

# L'importanza delle risorse umane: focus sul *welfare* aziendale



COLLANA  
IMPRESE  
RESPONSABILI

L'importanza  
delle risorse  
umane:  
focus sul  
*welfare* aziendale



responsabilità sociale d'impresa  
competitività sostenibilità responsabilità

---

*Redazione*  
Rossella Sobrero – Koinètica

*Editing*  
Pubblicazioni e Progetti Speciali  
Unioncamere Piemonte

*Grafica e impaginazione*  
L'Uovodicolombo

*Stampa*  
Agit Mariogros

*La pubblicazione è stata realizzata con il coordinamento di*

REGIONE PIEMONTE  
Silvana Pilocane, Riccardo Lombardo

UNIONCAMERE PIEMONTE  
Paolo Bertolino, Grace De Girolamo

Si ringraziano per la collaborazione  
Monica Cesana e Mariella Marchisio

Il volume rientra nel piano di comunicazione del Progetto CSRPiemonte,  
realizzato da Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte  
e inserito nelle azioni del POR 2007-13, Fondo Sociale Europeo.

Finito di stampare aprile 2012 su carta certificata Eu Ecolabel: DK/011/1

# Indice

Introduzione istituzionale .....	5
Il progetto CSR Piemonte: la responsabilità sociale come fattore di sviluppo .....	7
Cosa troverete in questa pubblicazione .....	10

## PRIMA PARTE

Definizione, ambiti di intervento, dati e ricerche .....	11
Crederci nelle persone .....	13
Dal <i>welfare</i> statale al <i>welfare</i> aziendale .....	15
Armonizzare lavoro e famiglia .....	16
Lavorare bene, un piacere per il dipendente e un vantaggio per l'impresa .....	17
Cosa dicono ricerche e osservatori .....	18
Il contributo della Regione Piemonte alla diffusione della cultura e degli strumenti di responsabilità, flessibilità e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro .....	22

## SECONDA PARTE

<i>Welfare</i> aziendale: diverse modalità, diversi investimenti .....	23
Quando servono innovazione e creatività più che investimenti .....	25
Gli ambiti di intervento .....	25
C'è chi ci ha già provato .....	28
Quando con investimenti contenuti si ottengono ritorni importanti .....	30
Gli ambiti di intervento .....	30
C'è chi ci ha già provato .....	31
Quando gli investimenti sono più importanti e vanno inseriti in un programma di medio-lungo termine .....	34
Gli ambiti di intervento .....	34
C'è chi ci ha già provato .....	35
Quando gli investimenti possono essere condivisi con altre imprese .....	37
Gli ambiti di intervento .....	37
C'è chi ci ha già provato .....	38

## TERZA PARTE

Alcuni suggerimenti pratici .....	41
Impostare il percorso .....	43
Organizzare le fasi del processo .....	44
Quantificare i ritorni .....	47

CONCLUSIONI .....	49
-------------------	----

APPENDICE .....	52
-----------------	----

Nuova Strategia Ue 2011-14 per la Responsabilità Sociale d'Impresa .....	56
La campagna "IO ADERISCO" .....	58
Glossario .....	60
Sitografia .....	62



Un'impresa socialmente responsabile è un'organizzazione in grado di creare un rapporto di qualità con i propri interlocutori, di rispettare l'ambiente, di innovare i processi produttivi e distributivi, di adottare pratiche virtuose di gestione del proprio personale. Tutto questo significa produrre valore aggiunto per sé e per la propria comunità e restituire un ruolo sociale, oltre che economico, al mestiere dell'imprenditore.

Fin dall'origine del progetto CSR Piemonte, avviato congiuntamente da Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte, abbiamo inteso la responsabilità sociale come fattore di competitività, riservando grande attenzione agli asset della sostenibilità e delle risorse umane.

Le persone sono il vero capitale dell'azienda, siano esse gli imprenditori o i dipendenti, e proprio per questo abbiamo deciso di inaugurare la collana di pubblicazioni *Imprese responsabili* concentrandoci su un tema articolato e complesso: il *welfare* aziendale, quell'insieme di fattori che migliora il clima interno, valorizza le risorse umane, favorisce il benessere dei lavoratori e di conseguenza migliori risultati d'impresa.

L'obiettivo è, come sempre, fornire agli imprenditori stimoli e spunti concreti per realizzare interventi efficaci per migliorare le performance dell'organizzazione, ed è per questo motivo che abbiamo scelto di approfondire gli aspetti pragmatici delle politiche di benessere aziendale, proponendo casi reali, modelli, pratiche virtuose e azioni immediatamente applicabili alla propria realtà imprenditoriale.

Nei prossimi mesi la collana *Imprese responsabili* si arricchirà di nuovi titoli dedicati alla sostenibilità ambientale, alla modernizzazione dei processi e dei prodotti in chiave responsabile, all'innovazione sociale e a molti altri argomenti che ci auguriamo possano essere suggeriti proprio dalle aziende che stanno intraprendendo con noi questo percorso.

Vi ringraziamo per il tempo che dedicherete alla lettura di questo libretto e per l'aiuto che ci vorrete dare per diffondere la cultura della responsabilità.

Claudia Porchietto – *Assessore Regionale Lavoro e Formazione Professionale*  
Ferruccio Dardanello – *Presidente Unioncamere Piemonte*



## Il progetto CSRPiemonte: la responsabilità sociale come fattore di sviluppo

La responsabilità sociale viene sempre più identificata con la capacità di gestire proficuamente il rischio d'impresa, ottimizzando i processi produttivi, prestando attenzione al benessere organizzativo, rispettando l'ambiente e curando i rapporti e le ricadute sui territori.

Il Piemonte ha una "storica" tradizione in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa, ma molte delle azioni intraprese dagli imprenditori mancano di consapevolezza.

Per questo motivo sia Regione Piemonte sia Unioncamere, in qualità di enti territoriali di riferimento e nei rispettivi ambiti di competenza, hanno ritenuto fondamentale svolgere una forte azione di regia e di indirizzo. A tal fine le imprese sono state messe nelle condizioni di condividere tra loro esperienze significative utilizzando un denominatore comune di comunicazione e attingendo a una sorta di catalogo di buone prassi ed esperienze che hanno già dimostrato di funzionare.

Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte ritengono che l'agire responsabile possa diventare un fattore distintivo positivo, che può dare impulso alla ripresa economica, mantenendo le imprese su un mercato sempre più attento ai valori di sostenibilità.

Obiettivo del progetto *La responsabilità sociale d'impresa in Piemonte - CSRPiemonte* è pertanto quello di valorizzare e diffondere capillarmente le pratiche di CSR presso le aziende piemontesi. Nonostante si tratti di politiche promosse a livello internazionale da circa un decennio, molte imprese, specialmente quelle di piccola e media dimensione, non ne individuano ancora i vantaggi, economici e non.

Il progetto inserito nell'ambito delle attività trasversali del POR Fondo Sociale Europeo (in quanto relativo a prassi che afferiscono a persone, imprenditori, lavoratori, e alla loro interazione) punta a un aumento delle pratiche di CSR nel corso del primo quinquennio di attività (2009-13) e a una sensibilizzazione diffusa rispetto al target individuato.

Dal 2009 ad oggi, il progetto si è sviluppato dal punto di vista strategico su quattro fronti:

**monitorare** > per decidere (e per promuovere) occorre conoscere. È stato effettuato il primo monitoraggio delle imprese responsabili in Piemonte e sono in continua mappatura esperienze, opportunità, *case history* e progetti sulla CSR. Disponendo degli elementi necessari (dati, casi, metodi, modelli) è stato possibile programmare un'efficace azione di "sistema"



**promuovere** > dall'analisi dello scenario piemontese e mutuando modelli provenienti da altre realtà socialmente avanzate sono stati elaborati i contenuti di un "modello Piemonte", in termini di indirizzi e di *case history*, aperto alle altre regioni, a reti nazionali e a realtà europee

**divulgare** > far circolare il più possibile le buone prassi, attraverso l'area web, l'organizzazione di seminari, *workshop*, laboratori territoriali, incontri e la partecipazione a saloni

**formare** > sensibilizzare gli operatori e rafforzare la rete attraverso moduli di comunicazione/formazione.

I risultati sono a oggi in linea con le previsioni:

✓ il portale web [www.csrpiemonte.it](http://www.csrpiemonte.it) è diventato una vetrina delle imprese responsabili, mettendo in evidenza buone prassi, modelli, spunti di riflessione, filmati, *benchmark* internazionali, informazioni utili e materiali divulgativi

✓ sono stati realizzati materiali promozionali e divulgativi per valorizzare i vantaggi relativi all'agire responsabile: *folder* di progetto, report della ricerca, monitoraggio, *vademecum* "Dieci volte CSR", *newsletter* CSRPiemonte

✓ sono stati organizzati *focus group* con esperti e con imprenditori virtuosi; si è partecipato a eventi di sensibilizzazione e sono state attivate connessioni con vari nodi delle reti che a vario titolo si occupano di responsabilità sociale (CSR Manager Network, *Dal Dire al Fare*, Confindustria, Sodalitas Social Award, progetti interregionali e transnazionali, progetti Alcotra dell'Euroregione, filiere di imprese responsabili etc.).

Il progetto è proseguito sviluppando tre ambiti d'azione:

- a) promozione della cultura della CSR
- b) sensibilizzazione e laboratori territoriali
- c) costruzione di un modulo di comunicazione/formazione.

Le linee strategiche si sono concretizzate realizzando diverse azioni e strumenti, funzionali alla gestione e alla comunicazione delle varie fasi operative:

1. sviluppo e gestione del portale del progetto [www.csrpiemonte.it](http://www.csrpiemonte.it)
2. campagna di call to action "IO ADERISCO" - sono stati realizzati, all'interno di un comune format d'immagine, materiali e modelli comunicativi da condividere con le aziende e da far adottare alle imprese responsabili, in modo da moltiplicare nella loro comunicazione messaggi in grado di rafforzare la cultura della CSR e il livello di consapevolezza, valorizzando le azioni intraprese

3. mini-collana di fascicoli tematici *Imprese responsabili* - sono state ideate tre agili pubblicazioni che approfondiscono alcuni temi importanti: come valorizzare le risorse umane migliorando i risultati aziendali; come impegnarsi nella sostenibilità ambientale impostando programmi che investano i vari aspetti della vita aziendale; come innovare processi e prodotti in chiave responsabile
4. laboratori territoriali di buone pratiche - proseguono gli incontri di aggregazione e condivisione di buone pratiche, con forte capillarizzazione territoriale; nei workshop vengono diffuse le buone esperienze, stimolate le micro-reti tra imprenditori virtuosi, attivati tutoraggi e scambi di *know-how*
5. kit comunicativo-formativo - prosegue lo sviluppo di un modulo/kit formativo-divulgativo in modalità e-learning rivolto agli addetti ai lavori.

È proseguita infine l'opera di valorizzazione e promozione della cultura della CSR tra gli imprenditori piemontesi, soprattutto in ottica di *fare rete*, e sono state ulteriormente sviluppate le sinergie con reti, associazioni di categoria, enti.

In ottica FSE, pur ribadendo la rilevanza della CSR quale fattore di competitività *tout court*, è stato messo in evidenza l'aspetto legato alla valorizzazione delle risorse umane quale moltiplicatore di competitività, vantaggi sociali ed economici in periodo di crisi.

Sono proseguite le azioni di monitoraggio e di implementazione della vetrina delle buone pratiche, e verrà realizzato un evento annuale di valorizzazione dei casi e dei modelli selezionati.

## Cosa troverete in questa pubblicazione

Questa pubblicazione non è stata concepita esclusivamente ad uso del responsabile delle risorse umane, ma anche dell'imprenditore o del manager che intenda approfondire questo argomento. Non si tratta infatti di un manuale tecnico, ma di uno strumento nato per offrire idee e suggerimenti, speriamo utili, sul tema.

