c'è spazio per una massima di Aristotele (*Quality is not an act, It is a habit*) e per i buoni pasto Pellegrini, messi sotto teca per conservarli, di Alessandro Ermolli, membro del Cda dell'azienda e marito

di Valentina. Alle spalle della scrivania della Vicepresidente, accanto al grande quadro che riempie la parete, c'è la locandina del concerto di Ennio Morricone organizzato al Teatro Alla Scala nel 2015, in occasione dei 50 anni di Pellegrini. Sul tavolo, invece, in bella vista, c'è una rana verde: è un omaggio e porta fortuna di Letizia Moratti (l'ex sindaco di Milano era, infatti, tra i 300 ospiti che nel 2018 hanno festeggiato le nozze d'oro del Cavaliere Pellegrini con la moglie Ivana Faglia, membro del Cda dell'azienda).

A colpire l'attenzione, oltre a un fenicottero rosa – “Doveva essere un regalo per i miei figli...”, svela Valentina Pellegrini – è un quadro che raffigura la Vicepresidente in uno stile alla Andy Warhol, regalo del Direttore dell'Accademia Pellegrini, Andrea Fumagalli: è un omaggio ideato dopo un'intervista pubblicata su *Il Sole 24Ore* nella quale Valentina è stata ritratta in stile pop art, in onore alla sua grande passione per l'arte contemporanea. È un clima familiare quello che si respira in Pellegrini, che fin dalla sua fondazione (1965) è guidata dalla famiglia. Nell'ufficio del Presidente, tra le foto che lo ritraggono con alcuni tra i grandi personaggi della storia contemporanea – Karol Wojtyła, Jorge Mario Bergoglio, Enzo Ferrari, Sergio Mattarella, Silvio Berlusconi, solo per citarne alcuni – c'è il suo libro, *Una vita, un'impresa*, che vede Ernesto mano nella mano con la figlia Valentina, quando l'attuale Vicepresidente era poco più di una bambina. È un legame indissolubile quello tra loro e che ancora oggi è sotto gli occhi di tutti: durante la nostra intervista fa la sua apparizione proprio il Cavaliere che, salutati gli ospiti, abbraccia la figlia, prima di accomiarsi.

### La forte crescita nel welfare aziendale

Guardando fuori dall'ufficio della Vicepresidente si vede Palazzo Durini Borasio conosciuto anche come il Palazzotto del Lorenteggio o *El Palazun*: è un'antica cascina della zona, una delle poche ancora esistenti nel territorio del Comune di Milano. È qui che ha inizio la nostra chiacchierata: fuori l'edificio nel suo stato attuale, sulla scrivania il plastico che scrive il futuro della cascina e anche della Pellegrini. Per la famiglia è quasi un ritorno alle origini, visto che, nel suo libro, Ernesto Pellegrini si definisce proprio “un ragazzo di cascina”. Ora accanto alla sede moderna, il Cavaliere riavrà la ‘sua’ cascina, destinata a ospitare parte dell'Accademia Pellegrini, un ristorante con giardino e cantina che servirà

prodotti coltivati nella zona, un'esposizione di opere d'arte contemporanea e una biblioteca di libri di cucina, che provengono dalla collezione privata dei Pellegrini.

“L'attività di welfare aziendale va molto bene”, esordisce Valentina Pellegrini. “Sugli oltre 900 milioni di euro di fatturato previsti per il 2023, circa 500 milioni sono collegati ai servizi di welfare aziendale. È un business che ci sta regalando soddisfazioni”. A proposito di queste, da poche settimane, la Pellegrini si è aggiudicata alcuni lotti della “Gara buoni pasto 10” per un valore di oltre 200 milioni di euro indetto dalla Consip, la società partecipata del Ministero dell'Economia e delle Finanze che opera al servizio esclusivo della Pubblica amministrazione. È ormai trascorso tanto tempo da quando Ernesto Pellegrini divenne il Responsabile del servizio di ristorazione della Bianchi, ma, a dimostrazione che certi legami sono per sempre, proprio a Pellegrini è stato affidato il nuovo ristorante dell'azienda produttrice delle iconiche biciclette, che nel frattempo da

Milano si è spostata a Treviglio (in provincia di Bergamo) e da poco ha realizzato un nuovo e avanguardistico stabilimento. Ma un pezzo di Bianchi è anche nell'Headquarter di Pellegrini: un po' nascosta, nel piano presidenziale, c'è una storica targa dell'azienda, regalo di Valentina al padre in ricordo della sua prima esperienza lavorativa.

