

PROGETTARE UN WELFARE AZIENDALE CONDIVISO

A cura di Marino Cavallo e Daniela Oliva



Progettare un welfare aziendale condiviso

A cura di Marino Cavallo
e Daniela Oliva

PDF: ISBN 978-88-491-5529-7

Stampa: ISBN 978-88-491-5530-3

Edizione PDF Online

Questa iniziativa editoriale è realizzata e finanziata nel quadro delle attività del Protocollo per lo sviluppo e la cooperazione in tema di Responsabilità sociale di impresa tra Regione Emilia Romagna, Città metropolitana di Bologna, Province, Camere di Commercio dell'Emilia Romagna. L'iniziativa è stata anche sviluppata e presentata a livello europeo nel quadro del programma >Urbact nel progetto Procure.

L'immagine di copertina è di Monica Michelotti: Aperti al futuro, tecnica mista su carta, anno 2016, per gentile concessione.

Data di pubblicazione 2017
CLUEB Edizioni Bologna

Sommario

Questo volume focalizza la sua attenzione su un ambito, il welfare aziendale, che, in questi ultimi tempi, ha avuto un ruolo centrale nel dibattito sulla riforma del sistema nazionale di welfare (e non solo), ed è stato oggetto di significativi interventi anche da parte del legislatore nazionale. Il volume è organizzato seguendo una peculiarità, crediamo, piuttosto originale: si tratta del resoconto di lavoro di alcuni laboratori che sono stati attivati con la partecipazione di istituzioni, imprese, associazioni di categoria, mondo dell'associazionismo sociale. I laboratori che presentiamo puntavano a coinvolgere gli attori sociali ed economici attraverso una progettazione condivisa e partecipata su un tema importante e innovativo: il welfare aziendale appunto. Ripensare in chiave condivisa e molteplice il welfare significa toccare il quotidiano delle persone arrivando - se si agisce con lungimiranza - a cambiarlo positivamente. Infatti, se gli interventi sono mirati e studiati in modo approfondito, le azioni che si mettono in campo possono migliorare la qualità della vita e delle relazioni di chi opera in un'impresa

arricchendo così non solo il lavoro, ma più in generale il rapporto con la comunità e con l'ambiente circostante.



Indice

Introduzione	1
Progettare e comunicare il welfare aziendale: i percorsi di aziende, istituzioni, mondo della ricerca	4
1. Il laboratorio come metodo di progettazione	4
2. Riterritorializzare il welfare	6
3. Il quadro normativo: la nuova legge di stabilità	11
3.1. La detassazione	12
3.2. Il contratto aziendale o territoriale	12
4. Costruire un welfare aziendale	15
5. Buone pratiche e casi studio	19
5.1. Domus Nova	19
5.2. Crif Bologna	20
5.3. Coop Alleanza 3.0	22
5.4. Gender Community	23
5.5. Gruppo Hera	25
6. Una piattaforma di e-services per il welfare aziendale	26
Il perimetro di progettazione del welfare aziendale	31
1. Un quadro di riferimento	31
2. Welfare aziendale: alcuni modelli di intervento	35
3. Aziende e Comunità locali: programmi pubblici di welfare aziendale	37
Le tipologie di classificazione degli interventi	43

Progettare un welfare aziendale condiviso	v
1. Politiche aziendali di welfare: il significato delle parole	43
2. Fuori e dentro l'azienda: cosa può essere condiviso o acquistato	50
I laboratori di welfare aziendale della Città metropolitana di Bologna	53
1. Da Gender Community al Primo piano strategico metropolitano	53
2. Progettare un welfare aziendale condiviso con le istituzioni	57
3. Il punto di vista delle aziende	63
Un sistema di <i>e-service</i> per favorire domanda e offerta di servizi di welfare aziendale	67
1. I risultati dei Laboratori	67
2. Il ruolo della Città metropolitana di Bologna	69
3. La proposta operativa	71
Gender community network: buone pratiche di welfare aziendale	74
1. Grandi aziende	76
1.1. Welfare aziendale – iniziative autonome	76
1.2. Welfare contrattuale – Iniziative negoziate, accordi aziendali	103
1.3. Welfare condiviso - Iniziative attivate in accordo con le Istituzioni locali	104
2. PMI	110
2.1. Welfare territoriale	110
Il laboratorio di Impronta Etica per lo sviluppo di un sistema di welfare aziendale	117
1. Obiettivi, percorso e risultati attesi del laboratorio	117
2. Gli ambiti del welfare aziendale	119
2.1. Welfare individuale	121
2.2. Coop Alleanza 3.0 e i servizi di welfare individuale	122
2.3. Gestione del tempo	123

Progettare un welfare aziendale condiviso	vi
2.4. Crif e i servizi per migliorare la gestione del tempo dei dipendenti	124
2.5. Cultura aziendale	124
2.6. Gruppo Unipol e i servizi di cultura aziendale	125
3. Organizzazione e sviluppo di un sistema di welfare aziendale	127
3.1. Gli elementi alla base di una strategia di welfare aziendale	127
3.2. Il percorso tipo per attivare un sistema di welfare aziendale	128
3.3. Le azioni per organizzare un piano di welfare	130
4. Buone pratiche aziendali	136
4.1. Emil Banca – Il nuovo piano del welfare	136
4.2. HExRA - Il sistema di welfare del Gruppo Hera	137
4.3. IGD – Verso un piano di welfare aziendale	139
Riferimenti bibliografici	142

Introduzione

Questo volume raccoglie riflessioni e testimonianze maturate nel corso di alcuni progetti e attività che vedono la Città Metropolitana (e prima Provincia) di Bologna protagonista e sostenitrice attiva di politiche pubbliche finalizzate a sostenere e valorizzare il lavoro, con particolare attenzione a quello femminile, a promuovere sinergie con le politiche delle imprese sui temi della conciliazione tra vita professionale e privata, delle pari opportunità di genere, del welfare aziendale e, più in generale, della responsabilità sociale, in un circolo virtuoso che internalizza, a favore delle Comunità locali, politiche pubbliche e private che insistono su uno stesso territorio.

In particolare, il volume focalizza la sua attenzione su un ambito, il welfare aziendale, che, in questi ultimi mesi, ha avuto un ruolo centrale nel dibattito sulla riforma del sistema nazionale di welfare (e non solo), ed è stato oggetto di significativi interventi anche da parte del legislatore nazionale.

Tuttavia, ed è importante sottolinearlo, qui non parleremo di welfare aziendale *tout court*, ma di come le Istituzioni locali possono valorizzare le politiche e le buone pratiche di welfare messe autonomamente in atto dalle medie e grandi aziende che operano nel territorio, sostenendole e promuovendole, in particolare, presso le micro, piccole e medie imprese (MPMI) che non sono in grado di attivarle in maniera autonoma. Anche attraverso e grazie all'esperienza maturata dalle aziende del territorio che hanno attivamente partecipato ai Laboratori della Città metropolitana di Bologna, saranno formulate proposte concrete e operative per sperimentare dispositivi in grado di promuovere e supportare azioni di welfare aziendale per tutte quelle realtà aziendali che, per vari motivi, hanno difficoltà a muoversi autonomamente su questo campo.

Il volume è organizzato in tre parti che hanno una peculiarità, crediamo piuttosto originale: si tratta del resoconto di lavoro di tre laboratori che sono stati attivati con la partecipazione di istituzioni, imprese, associazioni di categoria, mondo dell'associazionismo sociale. I tre laboratori che presentiamo puntavano a coinvolgere gli attori sociali ed economici attraverso una progettazione condivisa e partecipata su un tema importante e innovativo: il welfare aziendale. Ripensare in chiave condivisa e molteplice il welfare significa toccare il quotidiano delle persone arrivando - se si agisce con lungimiranza - a cambiarlo positivamente. Infatti, se gli interventi sono mirati

e studiati in modo approfondito, le azioni che si mettono in campo possono migliorare la qualità della vita e delle relazioni di chi opera in un'impresa arricchendo così non solo il lavoro, ma più in generale il rapporto con la comunità e con l'ambiente circostante.

Nella prima parte si presentano i risultati del Laboratorio *Welfare aziendale* organizzato dalla Città metropolitana di Bologna nel maggio del 2016. Il laboratorio era parte di un più complessivo percorso sui temi della Responsabilità sociale d'impresa e nasceva proprio dai bisogni emersi in quell'occasione. Le imprese, le associazioni, i soggetti a vario titolo presenti in quella sede convergevano infatti su alcune tematiche e ponevano l'accento sulle nuove possibilità di progettazione di servizi che potevano nascere da un impegno serio e sistematico delle aziende nell'ambito del welfare aziendale. La sintesi del laboratorio metropolitano è strutturata dunque come un resoconto a più voci, di soggetti e sensibilità diverse, che forniscono stimoli, spunti di discussione, piste di lavoro e testimonianza di sperimentazioni in corso e risultati conseguiti.

