

# WELFARE IN AZIENDA

Il Sole 24 ORE  
Lunedì 14 Dicembre 2015  
www.ilsol24ore.com

FOCUS

VALORIZZARE IL CAPITALE UMANO

73% Il consenso maggiore è per spese sanitarie e per il sostegno ai figli

44% Quattro aziende su dieci spendono tra i 10 e i 50mila euro

## La mappa dei partecipanti: numeri, analisi, risposte



**Relazioni industriali.** Una ricerca Asam registra per la prima volta percezione, percorsi effettuati e obiettivi - Servizi alla famiglia e polizze tra gli strumenti più utilizzati

## Le nuove leve del benessere nelle imprese

La sfida è migliorare sia i rapporti società-dipendenti sia i modelli di organizzazione interna

Francesco Prisco

■ Aumentare il benessere organizzativo, migliorare la relazione tra azienda e dipendenti e al tempo stesso fidelizzare i lavoratori. Sono questi i motivi principali che spingono un'impresa ad abbracciare un programma di welfare aziendale: lo dimostra la ricerca che Asam, Associazione per gli Studi Aziendali e Manageriali dell'Università Cattolica di Milano, ha condotto in occasione della sesta edizione del Premio Assiteca "La gestione del rischio nelle imprese italiane", dedicata quest'anno proprio al tema del welfare aziendale.

Un'indagine condotta su un campione di 231 aziende che per la prima volta ha indagato, oltre che sui parametri consolidati, anche su aspetti fino a oggi poco considerati, quali le percezioni sul welfare, l'utilizzo, le aree e gli oggetti di questa sempre più importante politica aziendale, i percorsi realizzativi effettuati e i rapporti agli obiettivi futuri dichiarati. Per la realizzazione dell'indagine è stato utilizzato un questionario quantificativo, composto da 14 domande prevalentemente a risposta chiusa, strutturato in una prima parte anagrafica elaborata per dare un quadro d'insieme delle aziende che hanno partecipato al progetto di ricerca, e una seconda parte che aveva l'obiettivo di capire che cosa le aziende intendessero con il termine "welfare aziendale", quali motivazioni spingessero verso possibili politi-

che di questo tipo e, infine, di analizzare il sentiment delle aziende stesse. A seguire si sono indagati gli aspetti e gli strumenti che hanno concorso alla gestione del benessere organizzativo e che confermano la rilevanza strategica del "fattore umano" nel processo di produzione. Ultimo, ma non meno importante, la richiesta del budget impiegato per sviluppare il welfare in azienda e i sistemi di misurazione del Roi (return on investment) sulle azioni impiegate.

**Il campione**  
Le 231 aziende del campione nel 68% dei casi erano pmi e nel 32%

**IL CAMPIONE**  
Lo studio ha preso in esame 231 imprese: nel 68% dei casi sono Pmi e nel 32% player di grandi dimensioni

player di grandi dimensioni. Considerando la ripartizione tra aziende familiari e non, il 43% di quanti hanno risposto erano ascrivibili alla categoria del family business (pmi 25% e grandi 18%) e il 57% ai non family (79% pm e 21% grandi 18%). La distribuzione geografica del campione vede una prevalenza di imprese sia del Nordovest che del Nord per un totale pari al 75% del campione. La partecipazione dell'area Centro e Sud è invece in calo rispetto a una

percentuale del 25%. Infine, il 60% delle imprese partecipanti sono "autonome", cioè non appartenenti a gruppi o aggregati simili, mentre il 40% risulta essere espressione di gruppi aziendali.

**Il contesto**  
La situazione italiana delle aziende in tema di welfare aziendale è percepita per il 49% del campione come "ostile" (così così o pessima) e per il restante 51% "amichevole" (discreta, buona e positiva). I termini fondamentali che spiegano queste percezioni e che si traggono dall'analisi dei "perché" sono: cultura, fisco, crisi. Mentre le percezioni positive/amichevoli si fondano su parole chiave come diffusione transazionale (del tipo: "siamo sulla buona strada"), consapevolezza (propensione alla valorizzazione del capitale umano), comportamenti imitativi (conoscenza e apprezzamento delle eccellenze). Per quanto riguarda la percezione del welfare in azienda, chi ha risposto al sondaggio spesso "prevede bene ma a razzola maldestramente", in quanto la definizione stessa di welfare prescelta da ben il 59% delle imprese intervistate risulta, seppure evoluta e completa, accompagnata da motivazioni non altrettanto avanzate, mature, pro-gredite. Un esempio su tutti oltre la metà delle risposte individua come definizione di welfare sentita più vicina alla cultura e al sentiment aziendale la seguente: "sistema di azioni svolte allo svilup-



po dei risultati dell'impresa attraverso un'articolata gamma di strumenti finalizzati al miglioramento del clima interno, del benessere organizzativo e del singolo lavoratore". Tutto ciò mentre soltanto il 28% degli intervistati identifica il welfare in azienda come «strumenti e servizi di natura non monetaria ma tangibili che l'azienda mette a disposizione dei propri dipendenti». Quanto alle motivazioni che hanno indotto le aziende intraprendere la strada del welfare aziendale, il 23% del campione ha optato per aumentare il benessere organizzativo, mentre «migliorare la relazione tra azienda e dipendente» è la risposta scelta dal 19% del campione.