### L'azienda ideale nella quale lavorare

“La parola ‘benessere’ per noi ha un senso ampio e ci siamo sempre distinti per l'attenzione nei confronti, oltre che delle persone in azienda, del territorio”, prosegue la Vicepresidente della Pellegrini. A ‘certificarlo’ è l'indagine indipendente di un istituto tedesco – pubblicata dall'inserito *Affari&Finanza* de *La Repubblica* – che da tre anni indica, per il settore della ristorazione, proprio Pellegrini come l'azienda migliore in cui lavorare. E nel 2023 – spiega con orgoglio Valentina Pellegrini – è anche l'impresa al vertice della graduatoria per il lavoro femminile: “Dal 1965 siamo entrati nel mercato per

*Nel suo ufficio, Pellegrini conserva vari ricordi che celebrano i traguardi dell'azienda*



essere i partner per la gestione dei servizi integrati che hanno un impatto sulla vita delle persone; la Ristorazione è la prima forma di welfare per l'azienda". Tradotto in numeri, è la fornitura di pasti per oltre 200mila commensali ogni giorno, che significa incidere concretamente sulla salute delle persone. "È un percorso coerente, perché offriamo servizi che hanno un reale impatto sulla vita delle persone dentro e fuori l'azienda, ascoltandole e mappandone i bisogni. Siamo l'unica azienda italiana imprenditoriale del settore che reinveste il 100% degli utili in azienda, con coerenza rispetto ai nostri valori".

A caratterizzare il welfare aziendale di Pellegrini sono principalmente tre particolarità: l'inclusività ("Partiamo dagli obiettivi di imprenditori e

*Il Gruppo Pellegrini ha l'obiettivo di raggiungere un miliardo di euro di fatturato*



management e realizziamo piani personalizzati che tengano conto delle caratteristiche della popolazione aziendale"); il servizio di customer care interno ("Il nostro personale è debitamente formato ed è alle nostre dirette dipendenze per prendersi cura dei clienti con soluzioni customizzate: siamo l'unica azienda del welfare a offrire questo servizio"); l'utilizzo dei buoni pasto attraverso il Pos bancario già installato presso gli esercenti convenzionati ("È una scelta sostenibile perché significa non produrre un device né doverlo mantenere nel tempo con i conseguenti impatti sull'ambiente causati dai necessari spostamenti: è un aspetto che abbiamo inserito nel Bilancio di sostenibilità").

È chiaro l'obiettivo di business dei prossimi anni: "Vogliamo raggiungere 1 miliardo di euro di fatturato, anche grazie alla crescita del welfare, che si sta adattando rispetto all'evoluzione e al cambiamento dei modelli di lavoro", spiega Pellegrini.

Oltre a questa divisione e alla Ristorazione collettiva, anche il ramo d'azienda Pulizia e Servizi Integrati ha conosciuto una forte espansione, in particolare a seguito della pandemia da covid-19, che ha aperto una nuova fase per il settore, vista l'attenzione posta su questi aspetti.

### **L'attenzione al territorio con la Fondazione Pellegrini Onlus**

Il benessere non è solo rivolto alle persone interne all'organizzazione e a tutta la clientela – "Abbiamo il 96% di tasso di fidelizzazione e alcuni clienti ci scelgono da oltre 50 anni", spiega soddisfatta la Vicepresidente della Pellegrini – ma riguarda anche la più ampia comunità di stakeholder e il territorio.

Alla fine del 2013 è nata la Fondazione Ernesto Pellegrini Onlus per volontà dello stesso Ernesto Pellegrini e della sua famiglia, sulla base di un desiderio personale e di una forte motivazione etica e sociale: "È un modo concreto di mettere a disposizione competenze e risorse per aiutare le tante persone che si trovano in condizione di temporanea difficoltà economica e sociale e favorire così lo sviluppo di nuove idee e risposte a bisogni che cambiano e divengono più complessi", è scritto sul sito della Fondazione. Che si traduce, in concreto, con attività nelle tre aree scelte dalla onlus: la Ristorazione solidale (qui rientra il Ristorante Ruben, che fornisce una cena sana e di qualità, oltre a un momento di accoglienza, di conforto e di sostegno); i Progetti oltre il cibo (azioni e progettazioni innovative volte a offrire sostegno alla persona, alle famiglie e alla collettività lungo gli assi casa e lavoro



e nell'ottica di promuovere percorsi di ripartenza personali e di comunità); la Ricerca e soluzioni (raccolge tutte le progettazioni finalizzate alla ricerca, approfondimento e studio dei fenomeni connessi alle nuove povertà, provando a capitalizzare questa conoscenza e metterla così a disposizione della comunità). Sempre a proposito di attenzione alle persone, la divisione Vending – la distribuzione automatica di casa Pellegrini – ha scelto di affidare la manutenzione delle macchine al personale della cooperativa “Bee.4 altre menti” che opera nel carcere di Bollate, alle porte di Milano, all'interno di un progetto per il reimpiego dei carcerati, che in questo modo hanno l'occasione di costruirsi un futuro inedito. Secondo i dati 2023 diffusi dal Cnel, infatti, il tasso di recidiva è di circa 70%, che però si abbassa al 2% per chi ha un contratto di lavoro: in sintesi chi può lavorare durante la reclusione non torna più a delinquere.