In questa prima fase eravamo convinti che il focus del nostro lavoro potesse essere la definizione di una piattaforma tecnologica per incrociare domanda e offerta di servizi e per raggruppare le opportunità per favorire la presenza delle piccole e medie imprese nell'ambito del nascente welfare aziendale.

In realtà questa ipotesi di partenza si è affinata e precisata meglio con il secondo laboratorio, più finalizzato e settoriale, condotto dalla Città metropolitana con la collaborazione di IRS – Istituto per la Ricerca Sociale nell'autunno-inverno del 2016.

Nel laboratorio IRS si è partiti da un rapido e sintetico *excursus* che aiuta a inquadrare la materia, definendo così meglio il perimetro nel quale si vuole collocare l'intervento. Nel laboratorio si è poi affrontata la questione del welfare aziendale dal punto di vista delle tipologie di classificazione degli interventi messi concretamente in campo dalle aziende. Come si vedrà, il tema delle tipologie di classificazione è tutt'altro che teorico e accademico, in quanto "il nome" delle azioni riflette (o, meglio, dovrebbe riflettere), da un lato, la *ratio* che le anima e, dall'altro, genera/dovrebbe generare una procedura e un processo in grado di rendere l'azione in questione coerente e mirata rispetto al bisogno per la quale è stata pensata. La consapevolezza della centralità dei servizi, o meglio degli e-services, come nucleo centrale delle offerte di welfare aziendale ha rappresentato il frutto più prezioso di questo secondo laboratorio e di questa seconda parte del nostro lavoro.

Nella terza parte, ospitiamo il risultato di un interessante percorso laboratoriale attivato da Impronta Etica, associazione di importanti imprese del territorio, da tempo impegnate sui temi della Responsabilità sociale d'impresa. Insieme alle aziende socie che hanno partecipato al Laboratorio, Impronta Etica ha messo a punto un vero e proprio manuale, utile allo sviluppo di un sistema di welfare aziendale. In questo caso, l'attenzione è focalizzata sulle politiche interne e, dunque, sui piani/programmi di welfare progettati in autonomia dalle aziende. I temi trattati, le proposte di tipologie di classificazione degli interventi e le considerazioni all'interno del documento riflettono, dunque, questo specifico punto di vista e offrono una visione tanto più importante in quanto si tratta, come si diceva, di iniziative autonome delle singole realtà aziendali.

E' inusuale ed eclettico documentare in una produzione editoriale più laboratori e veri e propri cantieri, dove i temi si intrecciano, si sovrappongono, si richiamano e rimandano gli uni agli altri? Noi speriamo di no; l'obiettivo era proprio quello di documentare un processo piuttosto che fornire un prodotto sistematico e univoco, che inevitabilmente avrebbe perso consistenza e ricchezza e *polisemanticità*. Questo percorso *costruttivista* e di *capacity building* è inevitabilmente ancora aperto e pronto a captare i segnali deboli che si producono nel pensiero e nelle pratiche degli attori che producono e domandano tipologie di servizi ancora in parte tutte da definire e organizzare sotto forma di opportunità.

Infine ci piace ricordare come queste tematiche così nuove, nel confronto europeo che abbiamo intrapreso, ci hanno condotto a ragionare anche su nuovi costrutti concettuali con cui si misurano oggi altri Paesi in Europa. Si rafforza la consapevolezza che i nuovi servizi di welfare aziendale possono diventare veri e propri nuovi sistemi di *business procurement*, di *services market imprese-dipendenti-comunità locali* capaci di contribuire allo sviluppo economico e territoriale.

Marino Cavallo

Daniela Oliva

Progettare e comunicare il welfare aziendale: i percorsi di aziende, istituzioni, mondo della ricerca

Marino Cavallo

1. Il laboratorio come metodo di progettazione

Questo contributo vuol essere una sorta di audit preliminare finalizzato a fornire elementi di riflessione utili per riflettere sulla rilevanza che stanno assumendo, in Italia e nel nostro territorio, i progetti sul welfare aziendale. Nelle pagine che seguono abbiamo cercato di sintetizzare i contributi emersi da un incontro di studi che abbiamo concepito come vero e proprio laboratorio e cantiere di progettazione. Il titolo che abbiamo dato a questo laboratorio è stato: *"Welfare aziendale. Quali iniziative per diffondere uno strumento innovativo di responsabilità sociale delle imprese"*¹.

Si tratta del primo appuntamento di un ciclo di iniziative che in successione ha visto anche un intervento sull'attrattività territoriale e la delocalizzazione, uno sulle imprese coinvolte in processi di crisi aziendali, e che ha avuto il suo momento conclusivo con la presentazione di una serie di analisi che la Città metropolitana di Bologna ha condotto in collaborazione con CISE, Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico della Camera di Commercio di Forlì-Cesena, sul tema della responsabilità sociale d'impresa (con un focus particolare sulle imprese del territorio bolognese).

Il focus sul welfare aziendale si inserisce in un percorso che da diversi anni a Bologna cerca di documentare le evoluzioni degli strumenti con i quali si

¹ Il laboratorio, organizzato dalla Città metropolitana di Bologna il 31 maggio 2016 a Palazzo Malvezzi a Bologna, è un'iniziativa che nasce all'interno del progetto regionale per la diffusione della Responsabilità sociale d'impresa, promosso dalla Regione Emilia-Romagna all'interno di un protocollo di intesa con Città metropolitana di Bologna, Province, Camere di Commercio dell'Emilia-Romagna. Il presente lavoro di sistematizzazione si basa su una sintesi preliminare degli interventi condotta da Erika Gardumi. I riferimenti agli interventi e agli autori sono lasciati infratesto o inseriti in nota quando accompagnati da documentazione.

concretizza la Responsabilità sociale d'impresa. Da questo punto di vista il laboratorio Welfare raccoglie molte delle idee e gli spunti che erano presenti nell'indagine condotta qualche tempo fa sulla sensibilità e la propensione delle imprese locali verso temi di impegno e responsabilità sociale². In un certo senso questo lavoro è un approfondimento e una focalizzazione rispetto all'indagine a suo tempo sviluppata con la collaborazione dell'IRS Istituto per la Ricerca Sociale di Milano. Anche un'occasione, quindi, per vedere come sono mutate le sensibilità delle aziende rispetto a temi che testimoniano gli impegni assunti verso gli stakeholder (in questo caso gli stakeholder interni, i dipendenti), in una logica di creazione e distribuzione del valore molto più ampia di quella tradizionale³.

Gli obiettivi del *"Laboratorio Welfare aziendale. Quali iniziative per diffondere uno strumento innovativo di responsabilità sociale delle imprese"* sono stati fondamentalmente due.

In primo luogo individuare delle linee guida per le piccole medie imprese che vogliono realizzare iniziative di welfare aziendale, partendo dall'ipotesi che sono ormai maturi i tempi per parlare di welfare aziendale non solo nelle grandi imprese, ma anche nelle piccole e medie: quelle che costituiscono il 95% del tessuto imprenditoriale bolognese (e italiano), e che sono la buona sostanza dell'economia locale e regionale.

Il secondo obiettivo è stato quello di cominciare a sondare la possibilità e le condizioni per realizzare una sorta di piattaforma ICT per i servizi di welfare aziendale. Un'infrastruttura digitale dove domanda e offerta di servizi si aggregano e si incontrano. In questo senso la presenza della Città metropolitana è un tentativo di fornire - come ente territoriale pubblico e terzo - un supporto esterno per lo sviluppo di una piattaforma che metta assieme le esigenze delle imprese e quelle di una serie di operatori in grado di offrire servizi di natura anche molto eterogenea tra di loro.

Questo ciclo di tavole rotonde e laboratori sul welfare aziendale ha anche una sua proiezione europea dentro il progetto denominato Procure, dove la Città metropolitana è impegnata in un confronto su quello che si sta caratterizzando come un campo estremamente innovativo, che si propone di costruire vere e proprie piattaforme per il "business procurement"⁴. Anche le aziende infatti

² M. Cavallo, *La responsabilità sociale nelle imprese*, Bologna, Compositori, 2008.

³ Sul concetto di valore e sulle possibili declinazioni del concetto, vedi U. Bertelé, *Strategia d'impresa*, Milano, EGEA, 2016, in particolare il cap. 2.