La fidelizzazione del dipendente è stata prescelta dal 14% dei rispondenti. Altri fattori (sgravi fiscali, riduzione assenteismo, miglioramento della reputazione aziendale, ecc.) sono dispersi tra il 2% e il 7%, mostrando un'elevata parcellizzazione. Le opportunità tecnologiche, poi, sono ancora del tutto sconosciute: alla domanda se venisse utilizzata una piattaforma tecnologica per consentire, per esempio, a ciascun dipendente di agire in totale autonomia nelle fasi di scelta dei servizi, di destinazione delle risorse assegnate e di rendicontazione documentale dei servizi fruiti, l'89% ha risposto negativamente, sia confermando allo sviluppo

alla gestione di piattaforme interne che in outsourcing.

**Sanità, food e famiglia**  
Fragli "oggetti" rilevanti del welfare, e dunque fra le aree agevolate, il 73% del consenso degli intervistati nei confronti di un "pacchetto" composto da sanità, food, famiglia e assicurativo-bancario. Ancillar (tra il 5% e il 7%) risultano gli altri quattro oggetti welfare: assistenza amministrativa, mobilità, tempo libero. Quali sono state le principali azioni intraprese dalle aziende del campione per realizzare le politiche di welfare? Ai primi posti sono state votate (al 7%) la somministrazione di un questionario per individua-

re i bisogni e le aspettative dei lavoratori e la proposta di soluzioni flessibili e diversificate per il miglioramento personale, familiare e della sicurezza futura. Seguono subito dopo altre tre azioni (tra il 5% e il 7%): confronto e condivisione di welfare aziendale con i solisti più blausi; creazione di opportunità per maggiori sinergie tra management e impiegati. Pochi agiscono sulla richiesta di una consulenza esterna (10%) che di una valutazione dell'impatto e dei feedback delle politiche di welfare aziendale già attuate (10%). Percorsi di questo tipo sarebbero stati agevolati, tra l'altro, da un budget dedicato e da una metrica del Roi per il welfare. In proposito le aziende del campione hanno risposto nel 69% dei casi di non avere un budget predisposto al welfare aziendale, nel 30% di averlo. Quanto alle aziende dotate di budget, l'ammontare disponibile è per il 44% tra i 10 e 50mila euro, per il 20% tra i 5 e 10mila euro, quindi il 64% ha un intervallo di spesa che va da 0 a 50mila euro, il 15% oltre i 50mila euro, il 12% tra i 10 e 250mila euro, il 7% tra i 250 e 500mila euro. Pochissimi (8%) misurano il Roi. Eppure è tra gli strumenti che offrono il feedback migliore.

## L'IDENTIKIT

**La data di nascita**  
■ Assiteca nasce nel 1982 per iniziativa di alcuni professionisti del settore assicurativo e oggi rappresenta la più grande realtà italiana nel mercato del brokeraggio assicurativo: 580 milioni di premi intermediati a giugno 2015 e 522 dipendenti e collaboratori. Nel luglio 2015, prima società italiana di brokeraggio assicurativo, Assiteca si è quotata in Borsa Italiana - segmento AIM Italia.

**La presenza**  
■ In Italia è presente in 24 tra le maggiori città: Milano, Ancona, Bologna, Cagliari, Catania, Cesena, Firenze, Genova, Lecco, Livorno, Manzano (UD), Modena, Napoli, Pavia, Pescara, Pordenone, Prato, Roma, Salerno, Taranto, Torino, Tortona (AL), Varese, Verona. In Spagna è presente con 3 uffici diretti a Madrid, Barcellona, Siviglia. Nel resto dell'Europa e nel mondo, in qualità di membro di EOS RISQ e Lockton Global Networks, può contare su una presenza in oltre 100 paesi, confermando tempestività nell'affrontare le nuove sfide di un mercato globale.

**Casi di successo.** Il premio Assiteca alle aziende che hanno saputo sviluppare progetti innovativi concentrati sulle persone e sul clima di lavoro

## Da Nord a Sud, otto esempi di eccellenza

■ Dalla gestione di paghe e contributi alla grande distribuzione, dal biomedicale alla meccanica e al mobile commerciale, fino ad arrivare alle costruzioni meccaniche, il premio Assiteca quest'anno va a otto modelli diversi di welfare aziendale, otto case history originali e innovativi su come sia possibile migliorare la vita di chi lavora in azienda attraverso strumenti e servizi messi a disposizione dal datore di lavoro.

