

Welfare Index Pmi: ecco la bussola per orientare il welfare aziendale

Giovanni Scansani

Gli interventi di welfare aziendale non sono appannaggio solo delle grandi aziende: anche le Pmi italiane hanno iniziato a erogare a favore dei dipendenti un sistema di prestazioni accanto al salario monetario. Per misurare il livello di attenzione delle aziende sul welfare aziendale è nato il Welfare Index Pmi: uno strumento che misura le azioni delle organizzazioni e fornisce una bussola per orientare le future iniziative. L'articolo offre un'analisi delle principali iniziative di welfare aziendale in ambito Pmi emerse dal Rapporto 2016 Welfare Index.



Laureato in Giurisprudenza a Milano, dopo esperienze nel settore della comunicazione (Quotidiano Italia; Il Sole24Ore System), è stato Amministratore Delegato di un'azienda leader nei servizi alla Persona resi tramite titoli di servizio (Voucher) dapprima per il gruppo francese Elior e successivamente per il gruppo Edenred. Nel 2012 è stato tra gli ideatori del progetto che ha portato alla nascita di Welfare Company Srl (operatore specializzato nei servizi di supporto ai programmi di Welfare Pubblico, Aziendale e Territoriale) della quale è stato socio e Amministratore Delegato. Nel 2016 ha dato vita, come socio e co-fondatore, alla società di consulenza indipendente Valore Welfare Srl della quale è Amministratore Unico. È Giornalista Pubblicista e collabora con pubblicazioni specialistiche dedicate all'HR management.

Le Pmi italiane sono state spesso ritenute – a torto – un cluster poco interessante per lo studio o per l'introduzione di strutturate iniziative di welfare aziendale. Si è sempre detto, infatti, che le loro ridotte dimensioni e la cultura che in molti casi le caratterizza, ancora legata a una visione paternalistica del rapporto tra proprietà dell'impresa e lavoratori, non erano presupposti favorevoli alla costruzione di veri e propri Piani di welfare aziendale. Questi ultimi sono stati studiati, sin qui, solo se riferiti alle grandi imprese che, oltretutto, possono spesso vantare una vera e propria storia (e quindi una cultura consolidata) associata agli interventi di welfare aziendale che caratterizzano il proprio work environment.

Welfare Index Pmi ci restituisce, invece, una realtà in parte diversa, accendendo le luci (senza eliminare qualche ombra) su contesti d'impresa tutt'altro che statici e restii ad adottare quelle soluzioni che fanno del welfare aziendale, a prescindere dalle dimensioni dell'impresa, il tassello fondamentale dell'organizzazione contemporanea. I bisogni delle persone che lavorano non sono certamente funzione della dimensione dell'impresa che le impiega e gli effetti delle policy aziendali che includono iniziative di welfare aziendale si dispiegano anch'essi a prescindere dalle dimensioni e dalla complessità del contesto di lavoro nelle quali trovano applicazione.

La fotografia delle Pmi italiane scattata dal *Rapporto 2016 Welfare Index* segnala, al contrario, un dinamismo e un grado di crescente maturazione culturale che lasciano ben sperare rispetto alla diffusione dei servizi e all'affermarsi dell'innovazione sociale connessa alle pratiche di welfare aziendale.

La ricerca, promossa da Generali Italia con la partecipazione di Confagricoltura e Confindustria (e con il patrocinio della Presidenza del Consiglio dei Ministri), è un faro che illumina una realtà – quella delle Pmi – che in Italia, rappresentando oltre il 95% delle aziende attive nelle quali sono impiegati oltre l'80% degli addetti, di fatto è la vera essenza della nostra economia produttiva e si rivolge a un target che esprime da sempre un insieme di valori che ne fanno spesso il luogo generativo di 'lavo-



ro buono': è questa, del resto, la premessa fondamentale perché gli interventi di welfare aziendale possano avere efficacia ed essere coerenti con le finalità di sostegno ai bisogni delle persone e delle loro famiglie.

