

Complice la crisi e le migliorate relazioni sindacali le politiche di welfare conquistano nuovi spazi

Benessere aziendale a costo zero E cresce anche la produttività

Pagine a cura
di **SIBILLA DI PALMA**

Migliorare il benessere dei dipendenti e la produttività, spesso a costo zero. È l'obiettivo che sempre più aziende perseguono attraverso le politiche di welfare. Una buona prassi che, complice la crisi e le migliorate relazioni sindacali, si sta conquistando un posto sotto i riflettori.

Il welfare sostenibile. Lo stato sociale in crisi e la scarsità di servizi alla persona spingono un numero crescente di aziende a mettere in campo sistemi sempre più integrati e formalizzati di welfare aziendale, basati, cioè, su alcuni aspetti cardine, come l'ascolto delle persone, la misurazione degli effetti reali, la sostenibilità nel lungo periodo degli interventi e, infine, la messa in rete di tutti gli attori della filiera, dai sindacati agli enti locali, all'associazionismo sul territorio. L'obiettivo è quello di ottenere impatti concreti dal punto di vista della soddisfazione delle persone, dell'efficienza e della produttività. Interventi, inoltre, che, se ben strutturati, possono essere attuati quasi a costo zero o comunque autoripagandosi nel tempo. È il caso delle iniziative di cosiddetta «creatività organizzativa», come la concessione del part-time o del telelavoro, oppure l'accoglienza dei figli dei dipendenti in azienda quando le scuole sono chiuse, o ancora il servizio di take away della mensa aziendale per non dover pensare alla cena. Altre imprese puntano invece sui benefit defiscalizzati che mirano alla difesa del potere d'acquisto dei collaboratori e permettono di rimborsare le spese di istruzione, mutui o finanziamenti. Altre ancora, invece, prevedono sostegni aggiuntivi al rientro dalla maternità o da congedi prolungati per motivi familiari e offrono servizi socio-assistenziali personalizzati e di tutela della salute. Un approccio che

si inserisce anche nella linea dettata dal ministero delle Politiche sociali, con l'Accordo del 7 marzo 2011, che promuove le politiche di conciliazione vita-lavoro e flessibilità attraverso la concessione di benefici fiscali per gli interventi attivati a livello di contrattazione decentrata. Una realtà in continua evoluzione di cui si è parlato anche nel convegno promosso nei giorni scorsi dal Csr Manager Network (Associazione che riunisce i responsabili delle politiche di sostenibilità delle maggiori imprese italiane), da Altis (Alta scuola impresa e società dell'università Cattolica di Milano) e da Isvi (Istituto per i valori d'impresa).

Gli assi del welfare aziendale. Tra le leve utilizzate in generale dalle imprese nei sistemi di welfare integrato, c'è innanzitutto l'organizzazione del lavoro, ad esempio, tramite la flessibilità dell'orario. A seguire la leva retributiva e fiscale, per esempio, con i contributi diretti all'aumento del potere di acquisto dei dipendenti, come il carrello della spesa o le borse di studio per i figli dei dipendenti. Senza dimenticare i servizi alla persona e di time saving (come il disbrigo delle pratiche). Infine, l'ultimo aspetto riguarda gli ambiti della cultura e della formazione, con, per esempio, percorsi di formazione per la gestione delle difficoltà familiari o la sensibilizzazione dei dirigenti e dei collaboratori sui congedi parentali. Di seguito alcuni casi aziendali che sono stati presentati nel corso dell'evento.

Sas Italia punta sui flexible benefit. In Sas Italia, società di software e di business analytics, spiccano le iniziative rivolte ai dipendenti e alle loro famiglie per il sostegno del potere di spesa e di accesso a servizi e facilities che dovrebbero agevolare la qualità della vita. Grazie a un meccanismo di flexible benefit, ogni collaboratore può infatti chiedere il rimborso delle spese legate a istruzione, mutui, finanziamenti e spese ricreativo-assistenziali, incluse quelle culturali. Si tratta di

una liberalità che non passa per la contrattazione collettiva e che permette un risparmio fiscale sia all'azienda, sia al dipendente; infatti, le spese per mutui e istruzione sono interamente deducibili, mentre quelle per la cultura sono deducibili al 5x1000 del costo del lavoro. Tramite il portale Employee Portal il dipendente può verificare in tempo reale la propria posizione, costruendo il proprio piano personale di benefit economico finanziari.