**CARTA D'IDENTITÀ**  
Meccatronica, ma anche mobile commerce e gestione delle buste pagatorie di chi ha migliorato la vita nei luoghi di lavoro

In modo che ogni persona stia bene nell'ambiente lavorativo sia facilitata nel bilanciare vita professionale e vita privata. Da qui la scelta di iniziative di welfare. Come il "miglioramento aziendale" che consente al dipendente di far evadere settimanalmente le proprie commesse postali ma anche la ma-

nutenzione dell'auto con ritiro e consegna in giornata. Poi c'è la gestione dell'orario e la sede, con la flessibilità in entrata e in uscita e la possibilità di lavorare temporaneamente in sedi diverse. In più, contributo sugli abbonamenti ai trasporti e una spesa al supermercato al mese che arriva fino a casa. Sempre sulla macroarea Nordovest ma per il segmento pmi si impone la onlus Actionali con lotta alla povertà e promozione diritti tra i propri fini. Il welfare aziendale passa per iniziative come "Binubi in ufficio", per condividere con i propri piccoli la realtà lavorativa, e il "Maternity Pack", kit di spiegazione e supporto per aiutare i dipendenti, genitori naturali e adottivi, ad adempiere alle richieste della normativa in vigore. Lagdo sale sul podio grazie a Coop Adriatica che si aggiudica il premio Assiteca come grande azienda del Nordovest. Vincete il suo programma di welfare aziendale "nexte" che ha suscitato grande curiosità nel mondo imprenditoriale. C'è un portale dedicato,

cui sono iscritti 3.707 dipendenti, e un servizio telefonico che l'anno scorso ha raccolto 1.493 contatti. Si lavora sulla conciliazione tempi di vita e di lavoro, con iniziative su quali aspettative per assistenza figli e nipoti o aspettative a tempo pieno senza motivazione, sperimentazione del telelavoro, permessi studio e congedi maternità che non escludono le coppie gay. Non si trascurano le esigenze della persona: 750mila euro erogati a fondo perduto nel 2014 dal Fondo di solidarietà per stato di rilevante bisogno economico, in più 85 anticipi di Tfr concessi al di fuori della casistica di legge. E c'è il dentista per dipendenti e familiari con il servizio Identicoop. Sempre a Nordovest, ma per il segmento pmi, Primedia Gima, azienda biomedicale che ha lanciato il progetto "Easy Take Away", servizio di ristorazione per tutti i dipendenti e i loro familiari anche per la cena serale attraverso pasti da asporto confezionati dalla mensa aziendale e accessibili a

**La diffusione**

CHI NE USAFRUISCE  
Dati in percentuale

Beneficiari	Grandi imprese	Pmi
Dirigenti	7	3
Quadri	4	6
Impiegati	7	7
Operai	3	4
Collaboratori	3	2
Le risorse più deboli	0	1
Tutti i dipendenti	76	77

**LA CONSIDERAZIONE**  
Dati in percentuale

Come il welfare è percepito in azienda	Azioni finalizzate al miglioramento del clima interno e del benessere del lavoratore	Utilizzo di strumenti di remunerazione alternativi a quelli più tradizionali	Strumenti e servizi di natura non monetaria, ma tangibili
Pmi familiari	58	16	26
Gli familiari	50	12	38

Fonte: Asam

prezzi estremamente convenienti. Il tutto riducendo eventuali sprechi della mensa.

Il riconoscimento non trascura le aziende familiari, grandi o piccole che siano. Sul primo versante si è imposto il Gruppo Cms, quartier generale nel modenese, settore di riferimento costruzioni meccaniche e lavorazioni per conto terzi. Il progetto di welfare si chiama "Better Factory, Better Life" e insiste da un lato su asilo nido aziendale, centro estivo, e gioco-sabato (attività ludiche settimanali per i più piccoli), dall'altro sulla banca ore per la compensazione del lavoro o esigenze familiari. Tra le pmi familiari vince la barese Masmec (comparto meccanica) che ha motivato i propri dipendenti anche sul versante psicologico con il progetto "Il valore che crea valore". Per la categoria community (ricognoscimento assegnato sulla base dei voti raccolti sul sito internet dedicato al premio) ha prevalso in ultimo Neomobile, azienda di mobile commerce con quartier generale a Roma che, tra le altre cose, ha attivato uno sporting club e una comfort zone per i propri dipendenti.

Fr.Pr.  
© RIPRODUZIONE RISERVATA