Non è un caso, e la ricerca lo evidenzia, che proprio le Pmi, un tempo anime del fenomeno 'civilissimo' e tutto italiano dei distretti produttivi –quindi della capacità di fare network– siano da qualche tempo le protagoniste di reti che anziché avere a oggetto le esigenze produttive o quelle logistiche delle imprese che le compongono, hanno come obiettivo la messa a fattor comune delle competenze e delle soluzioni che le aziende possono fornire ai loro dipendenti.

I lavoratori, da questo nuovo angolo visuale, sono considerati come un'unica popolazione legata da una comune appartenenza di territorio che non a caso, in queste iniziative, non resta escluso dalla progettazione degli interventi, ma vi partecipa attivamente (tramite la società civile organizzata e gli stessi enti locali) in una più ampia visione d'insieme; quest'ultima si riassume nei termini di una sussidiarietà circolare che, a sua volta, rimanda alla migliore impostazione possibile per fare innovazione sociale e riscoprire dinamiche di attenzione reale ai bisogni delle persone.

Si comprende allora perché l'8 marzo 2016, alla presentazione della ricerca fossero molte le presenze del mondo dell'imprenditoria sociale che hanno affiancato imprenditori e manager: il dialogo tra Pmi e Terzo Settore è più facile, ma non è scontato. L'incontro tra profit e no profit, specialmente quando si tratta di 'fare welfare', non sempre riesce a produrre relazioni stabili; eppure parlare di welfare (dentro e fuori dall'impresa) è un argomento che facilita l'incontro. E anzi, è proprio

in questo modo che possono nascere le migliori innovazioni e i più solidi interventi integrativi di welfare state ormai sempre più costretto a ridurre il suo perimetro d'azione. Colpa, quest'ultima, da imputare ai vincoli che spending review e fiscal compact ci impongono, in quel gioco di 'taglia' –senza successivi 'incolla'– che riassume bene la tensione esistente tra la solidarietà ricercata sul piano nazionale e l'integrazione economica da imporre sul piano sovranazionale, ossia europeo.

Diffondere la cultura del welfare aziendale

Nelle intenzioni dei promotori, il Welfare Index Pmi ha l'obiettivo di promuovere la cultura del welfare aziendale nelle Pmi e di valutare gli interventi effettuati dall'azienda. Inoltre la costruzione dell'indice è associata a un servizio gratuito di assessment per misurare il livello di sviluppo delle politiche di welfare aziendale e la possibilità di effettuare un confronto con le best practice esistenti: si tratta di strumenti che, anche grazie a un premio annuale attribuito alle migliori case history, potranno favorire nel tempo la diffusione delle competenze, il consolidamento delle esperienze e una reale diffusione delle prassi (quest'ultima favorita anche dalla recente riforma del Tuir disegnata dalla legge di Stabilità 2016 proprio con un occhio di riguardo alle dinamiche del welfare aziendale).

Il *Rapporto 2016 Welfare Index Pmi*, curato da Innovation Team, si è basato su interviste realizzate presso 2.140 imprese con organici compresi tra 10 e 250 dipendenti (quindi un segmento dimensionale medio-alto per il target considerato) e ha indagato 10 aree d'intervento: previdenza integrativa, salute, assicurazioni per i dipendenti e per le famiglie, tutela delle pari opportunità e sostegno genitoriale, conciliazione vita-lavoro, sostegno economico, formazione, sicurezza e prevenzione (oltre gli obblighi di legge), sostegno ai soggetti fragili e integrazione sociale, iniziative territoriali.

È emerso che oltre il 45% delle aziende intervistate è attivo in almeno quattro di questi ambiti e l'11% lo è in più di sei.

Lo studio ha evidenziato cinque diversi profili che caratterizzano l'approccio al welfare aziendale da parte delle Pmi:

- “attuatori” (48%): aziende attive in diverse aree del welfare aziendale con forte concentrazione su quanto previsto dal Ccnl di categoria;
- “vita e lavoro” (21%): imprese con rilevanti iniziative sviluppate nelle aree della conciliazione vita-lavoro e del sostegno alla genitorialità;
- “people care” (10,8%): imprese con iniziative concentrate soprattutto nell'area dei flexible e dei fringe benefit;
- “beginner” (10,7%): imprese che sono in fase di avvio di interventi di welfare aziendale;
- “inclusivi” (9,5%): imprese attive nell'area dell'integrazione sociale e delle iniziative estese al territorio.

