

WELFARE AZIENDALE. ISTRUZIONI PER L'USO: SPERIMENTAZIONI E SERVIZI ALLE IMPRESE

Camera di Commercio di Ravenna – 07 febbraio 2017



IL PROGETTO

OBIETTIVI :

- INFORMARE
- SENSIBILIZZARE
- FORNIRE STRUMENTI
(CONSULENZE – RISPOSTE
IN TERMINI DI SERVIZI)

AZIONI:

- PRESENTAZIONE
- COINVOLGIMENTO DEGLI
STAKE HOLDER
- CONSULENZE
- ISTRUZIONI PER L'USO

IL WELFARE AZIENDALE: UNA DEFINIZIONE

Insieme di azioni attivate volontariamente dalle imprese per integrare servizi di supporto ai lavoratori e lavoratrici e ai loro familiari che possono migliorare la qualità della vita, il benessere psico-fisico, in un contesto di crisi e riduzione di servizi di welfare pubblico.

A COSA SERVE

- ❑ Sostenere la qualità della vita dei lavoratori
- ❑ Facilitare la conciliazione dei tempi di vita lavorativa e vita privata
- ❑ Mantenere ed aumentare indirettamente il potere d'acquisto dei lavoratori
- ❑ Migliorare il clima di lavoro, le relazioni interpersonali, le motivazioni professionali
- ❑ Consolidare il senso di appartenenza
- ❑ Applicazione Responsabilità Sociale d'Impresa

Questi interventi risultano in molti casi più vantaggiosi per l'impresa e il lavoratore rispetto al compenso monetario, poiché non vanno a pesare sul cuneo fiscale e sul costo del lavoro: in questo senso si parla di soluzioni win-win per gli attori in gioco.

LE CONSULENZE

14 IMPRESE COINVOLTE CHE SI DIFFERENZIANO PER:

- TERRITORIO
- FORMA GIURIDICA
- DIMENSIONE
- SETTORE DI INTERVENTO
- PUNTO DI PARTENZA E ASPETTATIVE RISPETTO AL WA
- CARATTERISTICHE DEI LAVORATORI
- CULTURA E VALORI DI IMPRESA
- APPROCCIO ALLA RISORSE UMANE
- ...

PROPOSTA DI METODO:

UN PERCORSO CHE OGNUNO PUO' SEGUIRE PER FARSI UN "VESTITO SU MISURA"

ELENCO IMPRESE

- AGRINTESA soc. coop. agricola- Faenza
- CAV - Faenza
- C.M.C. soc. coop. - Ravenna
- CURTI COSTRUZIONI MECCANICHE spa – Castel Bolognese
- FAENZA SPURGHI srl - Faenza
- FERRARI srl - Ravenna
- FOCACCIA GROUP srl- Cervia
- GEMOS soc. coop. - Faenza
- IN CAMMINO soc. coop. sociale - Faenza
- QUIXIT srl - Ravenna
- SOCIETA' GESTIONE CAMPEGGI srl – Marina di Ravenna
- STUDIO ASSOCIATO CAROLI - Lugo
- TORNERIA MONTESI srl - Cotignola
- ZEROCENTO soc. coop. sociale - Faenza

IL WELFARE ... IN SETTE PASSI

- STEP 1 CONOSCENZA
- STEP 2 RILEVAZIONE
- STEP 3 DECISIONE
- STEP 4 PREPARAZIONE
- STEP 5 COMUNICAZIONE
- STEP 6 AZIONE
- STEP 7 VALUTAZIONE

STEP 1. CONOSCENZA

Capire cosa è il welfare aziendale, le opportunità, le declinazioni, le aspettative e le motivazioni di partenza. E' fondamentale:

- Il coinvolgimento attivo
- L'inserimento nella strategie complessive
- La ricerca di pratiche interne

NESSUNO PARTE DA ZERO!

Molte imprese di varie dimensioni e settori attuano azioni coerenti con approcci di Welfare Aziendale, sebbene non vengano definite con questa terminologia dalle imprese e percepite in ugual modo dai dipendenti. Dalla piccola impresa che informalmente consente ad un dipendente di entrare un'ora più tardi al mattino e di recuperare quest'ora nel corso della giornata, alla grande impresa che organizza in poco tempo un campo giochi per i figli dei dipendenti.

STEP 2. RILEVAZIONE – ascolto e coinvolgimento

❑ Analisi delle pratiche interne anche informali di supporto ai lavoratori, che possono essere mantenute, messe a sistema e integrate con altre misure che si vorranno realizzare.