In questo primo volume della collana *Imprese responsabili* troverete una riflessione sul *welfare* aziendale, un aspetto delle politiche di gestione delle risorse umane strategico per le organizzazioni di qualsiasi dimensione. Un argomento centrale che - in questo periodo storico certamente non facile - diventa ancora più determinante per l'impresa. Come nel precedente volume *Dieci volte CSR*, abbiamo scelto di affrontarlo mettendoci nei panni dell'imprenditore: spesso è lui che deve valutare in prima persona quali possono essere gli investimenti destinati a tali attività e le effettive ricadute sull'organizzazione interna dell'azienda.

Le azioni di *welfare* aziendale che presentiamo sono state pertanto raggruppate secondo il criterio dell'investimento necessario per metterle in atto ed evidenziano, quando possibile, i potenziali ritorni per l'organizzazione.

Nella prima parte della pubblicazione troverete alcune informazioni di base, mentre nella seconda - che rappresenta il cuore del discorso - verranno presentate alcune attività, classificate secondo **quattro tipologie**:

- attività che necessitano prevalentemente di creatività strategica e organizzativa
- attività che richiedono investimenti in grado di produrre, in tempi brevi, ritorni decisamente superiori ai costi
- attività che richiedono maggiori risorse e tempo e che per questo vanno considerate come progetti di medio-lungo periodo
- attività che possono essere realizzate da più aziende e che richiedono la partecipazione di una pluralità di soggetti presenti sul territorio.

Per dare ancor maggior concretezza a quanto illustrato, abbiamo riportato alcune *esperienze positive* di imprese che hanno sperimentato le azioni presentate.

Nella terza parte della pubblicazione abbiamo inserito alcuni consigli operativi su come impostare un percorso di *welfare* aziendale e su come verificarne i risultati. Completa la pubblicazione un'appendice, dove potrete trovare: una sintesi dell'ultimo documento elaborato dalla Commissione Europea in tema di CSR; una sintesi della campagna "IO ADERISCO" promossa dal progetto CSRPiemonte; un glossario che illustra i termini più utilizzati e una sitografia che rimanda a portali e a siti utili per ulteriori approfondimenti, anche dal punto di vista legislativo.

**Definizioni,  
ambiti di intervento,  
dati e ricerche**



PARTE

---



## Credere nelle persone (cosa significa dare valore alle risorse umane)

Il volto di un'impresa è il volto delle persone che vi lavorano. Non dimentichiamo che qualsiasi organizzazione cresce e si sviluppa grazie alle relazioni tra le persone, sia quelle che operano al suo interno sia quelle con cui entra in relazione. Sempre più spesso, infatti, le imprese vengono valutate anche in base al *capitale umano* e al *capitale relazionale* che sono state capaci di costruire e di mantenere nel tempo.

In questa pubblicazione ci riferiamo soprattutto alle relazioni con il pubblico interno dell'impresa: per un'organizzazione porre al centro delle proprie strategie il tema della valorizzazione delle persone significa credere nell'importanza del *capitale umano*. Ogni persona che lavora ha un proprio progetto di vita e propri bisogni che trovano nell'impresa uno dei possibili ambiti dove realizzarsi. Se una persona non vive bene sul posto di lavoro, se non è contenta e non trova soddisfazione nell'attività che svolge, l'azienda nel suo complesso ne risente: ci sarà meno creatività nelle mansioni svolte e meno iniziativa personale. E alla fine anche minori risultati economici. Non dimentichiamo, infatti, che gli obiettivi di profitto dell'impresa vengono conseguiti grazie a professionalità diverse e complementari: una rete di competenze in cui il singolo vive in relazione con i colleghi e l'organizzazione, cresce e si sviluppa grazie ai rapporti di fiducia che si instaurano tra le persone.

Alcuni economisti affermano che è proprio la fiducia l'elemento che sta alla base del sistema economico: se non ci si fida del fornitore, del cliente, del partner commerciale, i rapporti non si sviluppano e non si raggiungono i risultati attesi. Questo vale anche per il dipendente: se non ha fiducia nell'impresa in cui lavora i risultati saranno decisamente inferiori alle attese.

Oggi il mondo del lavoro sta cambiando rapidamente. Lo sviluppo della tecnologia, la transizione dal manifatturiero al terziario, l'ingresso di un numero maggiore di donne nel mercato del lavoro, le sfide della globalizzazione conferiscono ancor maggiore centralità alla gestione delle risorse umane.

Anche per questi motivi, la scelta di investire nel miglioramento del rapporto con i propri dipendenti sembra essere diventata prioritaria per tutte le imprese, a prescindere dagli obiettivi che l'organizzazione si pone, dalla collocazione geografica, dalle dimensioni. Se un'azienda vuole migliorare la propria presenza sul mercato deve investire nella ricerca di una "armonizzazione" e di un miglior equilibrio tra vita lavorativa e familiare dei dipendenti.

Più in generale, possiamo dire che un'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi deve considerare anche quelli dei suoi dipendenti. Il che significa, per esempio, dedicare tempo (e, quando necessario, investimenti) per creare soluzioni innovative nelle modalità con cui vengono gestite le risorse umane.

Un esempio importante di questa nuova logica è rappresentato dalle iniziative che rientrano nel cosiddetto *welfare* aziendale: un processo che può portare interessanti ritorni per le organizzazioni che pianificano iniziative a favore dei dipendenti e le inseriscono nella propria strategia di responsabilità sociale.

## Dal *welfare* statale al *welfare* aziendale (come cambia il rapporto tra impresa e dipendente)

Con un sistema di *welfare* pubblico in crisi e un'offerta di servizi alla persona in diminuzione, le aziende vengono sollecitate a scendere in campo. E lo fanno avviando sistemi di *welfare* aziendale in grado di portare soddisfazione alle persone, ma anche maggiore efficienza e quindi redditività all'impresa.

Con il termine *welfare* aziendale si intende l'insieme degli interventi messi in atto da una organizzazione per facilitare la conciliazione dei tempi famiglia/lavoro, ma anche per migliorare il potere d'acquisto dei dipendenti, per stimolare una mobilità più sostenibile, per promuovere attività di prevenzione della salute etc.

Si tratta di interventi che nel passato hanno avuto precedenti illustri: per esempio Adriano Olivetti aveva strutturato un sistema di *welfare* aziendale che, per molti aspetti, potrebbe essere considerato all'avanguardia ancora oggi. Ma già prima di lui c'erano stati industriali che avevano costruito intorno alla fabbrica abitazioni e strutture per il tempo libero. Esempi non esenti dall'accusa di *paternalismo*, ma che avevano in comune la consapevolezza che la sicurezza sociale dei lavoratori fosse funzionale a un migliore sviluppo per l'impresa e a una maggior produttività.

Oggi, ovviamente, le cose sono cambiate. I problemi sono diversi e differenti sono le risposte. In questi ultimi anni è soprattutto mutato il panorama del *welfare* statale e hanno assunto un ruolo sempre più importante le imprese e altri soggetti del Terzo Settore che in parte forniscono servizi un tempo erogati dal pubblico.

In questo mutato scenario le iniziative promosse dalle imprese più responsabili acquisiscono un valore anche per altri soggetti che vivono nella comunità in cui l'organizzazione opera. Per questo si usa dire che l'impegno dell'impresa rende più sostenibile (e competitivo) il territorio. L'estensione dei benefici dai dipendenti all'intera comunità rappresenta un importante fattore per migliorare anche la coesione sociale.

In un'ottica di una responsabilità sociale sempre più condivisa.

## Armonizzare lavoro e famiglia (cosa si intende per *work-family balance*)

Si parla sempre più spesso di *work-family balance* o *work-life balance* (WLB), una nuova area di studio e di intervento che, partendo dall'analisi della situazione dei dipendenti e considerando le politiche di responsabilità sociale dell'impresa, apre nuovi orizzonti all'organizzazione che intende innovare il proprio rapporto con il pubblico interno.

Con *work-life balance* si intende l'insieme delle azioni finalizzate a sostenere i propri collaboratori nella ricerca e nel mantenimento dell'equilibrio tra famiglia e lavoro. Si tratta di un nuovo approccio nelle politiche di gestione del personale che si è sviluppato per rispondere a profondi cambiamenti intervenuti nella società e nel mercato del lavoro. Si pensi, per esempio, al cambiamento della struttura del nucleo familiare, a volte composto da un solo genitore e da un figlio; all'aumento delle famiglie in cui lavorano entrambi i coniugi; al progressivo invecchiamento della popolazione, con la necessità di assistere genitori anziani; al maggior coinvolgimento degli uomini nella vita familiare etc.

In Italia il tasso di occupazione femminile si attesta al 46,5%, ben al di sotto della media europea (58,5%); inoltre, data la particolare struttura demografica del nostro Paese, caratterizzata da un progressivo invecchiamento della popolazione, spesso le donne si trovano nella condizione di dover accudire non solo i figli piccoli, ma anche i genitori anziani. Tutto ciò si riflette negativamente sull'occupazione femminile. Dall'ultimo rapporto ISFOL emerge che "il 40,8% delle ex lavoratrici dichiara di aver interrotto l'attività lavorativa per prendersi cura dei figli e circa il 5,6% per dedicarsi totalmente alla famiglia o ad accudire persone non autosufficienti".

Sono dati che sottolineano ancora una volta come il mondo del lavoro – proprio per le condizioni sociali del Paese – sia costretto a volte a rinunciare all'apporto positivo delle donne.

## Lavorare bene, un piacere per il dipendente e un vantaggio per l'impresa (quali benefici può portare il *welfare* aziendale)

La necessità di conciliare esigenze familiari e vita professionale rappresenta sempre più una priorità per molte persone che lavorano. Anche per questo le imprese sono sempre più impegnate in programmi di *welfare* aziendale: una maggior soddisfazione del dipendente si trasforma spesso anche in una riduzione di costi e quasi sempre in una maggior produttività.

Alcune aziende attuano da anni politiche pro-attive in questo ambito, cercando soluzioni sempre nuove per rispondere alle necessità di conciliare i tempi della famiglia e del lavoro.

Chi si è impegnato in questo ambito afferma che queste disposizioni:

- ✓ elevano la produttività
- ✓ aumentano il livello di impegno dei dipendenti
- ✓ aumentano la loro motivazione
- ✓ migliorano la capacità di attrarre buone professionalità
- ✓ aiutano a trattenerne i *talenti*
- ✓ diminuiscono l'assenteismo.

In questo modo l'impresa contribuisce anche alla creazione di una società più armonica e di un futuro in cui tutti possano sviluppare il proprio potenziale.

Tali positivi risultati sono in linea con alcuni recenti orientamenti dell'economia aziendale: per essere competitive le organizzazioni, oltre a innovare processi e prodotti, devono cercare soluzioni per rinnovare il rapporto con quello che viene considerato il loro capitale più prezioso, quello umano.

A testimoniarlo ci sono moltissime iniziative e soprattutto l'attenzione che le grandi imprese rivolgono a questo ambito. Da tempo Enel, per esempio, ha creato al proprio interno l'unità People Care, una struttura che porta avanti iniziative e programmi per migliorare il benessere dei dipendenti.

In ogni caso, anche quando a muoversi è un Gruppo di importanza nazionale, non tutti i problemi possono essere affrontati in modo autonomo. A volte la ricerca di soluzioni adeguate rende necessaria la collaborazione con gli enti locali o con le organizzazioni del Terzo Settore.

Ma ci sono anche casi in cui è opportuno avviare una partnership con altre imprese. Ad esempio l'aggregazione tra più soggetti può risolvere problemi che riguardano i lavoratori di diverse imprese che operano nella medesima area territoriale (attraverso l'istituzione di navette per i dipendenti, la creazione di mense o di nidi interaziendali etc.), diffondendo in modo omogeneo vantaggi e benefici.