#### **Formare sulla cultura del servizio e del cibo**

Nell'ambito di ricerca, sviluppo e formazione rientra l'Accademia Pellegrini, che ha 'istituzionalizzato' la vocazione dell'azienda di fare dell'innovazione al servizio del cliente uno

dei punti cardine della filosofia imprenditoriale Pellegrini. È qui che ricerca e formazione collaborano per individuare nuove soluzioni tecniche, operative, organizzative e gestionali. Tra i risultati concreti e operativi più recenti ci sono, per esempio, le 'ricette wellness', i nuovi prodotti della linea Sceltissimi e il progetto di educazione alimentare 'La squadra del gusto' (è il programma di educazione alimentare, sviluppato con la Fondazione italiana per l'educazione alimentare, per elaborare un programma formativo per le scuole dell'infanzia, primarie e secondarie di primo grado e che si affianca al servizio di fornitura dei pasti sani ed equilibrati già esistente per bambini e ragazzi dai tre ai 14 anni). Altro progetto di grande valore è la misurazione dell'impatto ambientale delle 4mila ricette Pellegrini: si è concluso di recente lo studio sulla produzione di anidride carbonica, aspetto sempre più attenzionato dalle aziende clienti chiamate a rispettare alcuni vincoli di sostenibilità. “La nostra mission è migliorare la vita delle persone: che sia con i buoni pasto, con la ristorazione collettiva, con i servizi di welfare o di pulizia. In questo senso rientra l'impegno nella promozione della cultura alimentare”, commenta Pellegrini. Per esempio, tra i vari progetti promossi c'è quello che riguarda i metodi di cottura

*Il Gruppo Pellegrini ha sede a Milano e dà lavoro a oltre 10mila persone*



*È recente l'acquisto di una storica cascina di Milano che il Gruppo Pellegrini riaprirà entro il 2025*

per evitare lo spreco nutrizionale: è poco noto, infatti, ma perché mantengano le loro caratteristiche è necessario che i cibi siano cotti in una certa modalità. “Abbiamo studiato, con alcuni esperti accademici, il modo di cuocere e conservare gli ingredienti e poi li abbiamo trasmessi a tutti i nostri cuochi. Questo progetto nasce proprio dal senso di responsabilità che abbiamo nei confronti della vita di tutti i nostri utenti”.

L'Accademia è anche il luogo per la formazione interna di Pellegrini, dove si pone grande attenzione alla cultura del servizio e al ‘gioco di squadra’: “Insegniamo le soft skill e l'approccio che desideriamo abbiano le persone nella relazione con i clienti”, dice la Vicepresidente. A ricoprire il ruolo di formatori ci sono anche alcuni ex giocatori dell'Inter dell'era Pellegrini: Giuseppe Bergomi, Riccardo Ferri e Giuseppe Baresi. È anche grazie a loro che l'Accademia trasmette quello che in azienda chiamano “lo stile Pellegrini”: “È il nostro modo di fare impresa e di stare sul mercato”, conferma Valentina Pellegrini. “Da qui il nostro welfare vuole dire mettersi a disposizione, ascoltare e poi fornire soluzioni personalizzate”.

### **Portare il bello nella periferia della città**

Come anticipato, a fare da testimone dell'intervista, sin dall'inizio della chiacchierata, è il plastico del Palazzotto del Lorenteggio, che rappresenta l'ultimo (per ora) tassello della storia dell'azienda e delle sue attività di cura per il territorio e le persone. Sotto la grande teca c'è il progetto di come si trasformerà *El Palazun*, destinato a diventare uno “spazio molto rappresentativo”. “La riapertura della cascina a Milano è un'azione concreta per portare il bello anche nella periferia”, racconta Pellegrini. “È un regalo per la nostra azienda, ma anche per la città e per il territorio. Siamo molto orgogliosi del contesto nel quale ci troviamo e che viviamo quotidianamente e vogliamo restituire qualcosa alla comunità locale”.

Per ora non c'è una data precisa per l'inaugurazione, anche perché i lavori non sono ancora iniziati. Ma segnata in rosso c'è già una deadline: nel 2025 la Pellegrini compirà 60 anni. Per il ‘ragazzo di cascina’ sarebbe il regalo perfetto.



# NON C'È SVILUPPO SENZA CULTURA D'IMPRESA



I prodotti editoriali ESTE  
sono da oltre sessant'anni  
un punto di riferimento  
per l'aggiornamento  
professionale di manager  
e imprenditori

**Sviluppo &  
Organizzazione**

**Persone &  
Conoscenze**  
La voce della Direzione del Personale

**SISTEMI&IMPRESA**  
Management e tecnologie per le imprese del futuro

**MIT Sloan**  
Management Review Italia

**I,WE**  
INCLUSION, WELFARE, ENVIRONMENT

## ABBONATI ORA

Le riviste ESTE sono distribuite solo su abbonamento. Abbonati sul sito [www.este.it](http://www.este.it) alla **versione cartacea+digitale** oppure scopri i pacchetti **abbonamento digitali** scaricando l'**APP ESTE**.

Per informazioni:  
Daniela Bobbiese – Responsabile Abbonamenti ESTE  
02.91434400 – [daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)