Come nasce il Welfare Index Pmi

L'indice è espresso da un numero che rapporta la valutazione degli interventi di welfare aziendale della singola impresa considerata al valore massimo 100. È anche uno strumento di autovalutazione che favorisce l'identificazione delle aree di miglioramento per lo sviluppo di successivi interventi di welfare aziendale. La valutazione tiene conto di tre fattori:

- ampiezza e contenuto delle iniziative attuate;
- modalità con le quali l'azienda coinvolge i lavoratori e gestisce le proprie policy di welfare aziendale;
- originalità delle iniziative rispetto al panorama nazionale.

Ognuno di questi tre fattori contribuisce in percentuale differente alla creazione del valore sintetico del livello di welfare aziendale espresso dalla singola impresa considerata (il primo per il 70%, il secondo per il 10% e il terzo per il 20%).



Le iniziative attivate dalle Pmi esaminate si sono concentrate in tre macro-aree:

- iniziative di sostegno per il personale: formazione (64,1%), assicurazioni (53%), sostegno economico (46,2%);
- iniziative classiche di welfare aziendale: previdenza integrativa (40,4%), salute (38,8%), sicurezza e prevenzione (38%);
- iniziative innovative: sostegno genitoriale (18,5%), welfare aziendale allargato al territorio (15%), integrazione sociale (14,1%) e conciliazione vita-lavoro (4,9%).

Le motivazioni che spingono le Pmi a intraprendere iniziative di welfare aziendale sono risultate principalmente: il benessere dei dipendenti per migliorarne la soddisfazione e l'engagement; la sostenibilità nel lungo termine del successo aziendale associato ad aspetti reputazionali; l'incentivazione fiscale associata al contenimento del costo del lavoro e all'incremento della produttività. Ovviamente non si tratta di approcci che si escludono a vicenda, ma semmai di motivazioni che si combinano variamente tra loro nella cultura espressa dall'imprenditore o dai manager dell'azienda.

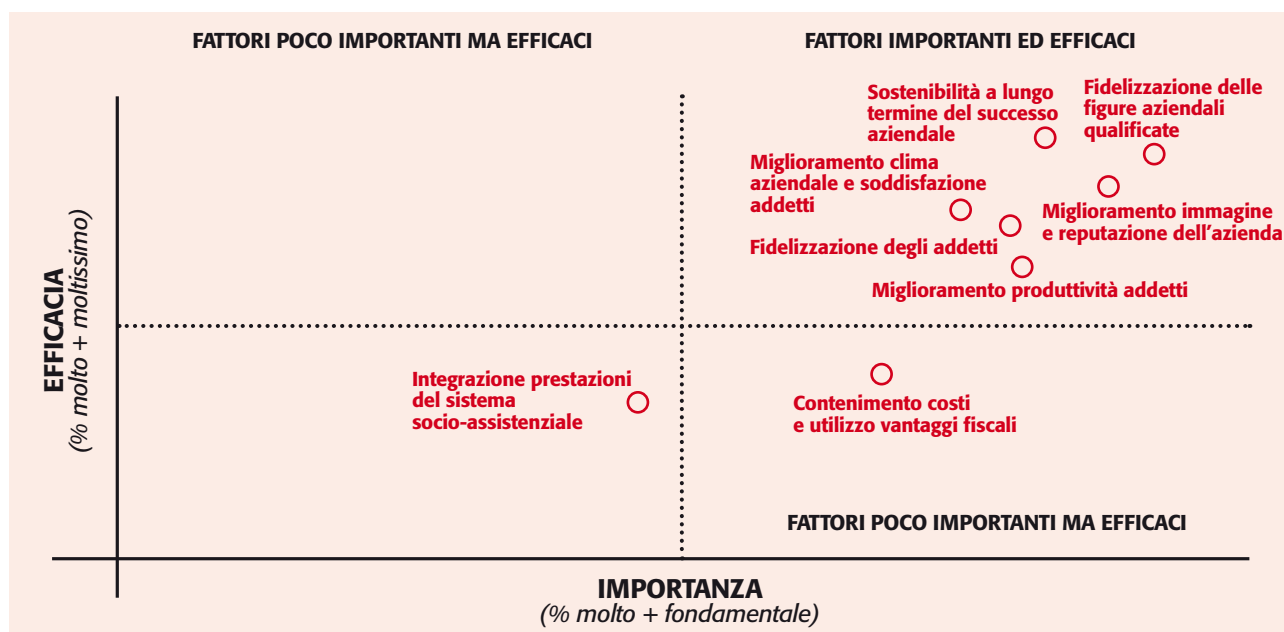
Su base geografica non sono state evidenziate rilevanti differenze, se non nei termini delle diverse aree d'intervento maggiormente prese in considerazione. Differenze si riscontrano, invece, sul piano della dimensione dell'azienda in rapporto alla frequenza delle iniziative di welfare aziendale: al crescere della dimensione della popolazione aziendale sono più numerose anche le iniziative assunte (è ovvio, ma il dato sottolinea una volta di più la necessità di trovare modalità che possano favorire l'accesso anche da parte delle micro imprese a un portfolio di iniziative più complete).