⁴ Si tratta di un progetto attivo all'interno del programma europeo Urbact: <http://urbact.eu/procure>.

stanno creando portali di servizi costruiti con la logica dell'incrocio tra domanda e offerta di prestazioni erogate e di servizi. Tutto ciò in una sorta di marketplace virtuale che dovrebbe garantire maggiore conoscenza delle opportunità, maggiore possibilità di scelta, una più efficiente allocazione delle risorse (e quindi risparmi sulle forniture e i servizi).

L'impegno degli enti territoriali nel facilitare il dialogo tra imprese e fornitori di servizi di welfare e nel supportare chi lavora sulla Responsabilità sociale d'impresa non è una novità. Molti gli esempi virtuosi in Europa, citati in apertura del laboratorio da Massimo Chiocca (CISE).

Si parte dall'esempio della Danimarca, che da 4 anni impone a tutte le aziende, tramite un meccanismo di *soft law* molto intelligente, di pubblicare un bilancio di sostenibilità e di renderlo disponibile a tutti. Per ottenere il risultato il governo danese chiede alle imprese che non vogliono pubblicare un bilancio del genere di dichiarare pubblicamente di non essere disponibili a presentare le proprie politiche di RSI. Come risultato, solo il 4% delle imprese danesi non pubblica un bilancio di sostenibilità.

Secondo esempio è quello delle Fiandre (una regione del Belgio), che hanno costruito un centro di competenza di altissimo livello che aiuta tutte le Pubbliche Amministrazioni ad elaborare gare di appalto e ricerca di fornitori che integrino strutturalmente criteri sociali e ambientali di selezione.

L'ultimo esempio, il più innovativo secondo Chiocca, è quello della provincia austriaca del Niederösterreich. Qui il governo ha programmato tutta una serie di azioni di sostegno alle politiche di sostenibilità delle piccole imprese del territorio, che hanno ottenuto un grande successo. Infatti ora sono le imprese, sensibilizzate nel corso degli anni, che vanno dalla pubblica amministrazione e chiedono che questi interventi di sostegno siano resi sistematici e strutturali.

Un altro caso di successo della PA in Europa, che però ha più a che fare con l'idea di una piattaforma di scambio, è quello del Comune di Birmingham, il comune più grande d'Europa. Qui l'amministrazione ha costruito una piattaforma che si chiama "Find it in Birmingham", in cui pubbliche amministrazioni e imprese di ogni tipo stanno insieme allo scopo di condividere affari, occasioni, opportunità. E per fare questo hanno costruito in maniera molto semplice un "*charter*", cioè una dichiarazione che le imprese sono chiamate a sottoscrivere.

2. Riterritorializzare il welfare

Il contributo di Riccardo Prandini, dell'Università di Bologna, ha segnalato un problema da affrontare preliminarmente, quello della *riterritorializzazione del welfare*.⁵

La tradizione italiana - ha spiegato Prandini - ha avuto una territorializzazione del welfare fondamentalmente amministrativo-politica, che coincideva con dei territori politici (Province, Comuni, Regioni). Era un mondo più semplice, più compatto, che però è esploso con i processi di globalizzazione. Per questo una delle necessità è ora quella di ricreare un territorio, che non coincide più quel vecchio territorio del Welfare State, ma coincide con un nuovo tipo di welfare. Questo nuovo tipo di welfare è un welfare che Prandini definisce "plurale" e "generativo".

Il nuovo welfare è *plurale* nel senso che il benessere non viene più creato e prodotto soltanto dalle organizzazioni che rappresentano lo Stato, ma deve essere prodotto da tutti gli attori del territorio: si tratta di un sostanziale passaggio culturale e organizzativo di governo del territorio.

Nel caso specifico del welfare aziendale, uno degli attori fondamentali di creazione del benessere di un territorio sono le aziende. Si tende a darlo per scontato, ma non è affatto così semplice: non è infatti automatico che un imprenditore, piccolo o medio grande, senta che le sue responsabilità vanno oltre a quelle di dare lavoro a dei cittadini, pagarli e lasciare loro certi diritti, non è detto che egli si senta anche parte integrante di un territorio.

Uno dei primi passaggi da fare, secondo Prandini, è quello di spiegare che oggi i territori non hanno più i confini classici ma confini variabili. A fare il territorio sono tutti quegli attori che sono interessati a creare benessere attraverso delle reti: ne deriva che i territori possono essere molto lunghi, molto corti, molto estesi. Non dipende più tanto dalla geografia, quanto dalla politica intesa come l'impegno di determinati attori di riconoscersi tra di loro e di creare qualcosa per questo "noi".

Non solo è plurale questo welfare, ha spiegato Prandini, deve essere anche *generativo*. Nel senso che il benessere non è più soltanto una compensazione di determinati rischi o problemi che emergono nel corso del tempo in determinati soggetti (la malattia, la disoccupazione, la pensione), bensì diventa un modo di *generare*, oltre che beni e servizi, altre due cose molto importanti: delle relazioni coesive e un "investimento sostenibile". Non si

⁵ Per approfondimenti, R. Prandini, C. Sabel (a cura di), *Personalizzare il welfare*, FrancoAngeli, Milano, 2013. R. Rizza, F. Bonvicini (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impovertimento*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

tratta più di un'idea di compensazione, ma di apertura al futuro, di mettere i cittadini di quel territorio in condizione di poter nel futuro "fiorire" come lavoratori, cittadini etc. E tutto questo deve essere sostenibile, cioè quello che si fa deve avere nel tempo una sua capacità di riprodursi e mantenersi, conservando allo stesso tempo tutto quello che con esso confina.

La riterritorializzazione del welfare, così come esplicitata da Riccardo Prandini, ha alcune condizioni di possibilità. Queste condizioni sono fondamentalmente quattro: la conoscenza del problema e la volontà di affrontarlo, la creazione di un'identità di gruppo, un progetto adatto e personalizzato e, ultima condizione, un sostegno pubblico.

Il primo punto è *la conoscenza del problema e la volontà di affrontarlo*. L'impressione finora avuta da Prandini è che sul welfare aziendale, sulla territorializzazione o sulle reti di welfare aziendale, di conoscenza ce ne sia già tanta, ma più che altro a livello micro, cioè tra gli attori. A livello politico invece la situazione italiana è molto frastagliata. Alcune regioni hanno investito e anche tanto: la Lombardia per esempio, o il Trentino, che ha investito in modo molto particolare sui distretti *family-friendly*, una distrettualizzazione del suo territorio che comprende tanti beni e servizi a rete. Ancora la Toscana ha fatto qualche tentativo, per esempio con l'accordo collettivo di Prato. L'Emilia-Romagna, infine, dimostra certamente un elevato interesse al problema, ma senza evidenziare ancora, a parere di Prandini, una capacità di innovazione e di elaborazione all'altezza della sua tradizione politica.

Il secondo punto è quello della *creazione di un'identità di territorio*. La volontà in questo senso c'è, spesso anche da parte degli imprenditori. Si genera però una discrepanza tra le grandi imprese, che hanno i numeri per "fare da sé", e i piccoli imprenditori che sono più in difficoltà. La volontà ci sarebbe anche nei piccoli e medi imprenditori, ha spiegato Prandini, ma si scontra con almeno due problemi: in primo luogo la difficoltà di andare a contrattualizzare forme di welfare, curate fino a quel momento in maniera *informale* nei confronti dei propri dipendenti, a fronte di una difficoltà di dare garanzie di continuità sul lungo periodo; il secondo problema per i piccoli medi imprenditori è l'essere parte di una cultura localistica, molto italiana, che fa fatica a concepire l'idea di mettere insieme risorse per fare cose comuni, soprattutto se le risorse non vengono immediatamente "riportate a casa".

Quindi per creare delle linee guida efficaci, ha concluso Prandini, è necessario tenere in considerazione questa diversità di mondi tra piccole, medie e

grandi aziende, creando delle regole che non inguaino troppo e che siano sufficientemente flessibili e adattabili ai diversi contesti organizzativi.

La terza condizione per la riterritorializzazione del welfare è la *costruzione di un progetto adatto ai molteplici bisogni degli eterogenei attori del territorio*. Un imprenditore deve infatti poter scegliere su cosa investire, dato che non può investire in tutti i campi. Però, nel momento in cui decidesse di investire sulle mamme, i papà oppure quelli che non hanno figli, potrebbero chiedere "e allora a me cosa dai?". E' quindi necessario lavorare su progetti personalizzati che tengano in equilibrio tutti quanti i dipendenti e le loro differenti aspettative. Gli strumenti per realizzarli, le piattaforme, sono strumenti utili, specie se progettate in modo leggero e facilmente fruibile; si tratta indubbiamente di strumenti che possono in molti casi aiutare e migliorare la qualità della vita delle persone e delle famiglie.