## Cosa dicono ricerche e osservatori

### AstraRicerche

Nel corso del 2011 AstraRicerche ha sviluppato in materia un'approfondita indagine per conto di Edenred, operatore nel mercato dei buoni pasto. Il campione – costituito dal 54% di lavoratori e dal 46% di lavoratrici – includeva single, coniugati, separati e divorziati appartenenti a imprese di ogni dimensione.

Il primo dato interessante è che le richieste della maggior parte degli intervistati (59%) sono orientate verso una crescente domanda di servizi piuttosto che su incrementi di natura economica. I quattro servizi primari e di maggiore interesse sono legati alla persona e al nucleo familiare (88,5%), ai buoni pasto e alla mensa aziendale (57%), all'orario flessibile e al Telelavoro per conciliare lavoro e vita privata.

*Altro dato da mettere in rilievo è che il 49% delle PMI è già attivo nel campo del welfare aziendale, anche se con iniziative a volte molto limitate.*

Dal punto di vista dei “ritorni aziendali”, i risultati della ricerca confermano che i dipendenti “felici” mostrano maggiori motivazioni e più elevata partecipazione agli obiettivi aziendali. I dati che emergono sono: incremento della produttività e riduzione dell'assenteismo (38%), rafforzamento del senso di appartenenza all'azienda (33%), riconoscimento di una tangibile attenzione dell'azienda per i suoi dipendenti (32%). In generale, comunque, a un positivo clima aziendale viene riconosciuto il ruolo di attrazione di nuovi talenti (22%) e di fidelizzazione dei lavoratori (28%).

Per concludere, ecco le parole di Enrico Finzi, sociologo e presidente di AstraRicerche: *“Se ben impostato e gestito, il welfare aziendale può contribuire a un nuovo patto tra i lavoratori e le loro organizzazioni produttive, migliorando il clima aziendale e motivando i dipendenti, a favore di una maggior efficienza aziendale e di un miglioramento dell'immagine sociale dell'impresa stessa”.*

### SACE

SACE ha realizzato nel 2011 il primo sondaggio sul *work-life balance* rivolto ai CSR Manager italiani. Sono stati intervistati i manager aderenti al CSR Manager Network, associazione che riunisce i responsabili delle politiche di sostenibilità delle maggiori imprese italiane promossa da Altis (Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica di Milano) e ISVI (Istituto per i valori d'impresa), e altri responsabili di azienda.

Dall'indagine è emerso un panorama di imprese in forte fermento con interventi realizzati a tutto campo. Si va dai progetti per la famiglia come gli asili aziendali (42% delle aziende) e i centri estivi ricreativi per i figli (56%), alla creazione di servizi "accessori", ma non secondari per la qualità della vita, quali le palestre aziendali, il disbrigo di pratiche e il supporto alle attività domestiche.

Le iniziative più adottate riguardano: la flessibilità dell'orario di entrata e uscita (adottata dal 90% delle imprese); l'estensione oltre gli obblighi di legge dei permessi retribuiti per assistenza familiare (75%) a pari merito con il part time reversibile e i check up medici gratuiti (con un 30% dei costi a carico dell'impresa per prevenzione oncologica, odontoiatrica, oculistica, oltre che per la somministrazione di vaccini antinfluenzali). A queste iniziative seguono il Telelavoro (61%) e i periodi di aspettativa per motivi familiari oltre i termini di legge (54%). Un'azienda su due ha infine avviato attività di educazione alla salute, corsi di primo soccorso e prevede agevolazioni negli spostamenti casa/lavoro.

I risultati della ricerca sono stati presentati anche in un incontro promosso dal CSR Manager Network. Caterina Torcia, Presidente del Network, ha sottolineato che *"investire sul capitale umano creando valore tangibile per i propri collaboratori è la migliore garanzia per integrare la responsabilità sociale nelle strategie dell'impresa: è in questo modo che si gettano basi importanti per fare della sostenibilità un impegno di lungo periodo realmente condiviso da tutta l'impresa nel suo insieme. Si tratta infatti di un approccio che potrebbe migliorare fortemente la qualità del lavoro nelle imprese, ma anche offrire nuovi paradigmi per le relazioni industriali, come dimostra la pratica diffusa in molti contratti collettivi e integrativi di considerare a tutti gli effetti gli interventi di welfare aziendale come componenti della remunerazione oggetto della contrattazione. Del resto lo stesso Ministero delle Politiche sociali, attraverso l'Accordo del 7 marzo 2011, ha puntato proprio a stimolare conciliazione vita/lavoro e flessibilità prevedendo benefici fiscali per gli interventi attivati a livello di contrattazione decentrata"*.

### Great Place to Work®

Il Great Place to Work® Institute effettua ogni anno programmi di ricerca che forniscono informazioni utili per le persone e le organizzazioni interessate al processo di creazione e mantenimento di un ambiente di lavoro eccellente.

L'Istituto ha un database delle *Migliori pratiche del personale* che contiene circa 1.000 attività: uno strumento di informazione sulle capacità dell'azienda di costruire un ambiente di lavoro apprezzato da dipendenti e collaboratori, di aver una leadership autorevole, di saper comunicare valori chiari e positivi, all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Sono cinque le dimensioni prese in considerazione dal Great Place to Work®



Institute in grado di misurare la qualità del lavoro in azienda: credibilità, rispetto, equità, orgoglio e cameratismo.

Le prime tre (credibilità, rispetto ed equità) misurano la fiducia dei dipendenti nei confronti del management, mentre il livello di orgoglio e cameratismo sono indicatori della qualità del rapporto dei dipendenti con i colleghi e di vicinanza ai valori dell'azienda.

Ogni anno il Great Place to Work® Institute Italia inserisce nella ricerca un tema specifico: nel 2011 è stato l'anno del *work-life balance*.

In Italia sono state oltre 100 le aziende partecipanti, con più di 30.000 collaboratori coinvolti, divise in due categorie: Large Companies (con 850 dipendenti e oltre) e Small Medium Enterprises - SME (da 50 a 849 dipendenti).

Nella classifica delle aziende suddivise per Paese, sono 35 le imprese italiane presenti; accanto a grandi imprese, figurano anche 10 aziende che rientrano nella categoria delle Small Medium Enterprises (SME). Ciò testimonia che non sempre l'eccellenza è direttamente proporzionale alla dimensione dell'organizzazione.

### **Osservatorio Nazionale della Famiglia**

Nel rapporto dell'Osservatorio Nazionale della Famiglia del dicembre 2011 *Conciliazione famiglia e lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale*, la curatrice Sandra Mazzucchelli sottolinea che numerosi studi hanno dimostrato come le politiche di *welfare* aziendale attuate con l'intento di sostenere la conciliazione famiglia/lavoro contribuiscano a:

- ✓ migliorare le performance finanziarie e il valore generato a favore degli azionisti; le aziende, nell'arco di 5 anni, presentano un tasso di crescita delle vendite superiore rispetto alla media e registrano performance, in termini di ritorno per gli azionisti, superiori del 22% rispetto alle aziende con un'attenzione media a questi temi e del 38% rispetto a quelle che ne hanno una bassa considerazione

- ✓ incrementare il livello di soddisfazione dei lavoratori; ciò ha a sua volta una ricaduta positiva sul profitto aziendale, grazie alla riduzione dei tassi di assenteismo e dei ritardi

- ✓ sviluppare la capacità di attrarre e trattenere talenti; ciò comporta infatti una sensibile diminuzione del turnover

- ✓ migliorare il livello di produttività aziendale

- ✓ ridurre i costi aziendali, in quanto la conciliazione permette il contenimento di varie categorie di spesa.

Una serie di considerazioni importanti che possono supportare le imprese nelle scelte di un percorso verso il *welfare* aziendale.

## Osservatorio regionale Mercato del lavoro

---

Il Rapporto *è-Quality - viaggio nelle imprese dove parità è qualità*, elaborato dalla Consigliera di Parità regionale del Piemonte e dall'Osservatorio regionale Mercato del Lavoro della Direzione Lavoro e Formazione Professionale della Regione Piemonte, sta monitorando, dal 2010, i dati pervenuti da oltre 1000 aziende piemontesi e ha prodotto 2 report di ricerca, 2010 e 2011. Dai rapporti è emerso un quadro molto interessante che mostra come le pratiche di *welfare* aziendale siano già diffuse nel territorio piemontese.

Il part time, per esempio, coinvolge il 14% del personale complessivo. Tra i benefit per i dipendenti risultano molto diffusi gli spazi mensa attrezzati per il pranzo. In alcuni casi invece sono state sperimentate convenzioni per i servizi all'infanzia (dal nido esterno a servizi di baby sitter per i figli dei dipendenti, ai campi scuola, anche in collaborazione con altri servizi offerti dal territorio). Forme di convenzione sono state attivate anche per garantire altri tipi di servizi: stireria e lavanderia, acquisti presso esercizi commerciali, visite mediche, dentistiche e, in generale preventive, estese in alcuni casi anche ai familiari.

Nel rapporto sono stati inoltre presentati: il servizio di disbrigo di pratiche burocratiche messo a disposizione dei dipendenti, il cestino spesa, l'orto a km 0. Alcune aziende hanno dedicato spazi, inoltre, per ambulatori di pediatria, fisioterapia, aree relax, palestra e corsi per il benessere.

## Il contributo della Regione Piemonte alla diffusione della cultura e degli strumenti di responsabilità, flessibilità e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

La Regione Piemonte opera da molti anni, utilizzando strategicamente le risorse del Fondo Sociale Europeo, nella realizzazione di opportunità e strumenti per favorire concreti cambiamenti nella società e nel mondo del lavoro, con particolare attenzione agli aspetti connessi alla conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare, nel rispetto delle differenze e nella valorizzazione delle specificità di genere.

Il sostegno è rivolto, in un percorso condiviso, a imprese, enti pubblici e società no-profit. Dal 2000 sono stati finanziati oltre 149 progetti (per 12.250.000 euro e quasi 10.000 destinatari), moltissimi dei quali inseriti, per le loro caratteristiche innovative, nell'ambito delle buone prassi integrate pubblico-privato.

Nel 2010 la Regione Piemonte ha avuto l'opportunità, tramite la presentazione di un Programma di interventi per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, di fruire delle risorse messe a disposizione dal Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri pari ad € 2.929.951,00.

Il programma, in fase di attuazione, prevede la realizzazione di un sistema di interventi per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, tra i quali sono previste le seguenti azioni destinate a soggetti privati (in particolare aziende) e pubblici:

- a) realizzazione e prima attivazione di nidi aziendali, anche in ambito rurale
- b) azioni finalizzate all'aggiornamento continuo delle donne assenti dal lavoro per periodi medio/lunghi legate a esigenze di conciliazione e alla facilitazione del rientro al lavoro
- c) sostegno a modalità flessibili di organizzazione del lavoro (tele-lavoro, part-time, *job sharing* e *job-rotation*).

[www.regione.piemonte.it/pariopportunita/cms/index.php/lavoro/conciliazione](http://www.regione.piemonte.it/pariopportunita/cms/index.php/lavoro/conciliazione)

Inoltre la Regione Piemonte, fin dal 2008, con la legge regionale n. 34 *"norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, della sicurezza e regolarità del lavoro"* ha voluto prevedere interventi volti a favorire l'assunzione della responsabilità sociale delle imprese, intesa quale integrazione volontaria delle problematiche sociali e ambientali nelle attività produttive e nei rapporti con le comunità locali.

Nel 2009 l'ente ha avviato, in collaborazione con Unioncamere Piemonte, nell'ambito di uno specifico protocollo d'intesa, il progetto CSRPiemonte ([www.csрпиemonte.it](http://www.csрпиemonte.it)) e dal 2011 è partner in un progetto interregionale sulla CSR coordinato da Tecnostruttura delle Regioni.