L'efficacia delle iniziative di welfare aziendale rispetto al conseguimento degli obiettivi aziendali che le hanno favorite è ritenuta elevata (con risposte "molto" o "moltissimo") da un numero di imprese che oscilla tra il 25% e il 30%. La maggiore efficacia è attribuita all'impatto del welfare aziendale sull'obiettivo di rendere sostenibile nel lungo termine il successo aziendale e sull'immagine e la reputazione dell'azienda.

Incrociando le valutazioni date dalle Pmi sull'importanza degli obiettivi e sull'efficacia delle iniziative di welfare aziendale si ottiene quella che la ricerca definisce una sorta di "mappa della convinzione aziendale: le imprese che credono all'importanza delle iniziative di welfare sono anche quelle che ne ricavano i migliori risultati".

Sul piano decisionale il coinvolgimento dei lavoratori riguarda poco più del 17% del campione, mentre accordi con le organizzazioni sindacali sono stati assunti in oltre un caso su cinque (22,6%): ne consegue che a farla da padrone è ancora la voce del 'padrone'; nel 60% dei casi, infatti, le iniziative sono state assunte autonomamente, secondo una logica evidentemente poco concertativa (il che non significa necessariamente l'apertura di un tavolo di trattative, ma almeno prevedere l'attivazione di qualche sistema di 'ascolto' dei beneficiari degli interventi) e ancora un po' paternalistica.

Quanto alle criticità dello sviluppo d'iniziative di welfare aziendale nelle Pmi è emerso come esse siano associate soprattutto alla carenza di informazioni e alla mancanza di competenze necessarie a mettere in atto gli interventi (oltre il 60% delle Pmi intervistate evidenzia come sia per esse necessario ricorrere a una specifica consulenza che esse auspicano possa essere fornita come servizio erogato dalle associazioni datoriali).



Importanza degli obiettivi ed efficacia delle iniziative di welfare aziendale
Fonte: Rapporto 2016 Welfare Index



Premio per le 'migliori azioni di welfare'

Vincitori nel settore Industria

1. Colorificio San Marco (Marcon, Ve)
2. Lurisia Acque Minerali (Cuneo)
3. Panzeri (Bulciago, Lecco).

Vincitori nel settore Commercio e Servizi

1. Rusconi Viaggi (Lecco)
2. Socfeder (Modena)
3. WeCare (Arenzano, Genova)

Vincitori nel settore Agricoltura

1. Agrimad (San Demetrio Corone, Cosenza)
2. Salvi Vivai (Ferrara)
3. Barone Ricasoli (Gaiole in Chianti, Siena).



Alberto Baban, Presidente Piccola industria di Confindustria, Philippe Donnet, CEO di Generali e Mario Guidi, Presidente di Confagricoltura