La quarta e ultima condizione è il *sostegno pubblico*, che non deve essere soltanto un sostegno economico e di incentivi, ma soprattutto un sostegno in termini di regole: una sicurezza che queste cose andranno avanti per un certo periodo di tempo, almeno finché non si potrà contare su un sistema che si autoalimenta e si sostiene in modo autonomo.

La riflessione sul processo di riterritorializzazione del welfare è condensabile, secondo lo stesso di Prandini, in uno schema dove i vari esempi finora citati possono essere incasellati. Il modello si basa su una tabella a doppia entrata che da una parte elenca i tipi di attori implicati (attori privati for profit, o attori privati for profit e non profit, o pubblico e privato insieme), dall'altra invece propone diversi gradi di formalizzazione per questo legame di territorializzazione (basso, medio e alto).

TIPO DI ATTORE	GRADO DI GIURIDIFICAZIONE DEL LEGAME		
	Basso	Medio	Alto
Privato for profit		Distretti Cluster Distretti economici emiliani (ceramico; tessile; biomedicale, etc.)	Contratto di rete <i>Esempi</i> - Rete Giunca di Varese - Associazione imprese modenesi per la RSI
Privato non for profit e for profit		Distretti socio-economici	Partnership privato/privato
Pubblico/privato	Contratto di area/ Patto territoriale/ Piani di Zona (come documenti di programmazione territoriale)	Partnership pubblico/private <i>Esempi</i> - contratti di secondo livello: - partnership per la realizzazione di servizi di cura (es. asili aziendali) - accordo collettivo di Prato	Distretti sociali e Alleanze <i>Esempi</i> - Distretti Family Friendly (Trentino) - Alleanza per le Famiglie (Comune di Schio)
© Riccardo Prandini			

Incrociando queste variabili si ottengono 9 caselle, all'interno delle quali è possibile "vedere", secondo Prandini, ciò che sta succedendo in Italia. Partendo dall'esempio più estremo, è possibile collocare nell'ultima casella, quella che corrisponde a un grado di formalizzazione alto e ha attori pubblici e privati insieme, sistemi come i sopraccitati distretti *family friendly* del Trentino o l'esperienza dell'"Alleanza per le famiglie" del Comune di Schio. Sono casi in cui pubblico, privato, for profit e non profit riescono a costruire

effettivamente un nuovo territorio, che non si basa più su confini politico-amministrativi, bensì su chi è effettivamente interessato, sugli *stakeholder*, su chi partecipa, e questo avviene con un grado di formalizzazione elevata, quindi con una garanzia da parte dell'amministrazione pubblica.

Man mano che ci si sposta dalla nona casella si vira verso processi più laschi, a confini più aperti. Ad esempio ci sono molti Contratti di area, Patti territoriali o Piani di zona che coinvolgono attori pubblici e privati, ma sono meno regolamentati. Bisogna anche considerare che una regolamentazione forte non è necessariamente la cosa giusta per ogni territorio: esistono casi in cui attori privati profit e non profit sono in grado mettersi insieme e scambiarsi servizi autonomamente.

Recuperando i riferimenti alla piattaforma di servizi di welfare, di cui si è parlato in apertura del laboratorio, Prandini ha suggerito un suo posizionamento nello schema. Questa si potrebbe collocare in una casella piuttosto centrale, con una formalizzazione medio-bassa, essendo ad adesione volontaria, e con vari tipi di attore coinvolti: aziende profit, non for profit e pubblico. Il coinvolgimento di quest'ultimo potrebbe essere - e probabilmente sarebbe auspicabile - anche solo una regia in fase di startup.

A parere di Riccardo Prandini, l'Emilia-Romagna necessita di una riflessione ulteriore sulla riterritorializzazione del Welfare. Si tratta di una regione che, proprio per la sua tradizione, anche gloriosa, di welfare pubblico molto forte, arriva forse un po' in ritardo rispetto a questi temi. L'Emilia-Romagna sarà lungimirante se gestirà in maniera propositiva e innovativa il passaggio dal welfare pubblico a un welfare pubblico plurale, mantenendo in un accettabile equilibrio la pubblicità del sistema e la capacità di cogliere la portata innovativa dei nuovi bisogni.

3. Il quadro normativo: la nuova legge di stabilità

All'interno del percorso per l'individuazione di un nuovo welfare territoriale non si può trascurare un elemento specifico molto attuale e di grande interesse, cioè la nuova Legge Finanziaria, che ha individuato una serie di incentivi per le imprese che desiderano intervenire nell'ambito del welfare aziendale. Ad approfondire il tema dal punto di vista fiscale è intervenuto, nel corso del laboratorio, Alberico Colasante, rappresentante dell'Ordine dei Commercialisti di Bologna, che ha introdotto e spiegato le due novità principali della Legge: la detassazione vera e propria e il welfare aziendale.

3.1. La detassazione

Prima novità della Legge 208 del 2015, nota come Legge di Stabilità, è la reintroduzione - dopo un anno di *vacatio* - della detassazione in maniera strutturale, ovvero con un impegno specifico da parte del legislatore per renderla utile anche per i successivi anni.

Dal punto di vista tecnico, questa forma di detassazione, che è l'agevolazione principale con la quale le aziende gestiscono il tema del premio produttività, funziona in questo modo: adozione dell'imposta sostitutiva del 10% e, successivamente, la possibilità di convertire il premio produttività in forme diverse da quelle attuali (servizi di welfare aziendale). Per fare ciò il legislatore è intervenuto principalmente sull'articolo 51 del Testo Unico delle imposte dei redditi.

I beneficiari di questo intervento sono sia i datori di lavoro (imprenditori, enti pubblici economici, società di capitali, associazioni culturali, politiche o sindacali, gli studi professionali, ma anche altre istituzioni come consorzi, enti morali, enti ecclesiastici) che i lavoratori (dipendenti privati con contratto di lavoro subordinato, con esclusione quindi dei cosiddetti lavoratori parasubordinati, cioè i "coordinati e continuativi").

La misura quindi è una detassazione del premio di produzione con imposta sostitutiva del 10%. Per il lavoratore, ha continuato Colasante, c'è un limite di somma erogabile che è 2.000 euro lordi su base annua. Il lavoratore non può fruire di questo importo detassato qualora nell'anno precedente abbia ottenuto un reddito lordo superiore ai 50.000 euro, una cifra che non include gli importi assoggettati a tassazione separata, quali i redditi diversi da quelli da lavoro dipendente, come quelli di fabbricati o da partecipazione.

3.2. Il contratto aziendale o territoriale

La seconda novità introdotta dalla Legge di Stabilità, ha spiegato Colasante, riguarda principalmente il contratto aziendale o territoriale. All'interno di questo contratto aziendale o territoriale il lavoratore può scegliere di convertire il suo premio di produttività, ormai consolidato nell'accordo che viene stipulato, in altri servizi di maggiore utilità. Le aziende grandi generalmente hanno già un contratto aziendale, motivo per cui è forse più interessante vedere quali strumenti sono messi in campo per le aziende medio-piccole.

I contratti aziendali o territoriali - continua la Legge - devono essere stipulati in presenza di associazioni sindacali, di rappresentanze sindacali aziendali o dalle Rsu. Inoltre viene introdotto un modello stabilito con il decreto ministeriale, al quale si allega ovviamente il contratto, e che deve essere depositato presso la Direzione territoriale del lavoro. Questo ha anche un'efficacia retroattiva: i contratti aziendali stipulati negli anni precedenti devono comunque essere depositati, ad esempio in presenza di un contratto aziendale che prevedeva la detassazione nel 2015 è necessario fare il deposito presso la Direzione territoriale del lavoro.

Quali sono i servizi e le prestazioni, le somme che possono essere erogate al lavoratore? Il legislatore - ha precisato Colasante - ha voluto innanzitutto ristabilire i presupposti per i premi di produttività detassati, e a questo ha aggiunto un welfare aziendale basato su valori, prestazioni o servizi che vengono erogati direttamente al lavoratore per scelta o in sostituzione di questo premio aziendale.

Al comma 184 la Legge dispone che le somme e i valori di cui al comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3 dell'articolo 51 del testo unico non concorrono a formare reddito anche se siano fruiti in sostituzione di tutto o in parte dei premi produttività detassati.