*Welfare* aziendale:  
diverse modalità,  
diversi investimenti

**2**

PARTE

---



# Quando servono innovazione e creatività più che investimenti

## Gli ambiti di intervento

Le imprese possono mettere in atto alcune iniziative che migliorano il rapporto con i propri dipendenti senza necessariamente *mettere mano al portafoglio*. A volte può essere sufficiente prevedere un cambiamento organizzativo che si trasforma immediatamente in un concreto aiuto per le persone che lavorano in azienda.

Tra le attività che possono essere previste - e in parte presentate in questa pubblicazione - alcune riguardano la conciliazione dei tempi lavoro/famiglia, altre la mobilità casa/lavoro, altre ancora l'organizzazione di eventi speciali in azienda etc.

Quando parliamo di conciliazione dei tempi, o di *work-family balance*, ci riferiamo a iniziative che possono riguardare:

- ✓ flessibilità degli orari, part time, *job sharing*
- ✓ telelavoro
- ✓ borsa ore.

Oltre alle attività elencate, ne possono essere intraprese altre, definite a partire da situazioni specifiche. Ad esempio, per un'impresa che non sia ben servita dai mezzi pubblici, facilitare la mobilità casa/lavoro può costituire un intervento molto apprezzato dai dipendenti. Raggiungere quotidianamente il posto di lavoro rappresenta una necessità primaria per tutti, ma spesso si traduce in stress a causa del traffico e dei lunghi tempi di spostamento. Questo naturalmente ha ripercussioni negative sulla qualità della vita e del lavoro. Rientra in questo ambito del *welfare* aziendale anche la predisposizione di:

- ✓ servizi di *car pooling* e *car sharing*
- ✓ parcheggi riservati per le dipendenti in stato di gravidanza.

Altre tipologie di azioni possono riguardare:

- ✓ la giornata della mamma e del papà che lavorano
- ✓ l'attivazione di gruppi di acquisto con fornitori del territorio
- ✓ la realizzazione di progetti di educazione alimentare.

## **Flessibilità degli orari, part time, job sharing**

La flessibilità dell'orario di lavoro e la concessione del part time ai dipendenti sono pratiche ormai diffuse. Come attestano alcune ricerche presentate nelle pagine precedenti, la flessibilità dell'orario di entrata e uscita è adottata dal 90% delle imprese.



Molte imprese utilizzano contratti di lavoro a tempo parziale (part time) che possono essere di tre tipologie: orizzontale (se la riduzione di orario viene effettuata all'interno dell'orario giornaliero, per esempio 4-6 ore anziché 8, tutti i giorni); verticale (quando la riduzione dell'orario viene effettuata nell'ambito di periodi concordati (settimana, mese, anno); misto, quando si attua una combinazione tra queste due tipologie.

Una modalità diversa di flessibilità è costituita dal *job sharing*, una pratica non ancora molto diffusa nel nostro Paese. Il termine *job sharing* indica un tipo di contratto di lavoro atipico, caratterizzato dalla condivisione dell'attività lavorativa tra due o più soggetti, che si suddividono le fasce lavorative di un impiego full time. I soggetti che "collaborano" sono di solito due, mentre le fasce orarie lavorative possono essere due o più di due. L'impresa che adotta questo tipo di flessibilità chiede che le persone si organizzino per garantire i risultati attesi e la continuità del lavoro.

### **Telelavoro**

Come il *job sharing*, anche il telelavoro non è ancora una pratica diffusa nel nostro Paese, in particolare tra le piccole e medie imprese.

Con il telelavoro l'impresa può facilitare i dipendenti consentendo loro di svolgere parte del lavoro senza spostarsi da casa. Si tratta di un modo di lavorare indipendente dalla localizzazione geografica dell'ufficio o dell'azienda, reso possibile dall'uso di strumenti informatici e telematici, e caratterizzato da una flessibilità sia nell'organizzazione, sia nelle modalità di svolgimento.

Il telelavoro è molto più di una tecnica per delocalizzare gli uffici: permette di liberare il lavoro dai vincoli spaziali e temporali lasciando alle persone la possibilità di scegliere dove e come lavorare. Rappresenta inoltre una modalità che può essere adottata da moltissime professioni. Per svolgere i propri compiti, la persona non deve più recarsi quotidianamente in ufficio; è sufficiente che sia dotata di connessione alla rete aziendale o della possibilità di inviare file e messaggi.

### **Borsa ore**

Per molte persone è un problema conciliare le proprie esigenze con quelle dei figli piccoli. Per altre invece, a fronte di una società in progressivo invecchiamento, aumenta la necessità di prestare assistenza a genitori e parenti anziani, a volte non autosufficienti.

L'introduzione da parte dell'impresa di una borsa ore permette al dipendente di accumulare ore di straordinario da utilizzare per essere più presente in famiglia in alcune situazioni di difficoltà.

### **Car pooling e car sharing**

Per migliorare la mobilità, alcune imprese incentivano forme di *car pooling* o di *car sharing* tra i dipendenti. Più persone utilizzano un veicolo, che può essere o di proprietà di un dipendente (*car pooling*), o preso in affitto da più abbonati (*car sharing*). Si tratta di un modo efficace per ridurre i costi di viaggio, lo stress della guida e il numero di auto in circolazione.

Il *car pooling* è visto dalle imprese come un modo per ridurre la necessità di parcheggio, oltre che come strumento più ecologico e sostenibile per viaggiare in quanto riduce le emissioni di anidride carbonica e del traffico sulle strade.

Inoltre rappresenta un'iniziativa che all'impresa non costa nulla, ma che valorizza l'impegno sociale e ambientale dell'organizzazione. In questo modo si realizzano più obiettivi: si semplifica un aspetto della vita dei dipendenti e si sviluppa un'iniziativa con ricadute ambientali molto positive.

### **Parcheggi riservati per le dipendenti in stato di gravidanza**

Riservare alle mamme in attesa un parcheggio più vicino alla sede di lavoro costituisce una piccola accortezza che non costa nulla, ma che evidenzia l'attenzione dell'impresa nei confronti delle proprie dipendenti.

### **La giornata della mamma e del papà che lavorano**

Organizzare "la giornata della mamma e del papà che lavorano" non rappresenta un intervento impegnativo dal punto di vista dei costi; necessita solo di una buona dose di volontà e di coinvolgimento dei dipendenti.

Si tratta di organizzare, spesso in accordo con un gruppo di dipendenti che si dichiara disponibile, una giornata dedicata alla presenza dei bambini all'interno dell'impresa, così che i figli possano vedere "dal vivo" i luoghi in cui in genitori trascorrono gran parte del loro tempo.

L'iniziativa è spesso attuata in occasione di festività (in particolare il Natale) o di avvenimenti legati alla storia dell'impresa (anniversari etc.).

### **Attivazione di gruppi di acquisto con fornitori del territorio**

L'impresa può concedere ai dipendenti la possibilità di organizzare acquisti collettivi con l'obiettivo di contenere costi e tempi della spesa (trovarsi la spesa in azienda è più comodo che doversi recare in negozio), di acquistare prodotti particolari (biologici, ad esempio) e a km 0 (da fornitori di prossimità). In questo caso l'impresa mette solo a disposizione i propri spazi senza obbligatoriamente intervenire nella contrattazione con i fornitori.



### Programmi di educazione alimentare

L'impresa decide di prestare attenzione alla salute dei propri dipendenti, realizzando progetti di educazione alimentare. Per esempio può produrre e distribuire materiale informativo per far crescere l'attenzione verso un'alimentazione più consapevole e responsabile.

In questo caso i beneficiari sono, oltre ai dipendenti, anche le loro famiglie.

## C'è chi ci ha già provato

### Flessibilità degli orari, part time, telelavoro

✓ **A&T Europe** > nell'azienda di telecomunicazioni sono stati concessi contratti part time a dipendenti che hanno esigenze di conciliazione dei tempi ed è stato sviluppato un progetto di supporto al rientro dal periodo di maternità.

✓ **Phonetica** > in questa azienda, che si occupa di outsourcing nelle comunicazioni, sono stati concessi contratti part time e turni di lavoro favorevoli; è stata creata la banca ore.

✓ **Logos** > l'azienda modenese specializzata in traduzioni, grazie a una rete di traduttori sparsa in tutta Italia, riesce a garantire con il telelavoro traduzioni online 24 ore su 24 in 36 lingue.

✓ **Iren Energia** > la società di produzione di energia elettrica e termica ha introdotto nel 2005 le prime formule di telelavoro, raddoppiando le postazioni nel giro di pochi anni. Oggi sono oltre 50 le persone che operano in questa modalità.

### Job sharing

✓ **Ferrero** > nell'azienda, leader del settore alimentare e dolciario, è stata data la possibilità ad alcuni dipendenti di condividere lo stesso lavoro. Ad esempio, in caso di malattia (o comunque per un periodo di tempo limitato e concordato con l'azienda), un lavoratore può scegliere di lasciare il proprio posto alla moglie (o al marito). L'opzione job sharing può essere utilizzata anche nel caso in cui un dipendente voglia lasciare temporaneamente il posto al figlio per avviare l'apprendistato.

### Car pooling e car sharing

✓ **Provincia di Asti** > per promuovere la condivisione dell'automobile, migliorando così la mobilità dei propri dipendenti, la Provincia ha stipulato una partnership con un portale che permette la formazione degli equipaggi.

Un secondo progetto riguarda il “Pendolare in Prova”: ai dipendenti automobilisti è stato proposto di provare per un mese l'utilizzo del mezzo pubblico. Il dipendente volontario riceve un abbonamento gratuito mensile e un piccolo benefit quotidiano.

Per quanto riguarda la promozione dell'uso della bicicletta, la Provincia ha acquistato e messo a disposizione dei suoi dipendenti un buon numero di biciclette, che possono essere usate per gli spostamenti di lavoro.

Infine, per i dipendenti è stato attivato un concorso a premi che incentiva l'uso di mezzi sostenibili per le trasferte. Grazie a questa iniziativa, vengono premiati i dipendenti che si spostano in bicicletta o con il pullman per le riunioni in città e quelli che privilegiano il treno per le trasferte fuori città.

L'ultima iniziativa, denominata “Gli orari sulla scrivania”, ha visto lo staff del mobility manager predisporre e distribuire post-it con gli orari dei mezzi pubblici per raggiungere Asti dalle principali località da cui i dipendenti provengono.

### Progetti di educazione alimentare

✓ **Autogrill** > l'azienda, leader nei servizi di ristorazione e retail per chi viaggia, ha sviluppato il progetto di educazione alimentare “Buon per me”, una campagna di educazione alimentare strutturata in incontri con esperti, rubriche online sulla intranet aziendale e programmi personalizzati, con la possibilità di richiedere una visita con una nutrizionista presso la sede in orario di lavoro. Questo percorso ha avuto inoltre un'applicazione concreta, con la realizzazione nel ristorante aziendale di menu bilanciati e combinati ad hoc per le diverse esigenze.

### Attivazione di gruppi di acquisto con fornitori del territorio

✓ **Azienda Ospedaliera Universitaria “San Giovanni Battista” di Torino** > è stato costituito un Gruppo di Acquisto Collettivo (GAC) aperto a pazienti e dipendenti. Il GAC, in regime di filiera corta, è incentrato su un paniere di oltre 150 prodotti biologici, stagionali e a km 0.

✓ **Gruppo Maggioli** > in questa società, attiva nel campo dell'editoria, informatica, outsourcing, formazione e consulenza, che ha sede a Santarcangelo di Romagna (RN), si è costituito, ormai da diversi anni, un Gruppo di Acquisto Solidale (GAS), che si avvale della rete di produttori biologici locali per frutta, verdura, formaggi, pane e altro ancora.