❑ **Conoscere I bisogni di Welfare: quanti e quali**

In molte piccole e medie imprese si conoscono personalmente i lavoratori e si ha la possibilità di avere un ampio controllo rispetto ai loro bisogni in modo costante e aggiornato e diretto, e potendo prendere decisioni rapide. Le cose si complicano all'interno di una azienda con centinaia di dipendenti dove molte istanze sono disperse e invisibili.

❑ **La ricerca di bisogni nascosti o inespressi: gli strumenti per la rilevazione.**

Esistono diversi strumenti di rilevazione-ascolto (questionario, incontri di gruppo, tecniche di partecipazione)

STEP 3. DECISIONE – Priorità e strumenti

Il passo successivo è valutare le priorità emerse dalla rilevazione in rapporto a:

- bisogni emersi
- priorità dell'impresa
- fattibilità delle priorità
- scelta degli strumenti di attuazione tra i vari disponibili.

TEMPI!!!

La decisione deve maturare e i tempi possono essere diversi anche sulla base degli organi decisionali!

STEP 4. PREPARAZIONE

Lo scelta degli strumenti e la loro predisposizione dipende da vari motivi, principalmente:

- capacità organizzativa e gestionale dei servizi;
- tempi;
- personale interno a disposizione per il coordinamento di piani di azione di Welfare Aziendale;
- eventuale supporto esterno;
- logistica;
- Relazioni sindacali;
- il budget a disposizione e i possibili vantaggi in termini fiscali.

STEP 5. COMUNICAZIONE















É essenziale comunicare obiettivi, motivazioni, modalità, potenziali risultati, implicazioni ai beneficiari o altri stakeholders interni ed esterni dell'impresa.

- Comunicare all'interno in fase iniziale, durante, in fase finale
- Comunicare il Welfare Aziendale all'esterno

STEP 6. AZIONE

STEP 7. VALUTAZIONE

- ❑ Come in ogni processo di gestione o iniziativa è necessario valutare il raggiungimento degli obiettivi definiti inizialmente sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo.
- ❑ Il Welfare Aziendale, per sua natura e la focalizzazione sulle risorse umane e Capitale Umano, prevede aspetti tangibili ma anche intangibili, come il benessere, la motivazione ..., che non sempre sono facilmente misurabili.

	STEP I CONOSCENZA	STEP II RILEVAZIONE	STEP III DECISIONE	STEP IV PREPARAZIONE	STEP VI COMUNICAZIONE	STEP V AZIONE	STEP VII VALUTAZIONE
AGRINTESA SOC. COOP. AGRICOLA							
CAV							
C.M.C. DI RAVENNA SOC. COOP.							
CURTI COSTRUZIONI MECCANICHE SPA							
FAENZA SPURGHI SRL							
FERRARI SRL							
FOCACCIA GROUP SRL							
GEMOS SOC. COOP.							
IN CAMMINO							
QUIXIT S.R.L.							
SOCIETA' GESTIONE CAMPEGGI SRL							
STUDIO ASSOCIATO CAROLI							
TORNERIA MONTESI SRL							
ZEROCENTO COOP SOCIALE							

GLI APPROCCI



La prima distinzione in termini di approccio è rappresentata da:

- Approccio occasionale: singoli interventi realizzati per venire incontro nel breve periodo a specifiche emergenze o esigenze dei dipendenti,
- Approccio preventivo: piani strutturati di Welfare Aziendale, articolati con varie attività e azioni a vari livelli in grado di rispondere ai diversi collaboratori.

La **dimensione** d'impresa: difficilmente una piccola impresa avrà la capacità di dotarsi di un ampio ventaglio di convenzioni da sottoporre alla scelta dei dipendenti, ma potrà essere avvantaggiata dalla possibilità di negoziare in modo diretto con i collaboratori per ottimizzare le scelte di intervento, oppure di mettersi in rete con altre aziende, per servizi in comune, a prezzi inferiori.

AMBITI DI INTERVENTO

- ❑ SERVIZI CHE CONSENTONO UN RISPARMIO (Convenzioni per acquisto libri per figli, convenzioni servizi medici, convenzioni con professionisti per lavori domestici, convenzioni con banche, convenzioni con aziende trasporti ...)
- ❑ SERVIZI SALVA TEMPO (mensa aziendale, spesa pronta, car pooling, servizio lavanderia, ...)
- ❑ FORME DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO PER FACILITARE LA CONCILIAZIONE
- ❑ SERVIZI DI CURA (asilo nido, convenzioni con asili, baby sitter a domicilio, centri estivi, servizi per anziani, badanti, sostegno studio ...)
- ❑ BENESSERE DEI LAVORATORI (programmi medicina preventiva, punto ascolto interno, palestra aziendale, ...)
- ❑ SERVIZI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE (corsi di formazione, congedi formativi, biblioteca aziendale, ...)