L'articolo invece 51 al comma 2 lettera D parla di *trasporti collettivi* alla generalità dei dipendenti, e anche in questo contesto è intervenuta una circolare che dispone un'irrilevanza reddituale per l'erogazione di un tipo di servizio di questa natura, attraverso un accordo che viene fatto dal datore di lavoro e colui che presta il servizio di trasporto. Deve esserci però l'estraneità del lavoratore dipendente al rapporto tra il datore di lavoro e chi esercita il servizio.

L'articolo 51, invece, comma 2 lettera F si occupa *"delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente"*, laddove con "volontariamente" il legislatore ha dato la libertà al datore di lavoro di erogare o meno questo tipo di servizio. I servizi in oggetto sono quelli per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. Tra gli esempi ci possono essere corsi di lingua o di cucina, palestre, viaggi, abbonamenti a teatro, eventi, viaggi per eventi religiosi, ma anche un check-up medico.

Alla lettera F-bis, comma 2, il legislatore ha inserito *i servizi di educazione anche in età prescolare*, quindi asili nido e scuole materne, compresi i servizi di mensa, le ludoteche, centri estivi e invernali, borse di studio a favore, ovviamente, dei familiari del lavoratore.

Alla lettera F-ter si introduce la possibilità di convertire un premio aziendale in *assistenza ai familiari anziani* non autosufficienti, una cosa interessante soprattutto visto l'innalzamento dell'età media in Italia.

All'ultimo periodo, comma 3, si specifica che per un dipendente possono essere erogati beni o servizi per un importo non superiore a 258,23 euro. Se il predetto valore è superiore al citato limite, anche per sommatoria di beni, concorre interamente a formare reddito.

Per concludere la parte fiscale: il legislatore ha cercato di sgravare dal punto di vista fiscale sia il lavoratore, che non è tassato, sia il datore di lavoro che, laddove prima c'era l'imposta sostitutiva sul premio produttività, ora ne viene esentato.

Colasante ha portato poi vari esempi di welfare aziendale, articolati per diversi settori:

- 1) Servizi socio-sanitari: medicina, medicina preventiva, terapie, check-up medici, profilassi antinfluenzale, rimborsi spese per visite specialistiche, cure termali, etc.
- 2) Servizi per portatori di handicap, anziani e di assistenza sociale.
- 3) Servizi per i bambini e adolescenti: asili nido, babysitting, centri estivi.
- 4) Servizi per attività scolastiche e istruzione: borse di studio, corsi di formazione.
- 5) Servizi ludico-sportivi: palestre, attività culturali.

Il panorama normativo che emerge è estremamente interessante e stimolante, e soprattutto, apre forme innovative di intervento per le imprese nel settore del welfare aziendale. Queste possibilità sono accompagnate da forme di incentivazione a livello fiscale che dovrebbero ampliare la platea delle aziende potenzialmente interessate e pronte a proporre soluzioni e servizi per i propri dipendenti.

Un problema evidenziato da Alberico Colasante è quello della sostenibilità pluriennale del piano di welfare aziendale. Nel caso in cui le aziende non volessero affrontare una contrattazione aziendale o territoriale, infatti, è stato reso possibile recepire un contratto di un'altra categoria all'interno della propria azienda. Ma il grosso limite insito in questa opzione è che i contratti delle grosse aziende hanno una pluriennalità non sempre adatta alle piccole e medie imprese. Però tuttavia non è escluso che si possa concordare, recependo questo contratto, anche una valenza di tipo annuale o biennale, che alla scadenza non si rinnovi automaticamente, ma solo se il datore di lavoro è in

grado di sostenere ulteriormente il tipo di costo connesso all'erogazione dei servizi di welfare.

Per passare dalla teoria ai provvedimenti concreti, Alberico Colasante ha proposto all'interno del suo intervento i passi da ponderare per progettare un efficace welfare aziendale. In primo luogo bisogna effettuare *un'analisi* della popolazione aziendale, così da considerare tutti gli elementi determinanti e le caratteristiche dei lavoratori presenti all'interno della propria azienda. In secondo luogo è necessario offrire agli stessi lavoratori un prodotto, un *servizio* o un valore aggiunto che sia immediatamente disponibile e considerato di effettiva utilità. E infine occorre creare un *canale di comunicazione* con i dipendenti per informarli su come e quando accedere a questi servizi.

4. Costruire un welfare aziendale

Questi tre passi, mappare i bisogni aziendali, offrire servizi adeguati ad essi e comunicare le iniziative, sono in linea con quelli emersi da un laboratorio realizzato dall'associazione d'impresе Impronta Etica sul tema del welfare aziendale.

L'esperienza è stata raccontata da Laura Baiesi di Impronta Etica e rappresenta un esempio di percorso condiviso tra più aziende, sia che hanno già attivato iniziative di welfare aziendale, sia che si stanno avvicinando al tema.

Di ulteriore interesse è poi il fatto che Impronta Etica infatti è un'associazione di imprese per cui il laboratorio realizzato ha potuto coinvolgere più realtà contemporaneamente, dando il polso di alcune tendenze sul tema del welfare aziendale a Bologna.

Impronta Etica è un'associazione di imprese per la promozione e lo sviluppo della sostenibilità e della Responsabilità sociale d'impresa nata nel 2001 da aziende del territorio emiliano-romagnolo che avevano già in essere dei processi orientati alla sostenibilità. L'obiettivo primario dell'associazione è quello di mettere in rete le 25 aziende socie sia fra di loro che con soggetti e istituzioni analoghi a livello di territorio e sulla scala nazionale e internazionale.

Il laboratorio di Impronta Etica, ha spiegato Laura Baiesi, nasceva per aiutare le imprese socie nell'adottare e nello sviluppare delle specifiche misure di welfare aziendale. In particolare, gli obiettivi specifici sono stati: indagare le

aree di welfare e i relativi strumenti, analizzare le modalità e le strategie di comunicazione, favorire uno scambio di competenze, conoscenze interne ed esterne all'associazione e promuovere l'effettivo sviluppo di attività di welfare aziendale.

Da un'analisi desk e una ricerca online su documentazioni, pubblicazioni e letteratura in materia, oltre che da un confronto di buone pratiche, è emersa la seguente classificazione, che successivamente ha guidato il percorso:

1. L'area del Welfare individuale.
2. L'area della gestione del tempo.
3. L'area della cultura aziendale.

Importanza cruciale riveste inoltre il tema della comunicazione, quindi tutti gli aspetti collegati con le metodologie per comunicare un piano e un sistema di welfare, sia internamente che esternamente.

Quanto è emerso dal laboratorio è stato elaborato da Impronta Etica in un documento finale che è disponibile e pubblico, e vorrebbe rappresentare una sorta di *set di linee guida*, un modello per l'organizzazione e lo sviluppo di un sistema di welfare aziendale che qualsiasi tipo di impresa possa prendere ad esempio, ovviamente personalizzandolo.

Se le linee guida citate nel corso del Laboratorio intendono supportare l'implementazione di un welfare aziendale per imprese di tutte le dimensioni, le organizzazioni devono però considerare attentamente le differenze - già accennate - tra gli atteggiamenti e le possibilità delle grandi aziende e delle medio-piccole.

In prima battuta, ha ricordato Colasante, per le piccole e medie aziende questo momento di crisi rappresenta un periodo di sofferenza dal punto di vista economico-finanziario, dove la decisione di affrontare il recepimento di una contrattazione territoriale o aziendale per erogare un premio di produttività può risultare molto difficile.

Un altro tema, già affrontato, è quello della difficoltà a formalizzare dei contratti e a fare piani sul lungo periodo. A questo si aggiungono la preoccupazione per le relazioni sindacali e la mancanza di legali esperti che possano interpretare le normative.

In questo senso è necessario fare qualcosa in più per le piccole e medie imprese sia in termini di incentivi per dare un po' più di liquidità al lavoratore, sia in termini di semplificazione delle norme.

Al di là dei problemi sopra citati non mancherebbe la volontà, anche delle micro-imprese, di concedere servizi di welfare aziendale ai propri dipendenti. A sostenerlo è l'esperienza della CNA di Imola, rappresentata nel corso del Laboratorio da Ornella Bova, responsabile dell'associazione.

E' vero che il welfare aziendale e il premio di risultato sono molto più diffusi nella grande impresa, ha spiegato Bova, ma è anche vero che il gap negli ultimi anni si sta riducendo. Al di là del fatto che le grandi imprese sono più abituate alla contrattazione aziendale e al rapporto con le organizzazioni sindacali, è anche vero che all'interno della grande impresa c'è un controllo di gestione, una valutazione della redditività, una programmazione degli obiettivi che fino a qualche anno fa nelle piccole imprese non c'era.