✓ **Mondoffice** > azienda piemontese attiva nel mondo della vendita di prodotti per ufficio, offre ai propri dipendenti il servizio “Cestino della Spesa”, grazie a cui è possibile - in collaborazione con “I Piccoli Produttori Biellesi” - prenotare online prodotti alimentari: frutta, carne e formaggi.

## Quando con investimenti contenuti si ottengono ritorni importanti

### Gli ambiti di intervento

Anche nel caso di iniziative che hanno un costo per l'azienda si possono individuare specifici ambiti di intervento: dai programmi finalizzati a migliorare il potere d'acquisto dei dipendenti alle iniziative per semplificare la loro vita quotidiana. Alcuni di questi interventi necessitano di un investimento, ma hanno un ritorno decisamente superiore al costo sostenuto.

Tra le attività che possono essere messe in atto vi sono, per esempio:

- ✓ carrello della spesa
- ✓ programmi di medicina preventiva e contributi per visite specialistiche
- ✓ *easy shopping*
- ✓ borse di studio e permessi per studenti lavoratori
- ✓ conferenze con esperti
- ✓ *voucher* per baby sitter

Oltre a quelle indicate, ci possono essere anche altre iniziative create e realizzate da una singola azienda in base alle proprie esigenze.

#### **Carrello della spesa**

Per migliorare il potere d'acquisto dei propri dipendenti, alcune imprese hanno dato vita a un programma chiamato "Carrello della spesa".

Si tratta di iniziative che talvolta, nelle grandi imprese, possono coinvolgere anche i sindacati.

L'impresa definisce una serie di accordi con insegne della Grande Distribuzione per l'acquisto di beni di uso primario a prezzi particolarmente agevolati.

I dipendenti, in questo modo, vedono aumentare il proprio potere d'acquisto.

#### **Programmi di medicina preventiva e contributi per visite specialistiche**

L'impresa programma check up gratuiti, o con una forte riduzione dei costi, per i propri dipendenti: in questo modo si assicura anche che la salute dei collaboratori sia continuamente monitorata.

In altri casi l'impresa concorda con alcuni specialisti prezzi ridotti per specifici interventi (ortodonzia, visite pediatriche, etc.).

In altri casi ancora, le visite specialistiche sono totalmente a carico dell'azienda.

### **Easy Shopping**

L'azienda offre ai propri dipendenti uno strumento per acquistare beni e servizi a condizioni agevolate, razionalizzando le convenzioni attive e aumentando i servizi. Attraverso gli sconti riservati al personale dipendente, *easy shopping* ne aumenta il potere d'acquisto, facilita il pagamento grazie alla possibilità di rateizzare direttamente in busta paga l'importo e garantisce un risparmio di tempo nell'individuazione dell'esercizio commerciale.

### **Borse di studio e permessi per gli studenti lavoratori**

Alcune aziende prevedono borse di studio finalizzate a sostenere e a favorire il percorso formativo dei dipendenti o dei loro figli. In questo caso la selezione dei beneficiari di borse di studio deve essere controllata da un comitato di valutazione.

Si tratta di agevolazioni che riguardano una parte limitata della popolazione aziendale e che per questo sono meno "popolari" di altre.

Molte aziende concedono ulteriori permessi (oltre a quelli previsti dalla legge) ai dipendenti che intendono continuare gli studi.

### **Incontri con esperti**

L'impresa decide di offrire gratuitamente ai propri dipendenti incontri di approfondimento con esperti su alcuni temi specifici. Si può spaziare dall'apertura di uno "sportello di sostegno psicologico" a un ciclo di incontri con esperti sulla salute o altro. Spesso queste conferenze vengono organizzate al termine dell'orario di lavoro in spazi che vengono messi a disposizione dall'impresa e aperti anche ai familiari.

### **Voucher per baby sitter**

Per facilitare l'organizzazione delle mamme lavoratrici, l'azienda fornisce un servizio di baby sitting, sostenendo in modo totale o parziale i costi. Si tratta di un servizio molto apprezzato, soprattutto nei casi di famiglie che, per la lontananza del nucleo di origine, non possono contare su supporti parentali; un modo per facilitare l'attività dei genitori offrendo tranquillità psicologica al lavoratore.

## **C'è chi ci ha già provato**

### **Carrello della spesa**

✓ **Luxottica** > l'azienda, leader nella produzione e vendita di occhiali, ha firmato un accordo con Coop Trentino per fornire ai propri dipendenti (circa 8.000 tra operai e impiegati) una spesa da 110 Euro in generi alimentari (pasta, olio, caffè, parmigiano, miele etc.); una spesa che supera decisamente l'entità

della cifra, visto lo sconto che Luxottica può ottenere dai fornitori, grazie al suo potere d'acquisto. Inoltre, se Luxottica avesse aumentato gli stipendi o concesso questo contributo come *una tantum*, i dipendenti avrebbero visto aumentare il loro imponibile; con i 110 euro per il carrello della spesa, i dipendenti non hanno invece subito alcun aggravio fiscale.

Vantaggi anche per il Gruppo, che “spende meno” rispetto a un aumento o all'erogazione di un contributo *una tantum*, che sarebbe invece tassato.

✓ **De Rigo Refrigeration** > l'azienda che produce prodotti e servizi per il mercato della refrigerazione, pur costituendo una realtà più piccola, ha messo a disposizione dei 160 dipendenti il “pacco spesa”: scatoloni di generi alimentari per un corrispettivo di 170 euro. L'alternativa al pacco è stata un premio in busta paga di 140 euro.

### Contributi per visite specialistiche

✓ **Im3D** > giovane azienda piemontese leader nello sviluppo e distribuzione di tecnologia medica basata sulla diagnostica per immagini, ha progettato con la Fondazione Umberto Veronesi un piano di prevenzione e diagnosi precoce delle malattie oncologiche a servizio delle aziende che vogliono offrire ai propri dipendenti un'innovativa opportunità per il controllo della salute. L'innovazione è costituita dalla tecnologia utilizzata, poiché le analisi eventualmente proposte a chi presenta un certo profilo di rischio sono basate su scansioni digitali e non su esami manuali o realizzati con l'ausilio di strumenti invasivi. Pur non intendendo sostituirsi alle tecniche tradizionali di diagnosi, nelle prime fasi di indagine legate alla prevenzione le scansioni digitali offrono un'ottima attendibilità con il vantaggio sostanziale della non invasività. Molte importanti aziende hanno già aderito, tra cui Credit Suisse, Avon ed ENI.

✓ **Ferrero** > tra le molte iniziative di *welfare* aziendale a cui ha dato vita, ha offerto ai papà, in occasione della nascita dei figli, due mezze giornate annue retribuite per accompagnarli a visite di natura specialistica. Per tutti i dipendenti, ha messo a disposizione un ambulatorio medico-pediatico gratuito per i figli da 0 a 14 anni.

### Incontri con esperti

✓ **SAP Italia** > azienda di Vimercate specializzata in software gestionali, ha organizzato per i propri dipendenti cicli di conferenze con psicologi e altri esperti. Tra i temi affrontati: rapporto tra genitori e figli in età adolescenziale, rapporto educativo tra genitori separati e figli, diventare “genitori dei propri genitori”, rapporto con le nuove generazioni (Y generation).

✓ **B&M Service Center** > società di servizi, ha attuato il programma “Gestione dello Stress” causato dall’attività lavorativa. Per gestire tale problema, l’azienda da un lato ha messo in atto un percorso formativo e, dall’altro, ha assicurato la presenza di uno psicologo per affrontare individualmente le problematiche legate al lavoro. Sono stati inoltre predisposti percorsi di accompagnamento alla crescita e alla cura dei bambini.

### **Voucher per baby sitter**

✓ **Serigrafia 76** > azienda di Montecchio che produce decorazioni adesive per automezzi industriali, ha offerto una baby sitter gratuita, a domicilio, per le dipendenti. L’azienda reggiana, che ha 30 dipendenti (3 uomini e 27 donne, quasi tutte sotto i 35 anni), ha assunto con contratto a progetto una giovane laureata con esperienza in asili e centri estivi, mettendola a disposizione delle mamme lavoratrici. Basta un SMS e la baby sitter si presenta direttamente a casa della dipendente. Nel caso di richieste in contemporanea, viene data la priorità alle dipendenti addette alla produzione rispetto alle impiegate amministrative, e alle donne con i bambini più piccoli. L’obiettivo dell’azienda è quello di aprire un asilo nido vicino alla fabbrica con tariffe convenzionate per le dipendenti, ma aperto ad altre famiglie. Un aiuto per l’azienda e un investimento per il territorio.

## Quando gli investimenti sono più importanti e vanno inseriti in un programma di medio-lungo termine

### Gli ambiti di intervento

L'impresa che intende investire in progetti più importanti, anche dal punto di vista economico, deve prevedere un'analisi precisa dei costi da sostenere, ma anche degli effettivi risultati che il progetto porta.

Tra gli interventi che richiedono investimenti più significativi vi sono:

- ✓ palestra aziendale
- ✓ centro ricreativo aziendale
- ✓ buoni libro per i figli
- ✓ incentivi per l'uso della bicicletta
- ✓ *time and money saving*

Naturalmente si tratta di esempi che possono essere arricchiti anche da altre iniziative progettate e realizzate dalla singola azienda.

#### Palestra aziendale

Alcune imprese hanno realizzato al proprio interno una palestra per permettere ai dipendenti di praticare esercizio fisico. Vi sono però imprese che offrono ai dipendenti anche la possibilità di frequentare palestre esterne, piscine, corsi di yoga etc.

#### Centro ricreativo aziendale

L'impresa organizza al proprio interno un centro polifunzionale destinato ai dipendenti, fornendo servizi per bambini, anziani etc. In alcuni casi, l'asilo aziendale viene gestito grazie alla collaborazione di ex dipendenti in pensione, favorendo in questo modo anche gli scambi transgenerazionali.

#### Buoni libro per i figli

Alcune imprese sostengono i propri dipendenti destinando un contributo all'acquisto dei libri per i figli. Questa iniziativa può essere concordata con alcune librerie oppure può essere fornito, direttamente al dipendente, un bonus da spendere al momento dell'acquisto. In alcuni casi il contributo può essere legato al merito (la media dei voti). In altri casi, invece, può essere erogato a tutti i dipendenti con figli.

### Incentivi per l'uso della bicicletta

Un'altra iniziativa messa in atto in alcune realtà più piccole (dove la sede dell'impresa è relativamente vicina ai luoghi di residenza dei dipendenti) riguarda l'incentivazione all'uso della bicicletta. In alcuni casi l'impresa fornisce un contributo per l'acquisto di una bicicletta da utilizzare per gli spostamenti casa/lavoro (ma non solo). Come nel caso del *car pooling*, si tratta di un'iniziativa che ha ricadute positive sull'ambiente e sul benessere di tutti.

### Time and money saving

L'azienda offre al personale un valore aggiunto e un reale risparmio di tempo. Attraverso l'accesso a tariffe convenzionate e la possibilità di rateizzazione direttamente in busta paga, si possono acquistare libri scolastici, servizi di consulenza legale, la lavanderia prenotabile online con ritiro e riconsegna dei capi in azienda, servizi di manutenzione casa etc.

## C'è chi ci ha già provato

### Palestra aziendale

✓ **Diageo Operations Italy** > azienda di Santa Vittoria d'Alba con oltre 430 dipendenti, è uno dei più grandi impianti di imbottigliamento in Italia. L'azienda ha realizzato, sia nella sede di Torino, sia in quella di Santa Vittoria, una palestra aziendale, dove è presente un istruttore che tiene corsi settimanali. L'azienda organizza competizioni sportive e attività per i dipendenti della sede di Santa Vittoria, attraverso l'associazione sportiva, il "Circolo Polisportivo". A Santa Vittoria sono stati organizzati anche i "Venerdì della Salute", durante i quali un medico fornisce consigli su questioni legate allo stile di vita e che riguardano diete, esercizio fisico, gestione dello stress, consumo responsabile degli alcolici.