Nestlé apre le porte ai figli dei dipendenti. Punta sul rapporto con il sindacato, invece, Nestlé, considerandolo un attore che può giocare un ruolo nuovo nella costruzione del company welfare, non più come controparte ma come partner dell'azienda. Uno dei primi effetti di questa collaborazione è stata la trasformazione dei contratti dei lavoratori stagionali in contratti a tempo indeterminato part-time che però vengono impiegati solo per un determinato periodo di tempo all'anno. E, inoltre, il progetto Pranzo Primavera, ossia un network informale di 100-150 collaboratori di Nestlé, in maggioranza donne, che organizza una volta al mese un incontro a pranzo per discutere sulle problematiche di armonizzazione tra vita familiare e vita lavorativa e proporre soluzioni al management. Un altro risultato è il progetto «90 giorni» che permette di ospitare i figli dei collaboratori, tra i tre e i 14 anni, nel Junior Camp Nestlé all'interno dello spazio aziendale, durante il periodo in cui le scuole sono chiuse. I ragazzi vengono coinvolti, con la guida di educatori specializzati e di uno psicologo, in attività ludico-educative, differenziate a seconda delle fasce d'età e del periodo dell'anno.

In Copan l'asilo aperto a bambini, ragazzi e anziani. Copan, azienda attiva nella produzione di ausili per il prelievo e la conservazione dei campioni biologici, ha lanciato, invece, l'iniziativa Progetto Asilo. In realtà, si tratta di una soluzione pen-

sata non solo per accogliere e ospitare i bambini, ma di un complesso che include una scuola materna, un nido, un doposcuola per lo studio e il tempo libero, un centro attrezzato per l'accoglienza di ragazzi e di anziani autosufficienti, un locale taverna per le feste di famiglia e, infine, un'arena all'aperto per lo svolgimento di eventi artistici ricreativi. È possibile accedere alla struttura dalle 6,00 del mattino alle 22,00 e per il prossimo futuro si sta studiando la possibilità di istituire un collegamento di bus-navetta per il trasporto di giovani e anziani da e per la struttura. Inoltre, a breve, dovrebbero arrivare in azienda anche un servizio di stireria e il maggiordomo aziendale per il disbrigo delle pratiche che in genere sottraggono tempo ed energia alle famiglie.

— © Riproduzione riservata —

L'ESPERIENZA ATM

Tra i risultati la riduzione dell'assenteismo

Il welfare aziendale non riguarda soltanto le grandi imprese multinazionali a capitale privato. Come dimostra il caso Atm (Azienda trasporti milanesi), società per azioni di proprietà del comune di Milano che, negli anni, ha sviluppato un articolato programma di politiche sociali rivolte agli oltre 9 mila dipendenti, di cui molti provenienti da varie zone d'Italia. Naturalmente a guadagnarci non sono solo i lavoratori, visto che le misure introdotte, come il premio di risultato che cresce al decrescere dei giorni di malattia o le ferie a ore, hanno permesso, secondo un calcolo dell'azienda, di ridurre in maniera significativa il tasso di assenteismo.

Un investimento dai risultati tangibili. In Atm, il welfare viene considerato come un investimento i cui effetti vanno valutati nel lungo periodo e non come un costo. L'obiettivo è seguire il lavoratore per tutto il suo ciclo di vita all'interno dell'azienda, dall'assunzione fino alla pensione. Il welfare nell'azienda milanese si basa sul Sistema comunità d'impresa che include l'azienda, la Fondazione Atm e i diversi referenti del territorio. La Fondazione è stata creata nel 1999 a seguito di un accordo sindacale e ha come missione la promozione sociale, sanitaria, culturale, sportiva e l'assistenza legale di dipendenti, pensionati e familiari del gruppo. Atm ha poi introdotto nel contratto integrativo del 2009 un premio di risultato, che è stato di recente aumentato, e che cresce al decrescere dei giorni di malattia. Cioè sotto i 15 giorni viene dato per intero, per poi scendere. «Si tratta di una misura», afferma Pietro Brunetti, direttore risorse umane di Atm, «che porta all'azienda risultati tangibili, visto che il tasso di assenteismo è sceso di circa il 20%, con la riduzione delle giornate di malattia. Ma la vera novità sta nel fatto che i soldi che ne derivano, vengono rimessi a disposizione dei lavoratori».