Dopo molti anni di crisi, che ha travolto tante imprese, chi è rimasto oggi sul territorio ha però dovuto in qualche modo rinnovarsi, e questo rinnovamento è passato spesso attraverso l'investimento sulle risorse umane. La CNA di Imola, ha spiegato Bova, ha visto crescere i progetti di formazione per i dipendenti. In questo senso il welfare aziendale è la risposta di un'azienda che si rinnova investendo nelle risorse umane, fidelizzando e "coccolando" i suoi dipendenti attraverso forme di sviluppo della professionalità e delle competenze dei suoi collaboratori.

Quindi è vero che nelle piccole imprese si fa fatica oggi a destinare somme finalizzate a un premio di risultato, però è anche vero che - da quanto può osservare la CNA di Imola - all'interno delle piccole imprese i premi ai dipendenti più meritevoli vengono comunque dati.

Per questo, come associazione di categoria, la CNA si impegna a promuovere queste politiche di welfare aziendale, proprio perché offrono all'imprenditore la possibilità, anche fiscalmente agevolata, di premiare in maniera sostanziale i propri dipendenti.

In un territorio in cui sei delle dieci imprese più grandi di Bologna sono imprese cooperative o riconducibili al modello cooperativo, il ruolo della cooperazione è senz'altro fondamentale⁶. E questo non solo dal punto di vista delle aziende cooperative che domandano servizi per i propri dipendenti, ma anche in quanto questa tipologia di aziende esprime una forte e qualificata offerta di servizi sul territorio, basti pensare all'importanza delle cooperative sociali nel settore socio-assistenziale.

⁶ *Top500. Analisi delle prime 500 imprese di Bologna e provincia sulla base del fatturato 2015. Supplemento a Il Resto del Carlino, Bologna, 2016.*

La presenza di rappresentanti del mondo cooperativo all'interno del laboratorio sottolinea entrambi questi aspetti: la cooperazione come caso virtuoso di sistema interno di welfare aziendale e la cooperazione che presta servizi all'esterno per le aziende che domandano servizi di welfare per i loro dipendenti.

Per questo secondo aspetto, ha spiegato Alberto Perfumo di Eudaimon, la cooperazione può trovare nel welfare aziendale un mercato alternativo su cui costruire pacchetti di offerte di servizi, un canale ulteriore rispetto a quelli classici del welfare pubblico in cui l'impresa cooperativa si è trovata a lungo soggetto in grado di esprimere progettualità e modelli di intervento.

Oreste De Pietro di Confcooperative è intervenuto nel corso del laboratorio sottolineando che l'apporto della cooperazione sul tema del welfare segue linee guida che derivano dalle peculiarità e dalle caratteristiche distintive del sistema cooperativo: modelli di intervento che, spesso, già di per sé generano welfare. E' il caso della mutualità, parte del Dna della cooperazione. Oppure del senso di appartenenza e della fidelizzazione, un altro principio cooperativo: laddove un'operazione di welfare aziendale rafforza la motivazione, la produttività e il benessere aziendale, ciò favorisce un clima aziendale positivo, dove si cerca anche di essere più proattivi e produttivi. E per ultimo la cooperazione è intrinsecamente in sintonia con il welfare aziendale perché vuole fornire non solo benefit, ma opportunità a tutto tondo. Il tentativo quindi è quello di incentivare un welfare aziendale indiretto, che non è soltanto l'erogazione del benefit, ma è anche mettere i lavoratori, i soci delle cooperative e le loro famiglie, in un sistema e una rete di opportunità. Ad esempio all'interno di Confcooperative si sta lavorando per creare gruppi d'acquisto collettivo, proposte di risparmio, assistenza sanitaria integrativa anche con coperture sanitarie che sono state, dove possibile, modulate in base ai bisogni dei lavoratori.

Questo, secondo De Pietro, è il welfare aziendale secondo la cooperazione, con tutta la disponibilità ad aiutare a costruire un welfare condiviso in cui ci siano tre pilastri: il pubblico, il privato sociale e il privato in senso stretto.

Dall'esperienza di condivisione da sempre portata avanti nel mondo cooperativo, emergono altre proposte per il welfare territoriale. Simone Fabbri di Legacoop è intervenuto all'interno del laboratorio proponendo di mutuare dalla *sharing economy* le forme e le modalità con cui far incontrare domanda e offerta di welfare aziendale.

Per fornire una piattaforma di welfare aziendale che potesse essere condivisa tra le imprese che operano in più settori, trasversalmente, Legacoop ad esempio ha sviluppato una proposta basata su alcuni assi fondamentali:

- in primo luogo aggregando i lavoratori e le famiglie, *quindi aggregando la domanda e il bisogno*.
- In secondo luogo serve *comporre anche l'offerta*, e qui entra in gioco tutto il sistema delle mutue e della cooperazione sociale che produce welfare; considerare le assicurazioni e le integrazioni di servizi che possono realizzarsi anche tramite contratti integrativi di secondo livello sugli ambiti del sanitario e del socio-sanitario.
- In terzo luogo si crea maggiore valore creando piattaforme capaci di connettere domanda e offerta. Per fare ciò bisogna *costruire reti diffuse*, mutuando dalla *sharing economy* tutto quello che può sviluppare l'innescio di meccanismi virtuosi capaci di creare fiducia e relazione: questo lo si fa all'interno dell'azienda, ma mettendo anche in connessione con il sistema pubblico e la comunità di riferimento.

Infine, ma assolutamente prioritario e fondamentale, è necessario *condividere il know-how*, mettere le conoscenze e le esperienze a fattore comune per l'utilità di tutti.

5. Buone pratiche e casi studio

5.1. Domus Nova

Domus Nova è un ospedale privato di Ravenna piuttosto grande, che conta 250 soci, una banca al suo interno, alcune cooperative che collaborano con la struttura. Un progetto interessante di Domus Nova nel campo della mobilità sostenibile è quello raccontato all'interno del Laboratorio da Stefano Grandi, rappresentante dell'ospedale.

Raccogliendo uno spunto dell'allora assessore alla Sanità del Comune di Ravenna, nel 2006 Domus Nova ha cominciato a ragionare su come si potesse ridurre l'inquinamento e far star meglio le persone, nello specifico come incentivare i dipendenti a usare meno la macchina.

Il progetto scaturito da questa riflessione prevede che ogni dipendente o collaboratore che sceglie di recarsi al lavoro a piedi o in bicicletta riceva

un permesso *retribuito in minuti*. Calcolando le distanze all'interno di cerchi concentrici che si dipartono da Domus Nova, i dipendenti possono infatti accumulare un numero progressivo di minuti ogni giorno.

Può sembrare un piccolo intervento, ma i risultati in un anno sono notevoli. Come racconta Grandi, l'anno scorso i dipendenti di Domus Nova hanno fatto 15.000 chilometri, sommando i percorsi a piedi e in bicicletta, e hanno usato 7000 volte la bicicletta. Mediamente ogni dipendente ha fatto 477 km.

Il progetto ha un duplice vantaggio. I permessi accumulati alla fine diventano giorni di ferie in più. Così, anche se non ci sono dati ufficiali, andando ad incrociare l'elenco dei dipendenti che hanno sposato questo progetto e quelli che hanno assenze per malattie, Grandi nota come i valori presentino andamenti quasi speculari. Non solo perché la bicicletta faccia bene, ma probabilmente perché chi partecipa al progetto e lo sposa è qualcuno che si sente meglio nell'ambiente di lavoro, e questo contribuisce anche allo sviluppo della motivazione e all'aumento della soddisfazione rispetto al lavoro. Quindi il welfare aziendale, ha concluso Grandi, alla fine fa bene al dipendente e lo rende anche più contento di fare il proprio lavoro.

5.2. Crif Bologna

Un'altra esperienza presentata all'interno del Laboratorio è stata quella di Crif Bologna, raccontata da Chiara Errigo. Crif Bologna, azienda che si occupa di informazioni, analisi dati e servizi per il mondo bancario e finanziario, è nata nel 1988 a Bologna come piccolo gruppo ed è poi cresciuta fino a contare circa 1200 dipendenti in Italia e 2500 circa considerando anche le società all'estero.

Il caso del welfare aziendale di Crif è particolarmente significativo sia perché ha dovuto tenere conto di quelle che erano le fasi di vita dei dipendenti (attualmente l'età media è di circa 35-36 anni, ma è stata anche inferiore), sia perché ha messo in campo un piano di servizi molto articolato e con molte novità.