UNILATERALE O BILATERALE?

Evoluzione del welfare aziendale – da approccio paternalistico a politica per i lavoratori a offerta di welfare e di servizi alla famiglia come legittima integrazione del salario per i lavoratori - politica nei confronti dei soci lavoratori per le cooperative.

Questo passaggio riconosce alla contrattazione, in particolare a quella decentrata o di prossimità, un ruolo di considerevole importanza: in questo livello può essere possibile un dialogo costruttivo fra le parti sociali circa le esigenze produttive e i bisogni dei lavoratori anche se alcuni contenuti del welfare aziendale vengono trattati a livello nazionale (es. previdenza complementare).

Non è unanime il giudizio sullo strumento wa: visto anche criticamente come uno scambio a buon mercato ma poco remunerativo e poco conveniente per i lavoratori oppure una strategia paternalistica per instaurare un rapporto diretto con i lavoratori nel tentativo di limitare le loro necessità rivendicative.

Welfare aziendale classico

- ❑ Non collegato a performance – senza limiti di spesa
- ❑ Messa a disposizione dei lavoratori di un certo numero di beni e servizi fruibili in maniera diretta (il lavoratore fa richiesta es. borse di studio) o indiretta (l'accesso al bene è una conseguenza di un accordo aziendale di secondo livello o di una decisione unilaterale del lavoratore es. innalzamento delle % per i versamenti ai fondi di previdenza complementare o di assistenza sanitaria integrativa) con l'unico vincolo dell'ammontare di risorse complessive destinate dall'impresa alle politiche di welfare.

Budget figurativo

- ❑ Non collegato a performance e con limiti di spesa pre-definiti
- ❑ Si caratterizza per l'assegnazione ai lavoratori di un budget da utilizzare per usufruire di beni e servizi messi a disposizione dell'azienda. Il budget può essere uguale per tutti i lavoratori o differenziato e non collegato a indicatori di performance.
- ❑ La previsione di un budget figurativo permette all'impresa di controllare a monte l'assegnazione delle risorse e limitarne la dispersione, evitando che una piccola quota di lavoratori utilizzi la maggior parte delle risorse destinate al welfare.
- ❑ Meglio evitare chi prima arriva meglio alloggia!

Welfare partecipativo

- ❑ Collegato a performance e senza limiti di spesa
- ❑ L'impresa mette a disposizione dei lavoratori beni e servizi senza particolari vincoli all'utilizzo, ma la cui erogazione e mantenimento è subordinato al raggiungimento di particolari obiettivi di tipo quantitativo e qualitativo, come ad esempio la riduzione degli sprechi.
- ❑ Importante per lo sviluppo il rapporto con le organizzazioni sindacali, l'attenzione al territorio e il coinvolgimento degli enti rappresentativi del territorio e l'attenzione sul tema della qualità degli interventi e l'organizzazione nel suo complesso.

Premio sociale

- ❑ Collegato a performance e con limiti di spesa pre-definiti
- ❑ Destinare una quota parte del premio di risultato o qualsiasi voce di retribuzione variabile legata al raggiungimento di obiettivi di natura quali-quantitativa a un paniere di benefits a contenuto sociale da offrire ai lavoratori.
- ❑ Il premio di risultato può così essere percepito non solo in moneta ma anche in beni e servizi.
- ❑ Permette di erogare servizi riconducibili all'area del welfare aziendale senza dovere operare un esborso in termini di risorse monetarie in quanto viene lasciata al lavoratore la possibilità di "convertire" in servizi di welfare tutto o solo una parte del premio di risultato che comunque gli spetterebbe.

OGGI LA MODALITA' PIU' DIFFUSA E INCENTIVATA

Nodi critici

- Conoscere i bisogni
- Comunicare
- Rapporto con i sindacati – come costruirlo in modo proficuo? A che livello?
- Questioni tecniche? Chi mi consiglia?
- Dove trovo servizi di wa? Piattaforme? Territorio?

NOVITA'

Legge 11 dicembre 2016, n. 232.