Le misure a sostegno dei genitori. Altre iniziative importanti riguardano il sostegno alla genitorialità, con progetti che coinvolgono anche i papà visto che

dei 9 mila dipendenti, solo circa 600 sono donne. Ecco che quindi in aiuto dei genitori in affanno con le incombenze della vita di tutti i giorni vengono i tre asili dislocati a Milano che ospitano i bambini in una fascia di età compresa tra i tre e i 36 mesi, per complessivi 68 posti, integrando fino all'80% della retta per un contributo annuo di 500 mila euro. E poi è prevista anche un'integrazione economica per i papà o le mamme che usufruiscono dell'aspettativa facoltativa. «Per le donne in maternità, inoltre», specifica Brunetti, «è contemplata la possibilità di rientrare una volta al mese in azienda, opportunità che permette alla collaboratrice di rimanere in contatto con la realtà lavorativa». Per favorire il bilanciamento tra ruoli lavorativi e ruoli familiari, l'azienda punta anche su strumenti come il part-time, il



telelavoro e la flessibilità entrata/uscita e pausa pranzo per gli impiegati. Sono state inoltre sperimentate nuove formule, come le ferie a ore. Ai figli dei dipendenti è invece dedicato il servizio di orientamento al lavoro, un progetto dedicato ai ragazzi con età compresa tra i 18 e i 25 anni, con lo scopo di offrire un supporto nella scelta del percorso scolastico, nella stesura del curriculum e nell'inserimento nel mondo del lavoro. «Iniziativa che», sottolinea Brunetti, «sono importanti per l'effetto retention perché tutti questi benefit spingono i dipendenti a rimanere in azienda».

Convenzioni e abbonamenti.

L'azienda viene incontro ai dipendenti anche con alcune convenzioni ad hoc, che permettono di disporre di prezzi agevolati per acquisti, servizi, musei, teatri ed eventi sportivi. Sono previsti, inoltre, degli incentivi per chi si abbona ai servizi di car e bike sharing, con uno sconto del 70% su ogni anno di iscrizione nel primo caso e del 30% circa nel secondo. Sono previste anche agevolazioni per il trasporto pubblico, con la possibilità di accedere ad abbonamenti convenzionati con un vantaggio economico del 70% rispetto alle tariffe ordinarie. Le convenzioni riguardano anche i pasti serali presso i ristoranti Autogrill-Ciao di Milano e hinterland con un'agevolazione del 20% per tutta la famiglia.

Gli altri benefit. Il welfare aziendale si estende, infine, anche ad altri ambiti, come il servizio di consulenza per la compilazione della dichiarazione dei redditi e il supporto fiscale da parte dell'amministrazione del personale. Merita una citazione anche la convenzione, recentemente siglata, tra l'Aler di Milano e la Fondazione Atm che prevede la consegna di 70 alloggi ai lavoratori del gruppo. Gli appartamenti sono però riservati solo ai neoassunti con contratto a tempo determinato, ai dipendenti o pensionati separati legalmente, che hanno dovuto lasciare la casa coniugale, e infine ai dipendenti con grave disagio sociale, per un canone mensile di circa 300 euro più le spese.