### Centro ricreativo aziendale

✓ **Copan Italia** > azienda bresciana attiva nel mercato dei prodotti per analisi microbiologiche e virologiche, ha realizzato un *asilo* (inteso come edificio destinato a ospitare persone bisognose di ospitalità, sorveglianza e assistenza). La struttura è utilizzata come scuola materna, nido famiglia, doposcuola per lo studio e il tempo libero, centro attrezzato per l'accoglienza di ragazzi e di anziani autosufficienti, locale taverna per le feste di famiglia, luogo di aggregazione e, infine, arena all'aperto per eventi artistici e ricreativi. Il progetto è innovativo anche per gli orari della struttura: il servizio è attivo dalle ore 6 alle 22 (in azienda il lavoro è svolto in turni). Inoltre la gestione è affidata a un'associazione non profit costituita da dipendenti e collaboratori di Copan.



### Buoni libro per i figli dei dipendenti

✓ **Elica** > grande impresa di Fabriano che produce motori elettrici per cappe e per caldaie da riscaldamento a uso domestico, ha lanciato, tra le altre iniziative di *welfare* aziendale, anche il programma “Elica Giovani”. Grazie a questo programma, tutti i dipendenti con figli iscritti alle scuole medie superiori ricevono un contributo per l’acquisto dei libri di testo. “Elica Giovani” comprende anche l’iniziativa “l’m”: una vacanza studio rivolta ai figli dei dipendenti per l’apprendimento della lingua inglese.

### Incentivi per l’acquisto e l’uso della bicicletta

✓ **Fater** > azienda leader in Italia di prodotti assorbenti, ha offerto ai dipendenti dello stabilimento di Pescara la possibilità di accedere a un piano di agevolazioni per l’acquisto di “biciclette a pedalata assistita”. L’azienda copre fino al 70% della spesa e offre una rateizzazione a 14 mesi e a interessi zero per la parte residua. Per i dipendenti, evitare il percorso casa/lavoro si traduce in un risparmio di 46 euro al mese. Dopo poche settimane, 130 dipendenti hanno chiesto di accedere a questa agevolazione; calcolando uno spostamento medio di 10 km al giorno, in un mese (esclusi i giorni festivi), 130 biciclette risparmiano al territorio ben 5.148 chilogrammi di CO<sub>2</sub>.

### Time and money saving

✓ **Edenred** > azienda leader nell’emissione di buoni pasto, ha realizzato il progetto “Edenred for time saving”, che ha l’obiettivo di facilitare la vita domestica e lavorativa dei propri dipendenti. Tra le iniziative le convenzioni con società di trasporto urbano ed extraurbano e il “maggior-domo in azienda”. Il servizio offerto ai dipendenti è semplice: il “maggior-domo”, per due giorni alla settimana, è a disposizione dei dipendenti e sbriga commissioni per loro conto, dalla tintoria al ritiro degli esami medici.

✓ **Anna Josè** > specializzata in servizi di parrucchiere ad altissimo livello e trucco per matrimoni, sfilate, eventi, *shooting* fotografici etc., ha messo a disposizione delle lavoratrici madri il servizio di stireria gratuita “Stiro amico”.

✓ **Oleificio Zucchi** > azienda di circa 100 dipendenti, ha stipulato una convenzione con alcuni asili nido del territorio, così che i dipendenti possano usufruire di un servizio qualificato a tariffe agevolate. L’azienda contribuisce infatti con il pagamento del 25% della retta.

# Quando gli investimenti possono essere condivisi con altre imprese

## Gli ambiti di intervento

L'Italia è fatta di tantissime piccole e medie imprese, organizzazioni che – a causa della loro ridotta dimensione – spesso faticano a mettere in atto politiche di *welfare* aziendale.

In questo caso, programmi di *welfare* aziendale possono essere concordati tra più imprese dello stesso territorio che decidono, per esempio, di condividere la costruzione e la gestione di una mensa interaziendale o di un asilo (talvolta utilizzabile anche da altre famiglie del territorio).

Un importante partner per le imprese che impostano un programma di *welfare* aziendale territoriale può essere un'associazione del Terzo Settore o una cooperativa sociale in grado di offrire, con professionalità e a costi contenuti, una serie di servizi.

Per esempio:

- ✓ asilo e mensa interaziendale
- ✓ navetta interaziendale
- ✓ servizi condivisi.

### Asilo e mensa interaziendale

Negli ultimi anni, la realizzazione di un asilo aziendale ha costituito un obiettivo centrale per molte imprese. Ma creare e gestire una struttura dedicata può rappresentare un impegno troppo grande per una sola organizzazione. Per questa ragione sono in aumento le iniziative che vedono la condivisione dell'impegno tra più imprese dello stesso territorio.

In alcuni casi è fondamentale il sostegno dell'ente locale, che può mettere a disposizione spazi e coprire in parte le spese (a fronte ad esempio della concessione di alcuni posti per i figli di cittadini che non lavorano nelle imprese coinvolte).

Anche la realizzazione e la gestione di una mensa aziendale costituisce un investimento importante che spesso una sola impresa non riesce a sostenere. Per questa ragione sono numerosi i casi di realtà che, operando in una stessa area, concordano la realizzazione di una mensa interaziendale.

### Navetta interaziendale

L'occasione per l'introduzione di una navetta aziendale può presentarsi, ad esempio, quando l'impresa cambia sede allontanandosi da quella originaria. Anche in questo caso, come nel precedente, l'investimento può essere condiviso



tra più imprese che operano nello stesso territorio, e può essere in parte concordato con l'azienda che fornisce i servizi pubblici di trasporto della zona.

### Servizi condivisi

Per agevolare i dipendenti di piccole aziende è possibile creare iniziative i cui costi siano condivisi tra più imprese. Per esempio, più aziende possono mettere a disposizione una persona per la gestione di alcune incombenze quotidiane che ricadono sulla famiglia. Oppure possono prevedere un servizio di trasporto dei figli da o per la scuola, condiviso da realtà che operano nella stessa zona. In tutti questi casi è indispensabile che le imprese coinvolte, appartenenti allo stesso territorio, si impegnino per conciliare le esigenze dei loro dipendenti. Il lavoro di analisi (e di successivo monitoraggio) diventa ancora più importante per il successo dell'iniziativa.

## C'è chi ci ha già provato

### Asilo interaziendale

✓ **Martini & Rossi** > ha da anni allestito per i figli dei dipendenti una scuola materna e ha recentemente avviato uno studio di fattibilità per la realizzazione di un asilo nido aperto anche ad altre realtà. Inoltre l'azienda mette a disposizione dei figli dei dipendenti una colonia estiva. Da qualche tempo, anche a causa del calo demografico, la colonia è gestita in collaborazione con altre imprese della zona.

✓ **Agenzia delle Entrate, Direzione regionale del Piemonte** > ha realizzato con un contributo della Regione Piemonte un nido aziendale all'interno dei propri locali. Il nido "Bimbi...Entrate", ha favorito il rientro delle donne in maternità, ridotto l'assenteismo, stimolato la produttività lavorativa. Inoltre, nel caso i 32 posti disponibili non vengano interamente coperti possono accedervi i figli dei dipendenti di altri enti pubblici o soggetti privati.

### Navetta interaziendale

✓ Le imprese che operano nel **Centro direzionale Torri Bianche di Vimercate (MB)** hanno sviluppato con la **Regione Lombardia**, la **Provincia di Milano**, il **Comune di Vimercate** e la **Fondazione Distretto Green and High Tech** un progetto di trasporto collettivo inserito nel maxi piano "MB Moving Better". Grazie a questo progetto, una serie di navette collega il Centro Torri Bianche alla fermata della metropolitana e alla stazione ferroviaria più vicine. I dipendenti possono anche usufruire di un servizio di accompagnamento, per esigenze personali, verso l'Ospedale di Vimercate, i centri ambulatoriali e le sedi delle associazioni di volontariato della zona. L'obiettivo è di superare "l'isolamento" derivante dall'ubicazione del Centro e di offrire una valida alternativa all'uso dell'auto privata.

## Servizi condivisi

✓ **CONSER** > società cooperativa consortile senza scopo di lucro, gestisce l'area industriale "1° Macrolotto di Prato" (la più grande lottizzazione industriale realizzata in Italia negli anni '80 su iniziativa totalmente privata) dove operano oltre 380 imprese che danno lavoro a circa 3.000 persone. Sono diversi i servizi che CONSER offre ai dipendenti e a queste aziende: un asilo, la convenzione con le Farmacie Pratesi e con una lavanderia, il *car sharing* e il *car pooling*.

Per quanto riguarda l'asilo, CONSER si è prefissata come obiettivo quello di far pagare le rette più basse possibili. A tal fine è stata prestata grande attenzione, sia in fase di progettazione della struttura (gli impianti di condizionamento e di riscaldamento funzionano utilizzando l'acqua di riciclo dell'acquedotto industriale senza consumare metano), sia in fase di gestione (a chi conduce la struttura non viene fatto pagare alcun canone di affitto).

La convenzione tra CONSER e Farmacie Pratesi prevede un servizio gratuito di farmacia centralizzata per i lavoratori. Tutte le persone che hanno la propria sede di lavoro nel "1° Macrolotto" possono ricevere direttamente nell'azienda in cui lavorano i medicinali e ogni altro prodotto acquistabile in farmacia. Il servizio è svolto in modo del tutto gratuito e utilizzando i mezzi elettrici messi a disposizione dal Comune di Prato.

Il terzo servizio riguarda la raccolta e la riconsegna "a domicilio dell'azienda" dei capi da lavare e stirare. Il servizio, tra l'altro, è reso possibile grazie alla convenzione stipulata da CONSER e Comune di Prato, che ha fornito in comodato d'uso un parco di veicoli ecocompatibili.

✓ **Unicoop-Torino** > ha realizzato con risorse del FSE - Regione Piemonte il progetto "Poter delegare...poter conciliare: Babysì e Tuttoexpress", proponendo servizi di babysitting e tutto fare a 7 imprese coinvolte. Il progetto ha avuto benefici diretti sui lavoratori e sulle loro famiglie e ha sensibilizzato altre imprese profit ad acquistare servizi analoghi come fringe benefit per i propri dipendenti. Ricadute positive sono state registrate anche sul territorio con la creazione di nuovi posti di lavoro per soggetti disoccupati, oltre a contribuire all'emersione dal lavoro nero di babysitter e factotum.

✓ **Confcooperative, Unione provinciale di Torino** > ha realizzato con il contributo FSE - Regione Piemonte il progetto ELA.ST.I.CA, Elaborare Strade Innovative di Conciliazione Armonica, che ha previsto l'integrazione di flessibilità dell'orario lavorativo, telelavoro, *job sharing*, *job rotation*, telelavoro, banca delle ore, per migliorare la vita lavorativa dei dipendenti, in particolare per i soggetti che prestano assistenza a genitori non autosufficienti o a bambini piccoli.







# Alcuni suggerimenti pratici

**3**

PARTE

---



## Impostare il percorso

Come tutti gli interventi di responsabilità sociale, anche le attività di *welfare* aziendale raggiungono il massimo dei benefici se inserite in una strategia complessiva e in un processo strutturato in grado di coinvolgere diversi soggetti.

Il percorso ottimale che ogni organizzazione dovrebbe seguire per ottenere i massimi risultati dal proprio programma di *welfare* deve considerare con attenzione le esigenze dei dipendenti, definire bene gli obiettivi da raggiungere, pianificare in modo adeguato gli strumenti e i servizi da realizzare o da innovare. E, quando necessario, deve anche formare le risorse interne da dedicare alle nuove attività previste.

Si tratta inoltre di un percorso che deve promuovere un vero e proprio cambiamento culturale all'interno dell'impresa modificando in parte le modalità di gestione dell'organizzazione.