Il welfare aziendale di Crif, ha spiegato Errigo, si è concentrato in questi anni su:

- flessibilità oraria, intesa come strumenti per trovare un equilibrio tra gli impegni lavorativi e gli impegni privati
- piani maternità
- iniziative di volontariato

- iniziative di socializzazione nell'ambito dell'azienda (gite, eventi)
- convenzioni con strutture
- bonus destinati al welfare

Sul versante della flessibilità oraria sono due le tipologie previste: una su base giornaliera, che va a individuare alcuni vincoli di presenza e prevede anche delle possibili compensazioni all'interno della giornata se questi vincoli non vengono rispettati; una su base mensile, che è più circoscritta per le figure junior-operative e più libera per le figure senior o manageriali. Crif lascia anche dello spazio per il lavoro da remoto, una possibilità resa possibile da un importante investimento in termini di strumentazione informatica aziendale.

Per quanto concerne la maternità è stato necessario - spiega Errigo - mettere in piedi un progetto basato sulla gestione di piani di rientro espressamente dedicato alle mamme, dato che oltre alla giovane età dei dipendenti, in Crif il 50%- 60% della popolazione aziendale è femminile. Questo piano doveva consentire alle donne di rientrare mantenendo la propria professionalità e non perdendo il proprio ruolo all'interno dell'azienda, e allo stesso tempo garantire all'azienda di non disperdere l'investimento che era stato fatto sulla professionalità della persona che si stava assentando. Anche in questo caso esistono proposte diverse, una rivolta a figure più Junior operative, un'altra rivolta a figure più senior e manageriali, per le quali il periodo di assenza facoltativa è più ridotto (due mesi) a fronte della possibilità di avere un rientro ancora più graduale utilizzando due ore di telelavoro tutti i giorni fino al compimento dell'anno del bambino. A questa flessibilità oraria Crif ha aggiunto un contributo economico per l'asilo nido oppure per la baby-sitter.

Sul fronte del volontariato Crif dà la possibilità a chi è interessato di usare dei permessi retribuiti per lo svolgimento di attività di volontariato, una cosa che è molto collegata alla cultura dell'azienda e al tipo di sensibilità che la dirigenza vuole provare a trasmettere ai propri dipendenti.

Tutte queste iniziative sono raccolte in un'unica piattaforma, "Crif for you", dove si trovano tutte le iniziative per la salute, la gestione della famiglia, i Summer Camp, le attività di club e di volontariato. Tra le varie cose, è possibile usufruire della convenzione con un asilo nido, un'area fitness con dei corsi, una piccola area *break* con un fornitore che porta cibo biologico confezionato, una partnership con ANT da vari anni, che comprende anche un programma di prevenzione del melanoma.

Per fare ciò Crif si sta avvalendo anche dell'erogazione di welfare bonus, spiega Errigo, proprio quello di cui si parla ora nella Legge di Stabilità. Si tratta infatti di erogare ai dipendenti un importo, legato ovviamente a risultati economici, che le persone possono utilizzare ai fini welfare.

5.3. Coop Alleanza 3.0

Un altro sistema di Welfare aziendale interessante è quello che nasce nel 2014 all'interno di Coop Adriatica, ora Coop Alleanza 3.0 (dal primo gennaio 2016 Coop Adriatica infatti si è unita con altre due grandi cooperative, Coop Nordest e Coop Estense). Il progetto "Più per Te", raccontato da Vanes Benedetto, si è mosso a partire da quattro pilastri guida, attorno ai quali si è costituito un sistema di welfare unico, capace anche di raccogliere tutte le iniziative estemporanee fin lì messe in pratica. I quattro pilastri sono: 1) attività di ascolto; 2) comunicazione; 3) innovazione; 4) partecipazione.

1) Attività di ascolto

Uno dei più grandi errori, ha spiegato Benedetto, è stabilire a tavolino cosa può essere utile ai dipendenti. Prima di partire con un sistema di welfare aziendale, Coop Adriatica ha quindi condotto delle indagini di clima, che ha visto coinvolti 1200 dipendenti. Queste analisi hanno permesso di avere un profilo più completo dei dipendenti e una mappa dei bisogni, su cui i collaboratori stessi hanno espresso valori di priorità. Questa attività di ascolto è importante non solo prima della partenza di un sistema di welfare, ma anche dopo, ha spiegato Benedetto. Coop Adriatica ad esempio ha istituito un vero e proprio servizio welfare, all'interno della Direzione Risorse Umane, a disposizione dei dipendenti.

2) Comunicazione

Anche la comunicazione, ha precisato Benedetto, deve essere curata prima e dopo: prima è importante creare la cultura aziendale del Welfare (Coop Adriatica ad esempio ha fatto incontri con tutti 190 i responsabili dei propri supermercati e con i responsabili dei servizi di sede); dopo è naturale continuare a investire sulla comunicazione, seguendo i vari stadi del progetto. La prima cosa da fare è racchiudere tutte le iniziative del sistema welfare all'interno di un portale dedicato, dove tutti i dipendenti hanno la possibilità di entrare e vedere in maniera chiara tutte le iniziative a loro disposizione. Questo è fondamentale perché rende i servizi di welfare aziendale un diritto omogeneo per i dipendenti, e soprattutto esigibile.

In seconda battuta, sempre ascoltando i dipendenti, è possibile capire quali canali di comunicazione utilizzare per informare i destinatari in maniera efficace.

3) Innovazione

E' poi importante, ha continuato Benedetto, cercare di inserire nel sistema di welfare iniziative innovative, che premiano i lavoratori. Un esempio è "In bici alla Coop", un'iniziativa che prevede un contributo economico per chi va a lavorare in bicicletta, fino a un massimo di 60 euro lordi mensili. Un altro esempio è la polizza "cani e gatti", sviluppata da Unipol *ad hoc* per i dipendenti di Coop Alleanza.

Altro esempio innovativo è quello dell'utilizzo di permessi retribuiti o voucher servizi, che vanno incontro alle esigenze dei dipendenti: ci sono infatti dipendenti che in determinate situazioni di difficoltà familiari possono chiedere delle ore di permesso aggiuntive, oltre le proprie ferie. E' anche possibile chiedere, invece delle ore di permesso retribuito per assistere il familiare, uno stesso quantitativo di ore sotto forma di servizi di operatori specializzati del territorio.

4) Partecipazione

Un ultimo elemento chiave sottolineato da Benedetto fa riferimento all'esigenza di creare momenti e situazioni di coinvolgimento dei dipendenti, quali feste, concorsi o campi di volontariato gratuiti (in Coop alleanza ce ne sono con Libera Terra). Infine Coop Alleanza ha progettato e implementato vere e proprie politiche di *age management*: per esempio è stata creata "la bottega dei mestieri", un luogo formativo in cui gli addetti *over 50* mettono a disposizione la loro conoscenza per insegnare il mestiere del salumiere, del pescivendolo e del macellaio ai dipendenti neoassunti.

5.4. Gender Community

Dopo alcuni casi studio di aziende medio-grandi che hanno fatto del loro sistema di welfare un esempio virtuoso, l'attenzione del laboratorio si è concentrata sulla possibilità di un'interazione tra pubblico e privato nella fornitura di servizi di welfare aziendale.

Il caso esaminato ora è quello di Gender Community, un progetto della Provincia di Bologna nato inizialmente per valorizzare il lavoro femminile, che oggi mette oggi in rete 39 aziende del territorio non più specificatamente

sui temi del genere, ma su temi più generali del welfare aziendale e della responsabilità sociale d'impresa.

Daniela Oliva ha raccontato per conto di Gender Community il progetto portato avanti in questi anni, con particolare focus sull'importanza di mettere a sistema sul territorio tutta una serie di iniziative provenienti da diverse aziende e aree aziendali, con il valore aggiunto del coinvolgimento delle istituzioni.

L'elemento particolare di questa rete infatti - spiega Oliva - è la particolare attenzione a interfacciare imprese e istituzioni. Gender Community svolge tutta una serie di attività rivolte alle imprese, cercando sempre di promuovere un modello condiviso, imprese e istituzioni, rispetto a interventi che non vadano solo a beneficio dei dipendenti delle aziende, ma anche della comunità locale in cui l'azienda insiste.

Tra i servizi di welfare aziendale promossi da Gender Community in collaborazione con la Provincia di Bologna (ora Città metropolitana) e col Comune di Bologna ci sono ad esempio "Care Desk" e "Metro Tata". Care Desk è la fornitura di un assistente domiciliare privata, una badante qualificata e inserita nella banca dati specifica della Città metropolitana. Si tratta di personale formato e proposto con un rapporto di lavoro regolare, due aspetti particolarmente importanti per la responsabilità sociale d'impresa delle aziende che hanno aderito.