Ma l'azienda prevede anche la sanità integrativa per dipendenti e familiari, la vaccinazione antinfluenzale gratuita, borse di studio concesse esclusivamente agli studenti che abbiano conseguito la laurea nei tempi e con le modalità previste dal piano di studi e richieste di anticipo straordinario sul tfr. «Abbiamo, infine», conclude Brunetti, «messo in cantiere nuove iniziative per il futuro, come la possibilità di autogestire il proprio tempo di lavoro tramite l'accordo con i colleghi o quella di stabilire i propri turni individualmente. Inoltre, è in previsione un sistema di flexible benefit, in cui la parte variabile della retribuzione dovrebbe essere reimpiegata in servizi o attività per i dipendenti».

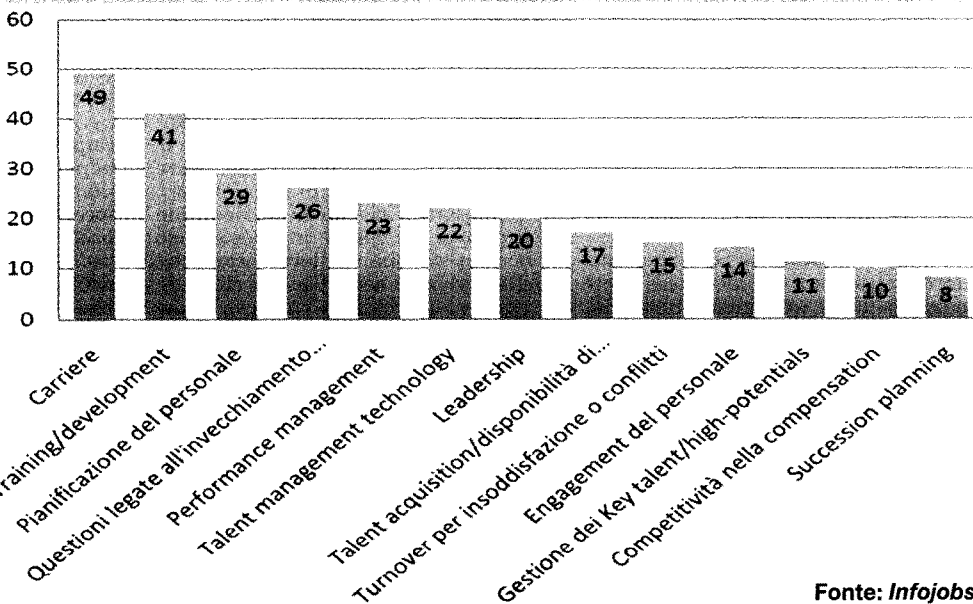
LA RICERCA

Gestione dei talenti in ritardo

Le aziende italiane considerano importante il sistema di gestione dei talenti ma sono ancora indietro nella sua applicazione. È quanto emerge dalla survey «Gestione dei talenti. Identificare, motivare e trattenere il capitale umano», condotta da InfoJobs su un campione di circa 7 mila aziende italiane, che sottolinea come per il 61% delle imprese il talento rappresenta una caratteristica sviluppabile in tutti gli individui motivati, mentre solo il 17% la considera una dote innata che si ritrova in pochi individui eccellenti. Inoltre, solo per una minoranza del campione il talent management è ancora considerato come un insieme di processi specifici slegati dal business e presidiato dagli specialisti delle risorse umane o dai consulenti esterni (21%). La maggior parte lo considera, invece, come una responsabilità diretta dei capi (38%), se non perfino come un sistema integrato di gestione che informa tutti i processi di business dell'azienda (30%).

Passando però alla prospettiva reale nel 51% delle imprese il sistema di talent management è gestito dalla direzione del personale come una delle tante attività dell'hr, mentre solo nel 17% dei casi esiste una vera unità organizzativa e dedicata esclusivamente alle attività di talent management. Infatti, il 51% delle imprese non ha ancora avviato un sistema esplicito di gestione dei talenti, mentre nel 49% dei casi si tratta di una realtà consolidata. Infine, per il 27% delle aziende intervistate il talent management rappresenta un processo ad alta priorità, percentuale che sale a 48% se considerata in una prospettiva temporale di tre-cinque anni. Infine, tra le priorità del sistema di gestione dei talenti nei prossimi tre-cinque anni, le aziende indicano ai primi posti lo sviluppo di carriera e la formazione, mentre si piazzano agli ultimi posti la compensation e i piani di successione.