In questo processo la comunicazione gioca un ruolo molto importante: la comunicazione interna al fine di facilitare il cambiamento e valorizzare i risultati raggiunti presso dipendenti e collaboratori; la comunicazione esterna per comunicare i cambiamenti avvenuti, migliorare l'immagine dell'impresa, creare consenso diffuso.

## Organizzare le fasi del processo

### ● Prima fase

Per capire le necessità dei propri collaboratori e impostare correttamente le attività di *welfare* l'impresa deve avviare una serie di azioni.

Prima di decidere cosa fare, come e quanto investire, è opportuno infatti verificare i bisogni dei dipendenti: questo permette di capire quali siano le esigenze più sentite.

Un iter efficace per la fase di ascolto prevede una serie di step:

- ✓ l'analisi approfondita dei dati del personale presente in azienda (età, luogo di residenza, composizione familiare etc.)
- ✓ l'inserimento di alcune domande specifiche sulle attese e sui bisogni nell'indagine di clima (se già prevista)
- ✓ l'organizzazione di alcuni *focus group* "eterogenei" (composti cioè da personale di età, genere, mansione differenti) per far emergere diverse tipologie di bisogno
- ✓ la preparazione e la somministrazione di un questionario strutturato con le principali evidenze emerse dal *focus group*
- ✓ l'organizzazione di gruppi di lavoro "tematici" per approfondire meglio le richieste emerse e i servizi da attivare.

È inutile, e a volte controproducente, dare vita a un servizio se questo non risponde a reali esigenze. Esiste infatti il rischio di suscitare più critiche che consensi. In questo senso, un esempio divertente è quello vissuto dai protagonisti della trasmissione satirica sulla responsabilità d'impresa dal titolo "ZZZoot, fulminati in azienda" (Radio 24): dopo aver costruito un asilo nido i protagonisti della trasmissione si accorgono che in azienda non ci sono dipendenti con figli piccoli.

### ● Seconda fase

La seconda azione comprende sia l'approfondimento delle esigenze emerse, sia la valutazione dei costi e della fattibilità delle attività da realizzare.

Per esempio, se la richiesta più diffusa è facilitare lo spostamento casa-lavoro, sarà necessario approfondire le modalità con cui i dipendenti raggiungono quotidianamente il posto di lavoro.

Successivamente l'impresa dovrà indagare la situazione del sistema di trasporto pubblico locale per poter valutare (anche dal punto di vista economico) la soluzione più utile. Si potrebbe, per esempio, concordare una modifica del tragitto del trasporto pubblico piuttosto che creare una navetta aziendale.

### ● Terza fase

Un'altra azione utile che l'impresa può prevedere è l'analisi di quanto già realizzato in un certo ambito da altri soggetti.

Prima di impostare un programma è opportuno infatti che l'organizzazione cerchi di creare una panoramica completa di quanto già realizzato da altre aziende: capire cosa è già stato fatto significa poter partire dal punto d'arrivo degli altri.

Con le informazioni raccolte è possibile percorrere strade che hanno già dato buoni frutti e individuare nuove soluzioni, evitando gli errori commessi da altri. Contemporaneamente è bene che l'impresa focalizzi i propri obiettivi specifici, anche in base al budget a disposizione.

Questa fase deve essere sviluppata dai vertici aziendali che, in questo modo, garantiscono anche un forte *commitment* al progetto.

### ● Quarta fase

A questo punto si può passare alla fase di realizzazione del proprio programma durante la quale sarà importante valutare attentamente tutte le componenti dell'azione, cercando di ipotizzare e quantificare anche i risultati raggiungibili. Per esempio, nel caso di un'iniziativa di *car pooling*, sarà interessante riuscire a stimare anche i benefici ambientali che si otterranno considerando la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>.

Nel caso di un sostegno economico per l'acquisto di beni alimentari, sarà interessante calcolare i benefici fiscali per il dipendente e per l'impresa (differiscono infatti in base alle modalità di erogazione del sostegno).

In ogni caso, nel conteggio complessivo dei costi, occorrerà tener conto dell'esistenza, per molte di queste iniziative, di possibilità di defiscalizzazione.

È inoltre importante valutare sempre l'esistenza di fondi regionali o nazionali a sostegno di specifiche iniziative: questa possibilità può naturalmente agevolare l'introduzione di politiche di *welfare* aziendale.

### ● Quinta fase

La quantificazione dei costi e dei benefici complessivi è importante non soltanto in fase preventiva, ma anche in fase consuntiva, quando i risultati dell'azione dovranno essere rendicontati agli *stakeholder* dell'impresa (per esempio, attraverso il bilancio sociale, lo strumento che comunica le intenzioni, le azioni, i risultati ottenuti e gli obiettivi di miglioramento).

Comunicare in modo chiaro il percorso svolto e i risultati raggiunti costituisce lo step finale che "chiude" il cerchio virtuoso delle attività di *welfare* aziendale (e più in generale tutte le attività di CSR).



È soltanto con la comunicazione, infatti, che questo percorso può essere condiviso con tutti gli interlocutori dell'impresa e quindi anche con coloro che non hanno partecipato direttamente al processo: clienti, fornitori, nuovi assunti etc.

I percorsi di CSR si amplificano anche in funzione del fatto che vengono comunicati: solo così possono diventare un esempio e un modello per altre imprese e contribuire al miglioramento complessivo della società.

## Quantificare i ritorni

Definito anche come “il nuovo pilastro della retribuzione”, il *welfare* aziendale è uno strumento integrativo rispetto ai tradizionali interventi di retribuzione e di incentivazione.

Può creare valore non solo nel breve, ma anche nel medio e lungo periodo, aumentare il benessere dei dipendenti e migliorare il clima aziendale, consolidando il senso di appartenenza e la condivisione di obiettivi. Può agevolare la contrattazione collettiva ponendo le basi per relazioni industriali efficienti. Infine, come dimostrano alcune ricerche, è fattore di attrazione per le professionalità migliori.

Si apre quindi il problema di come quantificare in modo oggettivo i ritorni delle azioni di *welfare* aziendale messe in atto.

### Ritorni rispetto al pubblico interno

Per valutare le ricadute positive sui dipendenti si possono organizzare periodiche indagini di clima, ma un indicatore molto interessante è costituito dal confronto tra l'indice di assenteismo “prima” e “dopo” l'adozione di talune pratiche o da quello relativo al turnover.

### Ricadute rispetto al pubblico esterno

Grazie all'attività di comunicazione esterna si possono misurare – per esempio, attraverso un'indagine sulla reputazione dell'azienda, condotta “prima” e “dopo” l'avvio di politiche di *welfare* aziendale – i ritorni di immagine e il miglioramento delle relazioni con gli *stakeholder*.

### Ritorni economici

I ritorni possono essere anche fiscali. Gli articoli 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (T.U.I.R.) identificano delle aree di defiscalizzazione per le aziende che erogano strumenti e servizi a favore dei dipendenti e dei loro familiari, per esempio in relazione alle seguenti attività: cassa sanitaria, ticket mensa, trasporto collettivo (navetta), asilo nido, colonie climatiche, borse studio e test scolastici, *fringe benefit*, prestiti e mutui, fondi pensione, educazione e ricreazione, assistenza sociale, sanitaria o culto.





**Conclusioni**

---



Aumentare il benessere dei lavoratori, motivare e fidelizzare le persone, attrarre nuovi talenti per garantire il continuo sviluppo del proprio *capitale umano*: per un'azienda è sempre più importante trovare leve forti che possano gratificare concretamente i dipendenti senza obbligatoriamente incidere sul piano retributivo.

In un panorama nazionale che sta rapidamente mutando, il *welfare* aziendale contribuisce al cambiamento e diventa uno strumento per l'impresa che vuole gestire sempre meglio il proprio personale e restare competitiva sul mercato.

Anche nei rinnovi integrativi aziendali si stanno facendo i conti con il *welfare* aziendale che rappresenta, per molti versi, un modello innovativo e interessante. Attraverso l'offerta di servizi e strumenti di natura non sempre monetaria, l'azienda può garantire infatti ai dipendenti e alle loro famiglie la conservazione dei livelli retributivi nominali e, in alcuni casi, aumentare il potere d'acquisto effettivo.

Ma i vantaggi possono essere anche di natura diversa. Per esempio, per ottenere una maggior partecipazione da parte dei dipendenti, si possono mettere in pratica semplici, ma efficaci, sistemi di condivisione di alcune scelte.

Quando si parla di orario di lavoro, è utile coinvolgere i dipendenti nell'organizzazione dei turni, nell'individuazione di sistemi di flessibilità e di regolazione delle pause e delle ferie.

Quando si parla del luogo di lavoro, si possono studiare forme di decentralizzazione di alcune attività, modalità di telelavoro, trasferimenti interni per facilitare la conciliazione dei tempi casa/lavoro.

Quando si opera per migliorare la mobilità casa/lavoro, si possono introdurre incentivi per l'uso del mezzo pubblico o per l'acquisto della bicicletta, stimolare il *car pooling* e il *car sharing*, con ritorni importanti anche per l'ambiente.

Ma non bisogna dimenticare che il tessuto economico del nostro Paese è costituito da tantissime piccole e medie aziende nelle quali il rapporto tra imprenditore e dipendenti è molto *stretto* (in queste realtà non è raro vedere l'imprenditore che lavora quotidianamente fianco a fianco del dipendente).

Le realtà più piccole a volte faticano a trovare soluzioni adatte proprio a causa delle loro ridotte dimensioni. Per questo, nella pubblicazione vengono indicati alcuni esempi di attività e di servizi che possono essere creati e gestiti in *condivisione* con altre organizzazioni presenti sul territorio.

Sono diverse le misure di *welfare* aziendale che possono consentire anche alle

PMI di proporre soluzioni organizzative intelligenti ai propri dipendenti. Oltre alle già citate forme di flessibilità degli orari, si possono introdurre anche servizi di *time saving* che migliorano la vita dei dipendenti senza richiedere grandi investimenti economici da parte dell'impresa.

Da non dimenticare infine che per molte di queste attività esistono interessanti benefici fiscali sia per l'impresa sia per il dipendente, quindi è fondamentale che l'impresa si informi adeguatamente prima di decidere quali servizi prevedere.

In conclusione, è importante che tutti gli interventi pensati da un'impresa – siano essi di carattere culturale, organizzativo, economico – facciano parte di un programma di *welfare* articolato e che possa garantire risultati misurabili. Solo così le opportunità offerte dal *welfare* aziendale potranno diventare fattori interessanti anche in termini di innovazione, motivazione e valorizzazione dell'immagine dell'impresa.



**Appendice**

---



In queste ultime pagine sono presenti quattro sezioni che riportano:

- ✓ una sintesi della Comunicazione della Commissione Europea in cui viene delineata la nuova strategia dell'UE 2011-2014 per la Responsabilità Sociale d'Impresa
- ✓ una sintesi di "IO ADERISCO", campagna di comunicazione e sensibilizzazione "virale", promossa dal progetto CSRPIEMONTE
- ✓ un glossario con alcuni termini che sono stati utilizzati in questa pubblicazione o che sono abitualmente usati quando si parla di *welfare* aziendale
- ✓ un elenco dei siti che possono essere consultati per approfondire gli argomenti trattati e per rimanere sempre aggiornati.