Last but not least, il tema dei costi e dei ritorni sull'investimento. Quest'ultimo aspetto, per il quale gli operatori del settore e le imprese *welfare oriented* sono sempre alla ricerca di una 'quadra', non è stato indagato dalla ricerca (Enea Dallaglio, Amministratore Delegato di Innovation Team, ha assicurato che il tema verrà affrontato nell'edizione 2017). La ricerca per ora ci dice che il welfare aziendale non ha un impatto pesante sui conti dell'impresa, anche grazie agli incentivi fiscali (che per il 35% delle Pmi del campione compenserebbero i costi aggiuntivi legati alle iniziative). Ben il 57% delle imprese (che ha attivato iniziative di welfare aziendale) ha dichiarato di non sostenere costi aggiuntivi per il welfare aziendale.

Benessere e realizzazione

Durante la presentazione del *Rapporto 2016 Welfare Index*, sono state premiate le aziende che si sono messe in luce in ambito welfare aziendale. A consegnare i premi hanno provveduto Philippe Donnet (CEO di Generali), Alberto Baban (Presidente Piccola industria di Confindustria) e Mario Guidi (Presidente di Confagricoltura) che hanno salutato anche l'intervento conclusivo del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali Giuliano Poletti.

Alcuni concetti espressi da chi rappresentava le aziende vincitrici hanno evidenziato il grado di maturità che anche nelle Pmi è stato raggiunto grazie a un approccio al tema del welfare aziendale attento ai suoi valori più intrinseci. Il primo dei quali non può non riguardare il senso del lavoro "inteso come senso di benessere nel realizzare e sentirsi realizzato" (Ernesto Madeo, titolare di Agrimad). E se "valorizzare le persone che chiedono responsabilità" è la linea guida di Silvia Salvi (titolare di Salvi Vivai), "ascoltare e recepire i bisogni delle persone" è per Federica Coletto (HR Manager di Colorificio San Marco) il punto di partenza fondamentale per un Piano di welfare aziendale ben realizzato (l'azienda ne ha uno sin dal 2013 e tra le Pmi è

stata una delle prime realtà a gestire un programma di flexible benefit tramite portale web). Il Colorificio San Marco si distingue anche per la capacità di generare esternalità positive per il territorio in cui è presente: nel 2015 l'azienda ha provveduto alla costruzione di un asilo nido e di uno spazio polifunzionale per attività ricreative oltre ad aver avviato interventi di riqualificazione del verde cittadino. Iniziative tutte che si possono ben inquadrare in quella prospettiva di economia 'civile' e di reale responsabilità sociale d'impresa che, come ha rilevato Alessandro Invernizzi (Amministratore Delegato di Lurisia Acque Minerali) fanno del welfare aziendale "un motore sociale di felicità" (quasi un rimando alla "felicità" intesa secondo il pensiero di Antonio Genovesi, al quale, è sempre bene ricordarlo, dobbiamo la prima cattedra di Economia in Italia, istituita a Napoli nel 1755).

Pmi motore dell'innovazione

Se il motore dell'economia italiana sono le Pmi il *Rapporto 2016 Welfare Index* restituisce una fotografia incoraggiante. Avere accertato quanto welfare aziendale 'si faccia' anche in queste realtà significa vedere confermata l'evidenza che è nelle Pmi che sta il motore dell'innovazione (anche sociale). È da queste realtà che si apprende, una volta di più, che l'attenzione al benessere dei dipendenti e della comunità genera vantaggio competitivo e rende l'impresa più attraente verso tutti gli stakeholder. Se un numero crescente di Pmi italiane si avvicinerà alle politiche del secondo welfare, allora cresceranno fortemente quelle esternalità positive e virtuose che contribuiranno al sostegno della competitività del Paese e a rafforzare la filiera economica del welfare (incluso quello pubblico), formidabile volano per l'occupazione nei servizi alla persona dei quali vi sarà sempre più bisogno (come dimostra agevolmente anche solo il trend dell'invecchiamento demografico che caratterizza l'Italia) e della cui necessità nessuna azienda – neppure la più piccola – non potrà non accorgersi.