Le priorità del talent management



Fonte: InfoJobs

Flessibilità al 1° posto

Flessibilità dell'orario di lavoro e part-time reversibile sono le iniziative più diffuse in materia di welfare aziendale. È quanto sottolinea un sondaggio condotto da Sace sul work life balance rivolto a un campione di aziende italiane facenti parte del Csr Network. Oltre il 60% del campione ha formalizzato il principio del work life balance tra i valori aziendali. Le iniziative più diffuse riguardano, invece, la flessibilità dell'orario di lavoro in entrata e in 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, insieme alla somministrazione di vaccini antinfluenzali); seguiti dal telelavoro (61%) e dai periodi di aspettativa per motivi familiari oltre i termini di legge (54%). Un'azienda su due ha inoltre dato vita ad attività di educazione alla salute e corsi di primo soccorso e prevede agevolazioni negli spostamenti casa-lavoro. Il budget medio destinato dalle aziende alle iniziative di work life balance è di circa 50mila euro e le risorse sono destinate principalmente per: agevolazione alla mobilità, check up medico, telelavoro. Dal punto di vista dell'impatto delle iniziative, al primo posto si classifica il miglioramento del clima aziendale, seguito da una maggiore soddisfazione dei dipendenti e dall'incremento della produttività.

Le iniziative in materia di work life balance

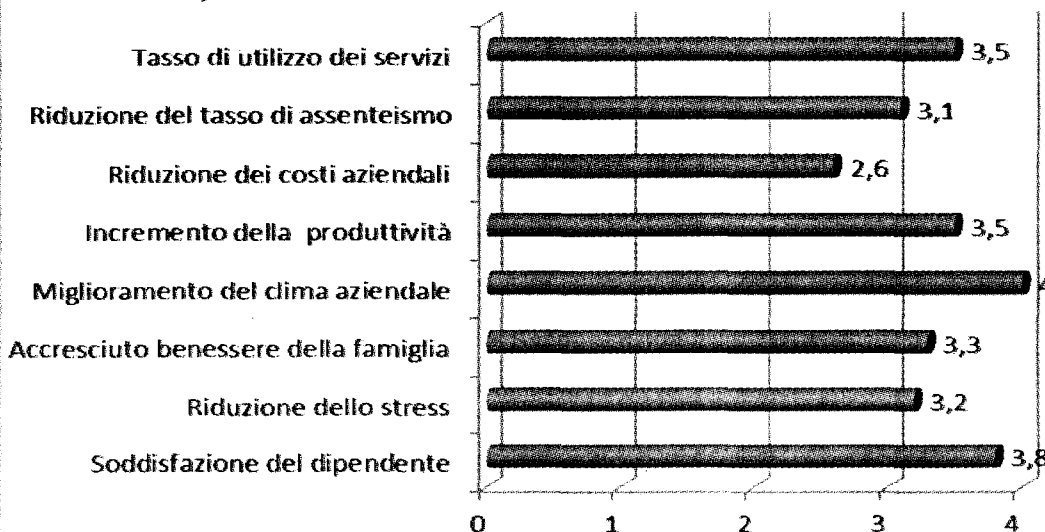
Iniziativa	SAL work life balance aziende campione		
	Attivata	In programma	Non prevista
Flessibilità dell'orario di entrata/uscita	90%	5%	5%
Permessi retribuiti per assistenza familiare	75%	15%	15%
Telelavoro	61%	2%	37%
Job sharing	12%	13%	75%
Part-time reversibile	75%	25%	-
Aspettativa per motivi familiari oltre la legge	54%	3%	43%
Agevolazioni al rientro dopo periodi di assenza per motivi familiari	25%	13%	62%
Agevolazione spostamento casa-lavoro	50%	37%	13%
Check up medico	75%	12%	13%

Fonte: Sace

Analisi degli impatti delle iniziative

■ CON VALORI DA 1 A 5
dove 1= scarso; 5= eccellente

Risultati



Fonte: Sace