## Nuova Strategia Ue 2011-14 per la Responsabilità Sociale d'impresa

*Sintesi della Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni*

**Il documento presenta un excursus sul cammino compiuto in Europa dalla CSR o RSI dal 2006 al 2011, presentando una “visione moderna della CSR” e offrendone una nuova definizione a distanza di dieci anni dall’elaborazione della prima.**

La Commissione propone una nuova definizione di Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI), come “la responsabilità delle imprese per quanto concerne il loro impatto sulla società”. Il rispetto delle leggi applicabili e degli accordi collettivi sottoscritti fra le parti sociali costituisce un pre-requisito per fare fronte a tale responsabilità. Per affrontare pienamente le proprie responsabilità sociali d’impresa, le aziende devono prevedere un processo di integrazione delle questioni sociali, ambientali e etiche, ovvero delle questioni riguardanti i diritti dell’uomo e dei consumatori, all’interno delle proprie strutture gestionali e delle proprie strategie di base, in stretta collaborazione con gli stakeholder, allo scopo di:

- ✓ massimizzare la creazione di un valore condiviso per tutti gli stakeholder interessati e per la società più in generale
- ✓ individuare, prevenire e mitigare possibili effetti negativi delle loro azioni.

**Il documento prosegue mettendo in luce la “natura multidimensionale della CSR” e, per farlo, chiarisce che:**

La CSR riguarda in primis i diritti umani, le prassi relative al lavoro e all’occupazione (es. formazione, diversità, parità fra i sessi, tutela della salute e del benessere dei lavoratori), le questioni legate all’ambiente (es. biodiversità, cambiamenti climatici, efficienza delle risorse, valutazione dei cicli di vita e prevenzione dell’inquinamento), nonché la lotta agli abusi d’ufficio e alla corruzione. Il coinvolgimento e lo sviluppo della comunità, l’integrazione delle persone disabili e gli interessi dei consumatori (compresa la tutela della privacy) fanno anch’esse parte dell’agenda CSR. La promozione della responsabilità sociale e ambientale all’interno della catena di fornitura, e la divulgazione di informazioni non di carattere finanziario, vengono riconosciute come priorità.

La Commissione ha inoltre emanato una comunicazione sulle politiche UE, nella quale viene riconosciuta l’attività di volontariato dei dipendenti quale espressione della CSR.

**Il passo successivo riguarda l'Agenda di attuazione 2011-2014, il programma che l'UE si propone di sviluppare nei prossimi anni. In estrema sintesi, le problematiche affrontate dall'Agenda sono qui di seguito riassunte:**

- ✓ come dare maggior visibilità alla CSR e come divulgare le migliori prassi *(sviluppo da parte dell'UE dei programmi di collaborazione con le imprese)*
- ✓ come migliorare la fiducia dei cittadini nelle imprese *(combattere il greenwashing e favorire un pubblico dibattito sulla CSR)*
- ✓ come migliorare i processi di autoregolamentazione delle imprese *(aiutare lo sviluppo di codici deontologici)*
- ✓ come potenziare gli incentivi di mercato legati alla CSR *(favorire aspetti sociali e ambientali negli appalti pubblici; favorire ulteriormente la trasparenza degli istituti finanziari)*
- ✓ come favorire una maggior divulgazione, da parte delle aziende, di informazioni di carattere sociale e ambientale *(elaborazione di una proposta legislativa sulla trasparenza dei dati)*
- ✓ come sviluppare una ulteriore integrazione della CSR nelle attività di istruzione, formazione e ricerca *(garantire supporto finanziario a progetti di formazione che riguardano la CSR)*
- ✓ come sostenere le politiche di CSR a livello nazionale e locale *(definire piani di promozione specifici con gli Stati membri)*
- ✓ come attuare un maggior allineamento degli approcci europei alla CSR *(monitorare le attività delle grandi imprese; elaborare una guida per le PMI sulla base dei Principi Guida dell'ONU).*

Il documento si conclude rimandando all'Assemblea europea che sarà convocata a metà del 2014 per valutare lo stato dell'arte.

## La campagna “IO ADERISCO”

### “Uniamo le forze per diffondere cultura di responsabilità”

Un'impresa socialmente responsabile è un'organizzazione in grado di creare un rapporto di qualità con i propri interlocutori. Il che significa, in molti casi, poter “gestire al meglio” il rischio d'impresa.

Il marketing sta cambiando: quello di oggi è un marketing nuovo, capace di ascoltare le istanze dell'individuo e di interpretare e soddisfare i principi della relazione e della partecipazione che stanno alla base di una società sempre più connessa e globale.

Se le strategie di marketing sono impostate correttamente, la comunicazione diventa uno strumento importante per sviluppare il rapporto con gli *stakeholder* e per ottenere risultati durevoli.

Una CSR che comunica è una CSR che fa crescere la reputazione dell'impresa, migliora il clima interno, il rapporto con i dipendenti e con il territorio, e restituisce un ruolo sociale, oltre che economico, al mestiere dell'imprenditore.

### “IO ADERISCO”: una campagna di sensibilizzazione e un'opportunità concreta per le imprese che credono nella CSR

“IO ADERISCO” è la campagna di comunicazione e sensibilizzazione “condivisa” promossa dal progetto CSRPiemonte, costituita da un logo e da un format di comunicazione condivisi tra le aziende che aderiscono al progetto. L'obiettivo principale è quello di diffondere messaggi positivi in tema di sostenibilità utilizzando principalmente i canali e gli strumenti di cui si servono le aziende nella loro abituale attività di comunicazione.

La campagna si propone di diffondere la cultura della CSR, all'interno e all'esterno dell'impresa, dando visibilità all'impegno assunto dalle aziende nei confronti del territorio e delle comunità interessate dal loro operato. I messaggi positivi, veicolati a differenti livelli, intendono essere di stimolo ed esempio per altre aziende così come per i singoli individui.

A questo scopo le aziende avranno a disposizione:

- ✓ un logo e un format grafico da utilizzare sui canali di comunicazione istituzionali: sito internet, web aziendale, brochure, pagine stampa, bilancio sociale etc.
- ✓ un kit di strumenti progettati per l'utilizzo quotidiano nelle proprie sedi (uffici, magazzini, etc.) per la diffusione capillare dei messaggi nel normale svolgersi delle attività aziendali
- ✓ una selezione di messaggi già predisposti o la possibilità di proporne di propri seguendo uno schema comune a tutta la campagna, da utilizzare sugli strumenti del kit, così come su altri strumenti realizzati
- ✓ una selezione di materiali promozionali da personalizzare

- ✓ l'utilizzo del portale web [www.csrpiemonte.it](http://www.csrpiemonte.it) per dare visibilità al progetto nel suo complesso, ma anche ai progetti autonomamente realizzati dalle aziende aderenti nel contesto della campagna.

### Perché aderire?

- ✓ per farsi ambasciatori di una cultura di impresa attenta al business responsabile, al futuro dell'ambiente e al benessere del proprio personale
- ✓ per contribuire a creare un sistema imprenditoriale moderno e competitivo, impegnandosi a trasferire le proprie buone pratiche ed esperienze virtuose
- ✓ per entrare in un network di imprese ed istituzioni che condividono e promuovono gli stessi valori finalizzati alla crescita del territorio e della comunità.

**Aderire è facile**, si tratta infatti di un'assunzione volontaria d'impegno.

È sufficiente collegarsi al sito: **[www.csrpiemonte.it](http://www.csrpiemonte.it)** e seguire la procedura di accreditamento online su "IO ADERISCO", terminata la quale si potranno scaricare i materiali da integrare nella comunicazione aziendale.

Sono disponibili il logo "IO ADERISCO" e gli elementi grafici del format con una normativa semplificata per l'utilizzo e tutti i materiali progettati per la campagna; inoltre, sono pubblicati esempi, informazioni e demo per aiutare gli aderenti in fase di realizzazione delle diverse applicazioni.

Sul sito è possibile trovare molti altri materiali prodotti e raccolti in corso di realizzazione del progetto CSRPIemonte, tra i quali:

- ✓ le pubblicazioni e le raccolte di buone prassi
- ✓ i risultati del monitoraggio costante sulle aziende del territorio
- ✓ una sezione di formazione online e molti altri strumenti utili a chi desideri intraprendere un percorso di responsabilità sociale di impresa o condividere quanto fatto sinora con il network.

## Glossario

Il glossario che proponiamo non può certamente considerarsi esaustivo dei termini più utilizzati quando si parla di responsabilità sociale d'impresa.

### *Car sharing*

Letteralmente significa “condivisione dell'uso dell'auto” ed è un servizio che permette a più abbonati di usufruire di un veicolo. Si utilizza un'automobile su prenotazione, prelevandola e riportandola in un parcheggio predefinito, e pagando in ragione dell'utilizzo. Oltre ai vantaggi economici, la finalità è quella di ridurre il traffico urbano, il numero di veicoli in sosta e l'inquinamento ambientale.

### *Car pooling*

Il *Car pooling*, in italiano “auto di gruppo”, è una modalità di trasporto che consiste nella condivisione di automobili private tra un gruppo di persone, con il fine principale di ridurre i costi del trasporto e l'inquinamento. Molti pendolari lo praticano perché consente loro di dividere le spese e di limitare l'usura delle auto.

### *Job sharing*

Il contratto di lavoro ripartito, o *job sharing*, è una tipologia di contratto di lavoro con il quale due lavoratori si impegnano ad adempiere solidalmente a un'unica e identica obbligazione lavorativa. Introdotto con la cosiddetta riforma Biagi, nell'ambito della complessiva riforma del mercato del lavoro, è disciplinato dal Decreto legge n. 276/2003.

### *Money saving*

È l'insieme delle azioni messe in campo da un ente o una azienda per aumentare la capacità di spesa dei propri dipendenti. Questo può avvenire garantendo l'accesso a tariffe convenzionate e la possibilità di rateizzazione direttamente in busta paga.

### *Sustainability report*

Il Bilancio di sostenibilità è un documento che aziende ed enti decidono di pubblicare a beneficio di tutti propri *stakeholder*, per renderli consapevoli dell'impatto che l'azienda e le sue iniziative hanno sul piano economico, ambientale e sociale. Lo scopo del *Sustainability report* è quindi quello di rendere note le azioni intraprese dall'azienda o dall'ente in merito alla propria responsabilità sociale.

### *Time saving*

*Time saving*, o disbrigo incombenze, è l'insieme di servizi che un'azienda o un ente offre ai propri dipendenti a supporto degli impegni domestici (ad esempio: pagamento di bollette, disbrigo di pratiche burocratiche). Il servizio ha l'obiettivo di offrire ai dipendenti un reale risparmio di tempo.

### *Welfare aziendale*

Rappresenta l'insieme delle attività che un'organizzazione può attivare per migliorare la conciliazione dei tempi lavoro/famiglia, per accrescere il potere d'acquisto dei dipendenti, per stimolare una mobilità più sostenibile, per promuovere attività di prevenzione della salute etc.

### *Work-family balance*

È l'insieme delle azioni messe in atto da un'impresa al fine di sostenere i propri collaboratori nella ricerca e nel mantenimento dell'equilibrio tra famiglia e lavoro.

## Sitografia

I siti e i portali che affrontano i temi collegati alla sostenibilità e alla responsabilità sociale d'impresa sono notevolmente aumentati in questi ultimi anni.

Per questa ragione qui si è scelto di fornire solo alcuni indirizzi utili per ulteriori approfondimenti relativi al tema del *welfare* aziendale, anche dal punto di vista legislativo.

[www.csрпиemonte.it](http://www.csрпиemonte.it)

[www.regione.piemonte.it/europa](http://www.regione.piemonte.it/europa)

[www.pie.camcom.it](http://www.pie.camcom.it)

[www.politichefamiglia.it](http://www.politichefamiglia.it)

[www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it)

[www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)

[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

[altis.unicatt.it](http://altis.unicatt.it)

[www.csrmanagernetwork.it](http://www.csrmanagernetwork.it)

[www.econometica.it](http://www.econometica.it)

[www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)

[www.facebook.com/NetworkConcliazioneFamigliaLavoro](https://www.facebook.com/NetworkConcliazioneFamigliaLavoro)

[www.iso.org](http://www.iso.org)

[www.greatplacetowork.it](http://www.greatplacetowork.it)