Forti di questa esperienza, è stato progettato anche un servizio di assistente familiare condivisa, che molti forse conoscono con il termine di "badante di condominio" o "badante di vicinato", che - spiega Oliva- adesso dovrebbe avere una sua prospettiva, una sua ulteriore diffusione, perché si tratta di un servizio molto apprezzato, con spazi di sperimentazione anche a livello di servizi sociali, non solo delle imprese.

Un altro servizio interessante che è stato attivato è il servizio "Metro Tata" o "tata metropolitana", cioè un servizio che fornisce *baby sitter* qualificate, che hanno fatto un apposito corso di formazione con il Comune prima e poi con Comune e Provincia. Il personale è disponibile sia per un servizio di baby sitting continuativo (più volte durante la settimana), sia per un servizio di Tata *on demand*, quindi per presenze più occasionali.

Tra le problematiche riscontrate nell'esperienza di Gender Community, ha spiegato Oliva, c'è la difficoltà dal punto di vista delle aziende e delle istituzioni di promuovere dei servizi, ad esempio la tipologia di servizi sopra richiamata, che normalmente i dipendenti tendono, come tutti i cittadini, a voler acquisire in famiglia e in modalità più informali. In questo senso,

la conoscenza di questa nuova e innovativa tipologia di welfare aziendale risulterebbe particolarmente importante per la cultura e la formazione dei cittadini.

In conclusione, l'esperienza di Gender Community ha evidenziato l'importanza della condivisione delle buone pratiche, una possibilità che si è realizzata anche attraverso il sito, gratuitamente, per tutte le aziende impegnate su questi temi. Il valore aggiunto della piattaforma di Gender Community, ha spiegato Oliva, è anche nella presenza delle istituzioni, che nella rete è considerata garanzia di imparzialità e di buona qualità dei servizi erogati.

5.5. Gruppo Hera

Un altro caso studio presentato nel corso del laboratorio è quello del costituendo welfare aziendale del Gruppo Hera, destinato ai circa 8500 dipendenti del gruppo, dislocati nelle varie sedi territoriali.

Anche per Hera l'intenzione - ha spiegato il rappresentante del gruppo, Alberto Apollo - era arrivare ad un sistema integrato di welfare aziendale. L'obiettivo è stato raggiunto attraverso un percorso per molti versi simile a quello delle altre esperienze:

- mappatura delle iniziative esistenti;
- ascolto della popolazione aziendale, per cercare di individuare temi e priorità di sviluppo;
- individuazione delle iniziative da inserire;
- elaborazione di un piano di comunicazione, sia interna che esterna.

Nella fase di mappatura Hera ha diviso le iniziative in 4 cluster (tempo conciliazione e famiglia, risparmi e sostenibilità, protezione salute e benessere, cultura e sviluppo della persona) e ha realizzato un anno fa circa 77 iniziative, dislocate sui vari territori. Inoltre si è avviato un confronto con altre realtà aziendali italiane che avevano già intrapreso dei percorsi di sviluppo di piani di welfare aziendale.

Fase centrale del progetto di Hera è stato poi il dialogo con i dipendenti, attraverso la creazione di gruppi di lavoro dedicati, 10 focus group con

oltre 100 persone, differenziate per qualifica, età e varie altre caratteristiche socioprofessionali e anagrafiche, per cercare di comprendere, all'interno di questi cluster, che bisogni erano presenti all'interno dell'azienda e quali fossero le priorità.

Nella terza fase, quella di individuazione delle iniziative, le attenzioni si sono concentrate sul concetto di supporto al nucleo familiare dei dipendenti. Hera ha pertanto individuato una serie di linee guida che poi hanno guidato la stesura delle iniziative. Era anche importante promuovere una cultura di reciprocità, ovvero che non tutto è dovuto: l'offerta aggiuntiva dovrebbe infatti essere collegata a risultati in termini di produttività da parte dei dipendenti.

Infine, il piano di comunicazione è stato importante per identificare con un nome il nuovo piano, perché il solo fatto di mettere insieme sotto lo stesso cappello tutte le iniziative del Welfare, crea automaticamente valore.

Tra le iniziative messe in campo da Hera, ha continuato Apollo, sono previsti due portafogli virtuali a disposizione dei dipendenti: una "quota welfare flessibile", spendibile su tutte le categorie, e una parte di supporto all'istruzione dei figli dei dipendenti, dagli asili nido fino all'università. Saranno inoltre inseriti gli eventi aziendali, l'orientamento al mondo del lavoro e universitario e iniziative di sensibilizzazione per la prevenzione del tumore al seno.

6. Una piattaforma di e-services per il welfare aziendale

In risposta ai due obiettivi fondamentali del Laboratorio di Welfare Aziendale, nel corso degli interventi si sono andati delineando dei suggerimenti su linee guida per le piccole medie imprese che vogliono realizzare iniziative di welfare aziendale e sulla piattaforma che potrebbe supportare territorialmente l'incontro tra domanda e offerta di servizi. Raccogliamo di seguito gli spunti.

Secondo Laura Baiesi di Impronta Etica l'idea di prevedere delle linee guida della Città metropolitana per il welfare aziendale può essere utile in particolare per imprese che sono interessate ad approcciare il tema, con la piena disponibilità da parte di Impronta Etica a condividere i risultati del laboratorio svolto tra le aziende aderenti all'associazione.

Anche la piattaforma sarebbe uno strumento di grande valore, secondo Baiesi. Per incrociare efficacemente offerta e domanda di servizi, ma anche per mettere in contatto servizi e offerte sviluppate dal pubblico e dal privato.

Perché spesso è emerso, nei gruppi di lavoro di Impronta Etica, come sia difficile intercettare l'attività del settore pubblico e quindi le possibilità, per l'impresa, di mettersi in collaborazione e in rete col pubblico, e viceversa.

Anche secondo Bibi Bellini dell'impresa sociale Open Group, le linee guida per il welfare aziendale sono fondamentali. Il suggerimento è quello di fare sistema e non duplicare gli interventi. Inoltre non bisogna rivolgersi solo a imprese che sono molto strutturate: è importante intercettare bisogni anche tra le piccole e medie imprese, magari cercando di fornire servizi aggregati, combinati, interaziendali. Facendo un esempio sulla mobilità Bellini cita le navette interaziendali, da condividere mappando le esigenze di più aziende sul territorio. Si tratta di soggetti che pur impegnati in business completamente differenti, hanno in comune il bisogno di dover muovere loro personale sullo stesso territorio, magari partendo da un centro di attrattore di traffico, come può essere una stazione delle autocorriere oppure la stazione dei treni. Anche secondo Chiara Errigo, di Crif Bologna, il tema della mobilità sta diventando in questo momento centrale, per questo il suggerimento è di inserire questa offerta di servizi nella piattaforma di welfare. Potrebbe essere come uno dei primi temi su cui lavorare insieme, perché comunque è un ambito su cui l'aggregazione è importante per riuscire a portare a casa dei risultati che siano flessibili e utili.

Un altro esempio citato da Bellini è quello dei servizi cosiddetti "di maggiordomo aziendale", estremamente utili, che potrebbero essere progettati anche in una nuova logica interaziendale. Questa potrebbe essere la prospettiva per lavorare efficacemente con le piccole medie imprese, supportandole nell'accesso alle opportunità presenti nei nuovi sistemi di welfare aziendale.

Nel momento in cui si crea una piattaforma di welfare, ha spiegato Simone Fabbri di Legacoop, è importante cercare di rendere il singolo attore aggregato e connesso, attraverso target che si possono realizzare a livello interaziendale. In questo senso, bisogna sempre utilizzare sistemi aperti e non chiusi, incrementare piattaforme che possano dialogare tra loro. E nel momento in cui si connettono queste potenzialità, considerandole in un'ottica complessiva non separata, diventa agevole generare una massa critica, e quindi economie di scala, prezzi migliori, abbattimento dei costi fissi e saturazione dei vuoti di offerta di servizi.

In una visione di questo tipo anche le realtà aziendali più piccole troverebbero spazi per agganciarsi a contesti più grandi e complessi. Così la piattaforma - ha concluso Fabbri - diventerebbe un'infrastruttura realmente strategica,

capace di rispondere in maniera unitaria alla complessità dei molteplici bisogni con un'offerta ricomposta, arricchita e di grande qualità.

Più che un suggerimento è proprio il racconto articolato di un'esperienza di piattaforma, quella che ha portato Alberto Perfumo di Eudaimon. L'azienda si occupa di fare portali per le imprese di grandi dimensioni in cui gestire tutta una serie di servizi di welfare aziendale. Alcuni di questi sono introdotti da Eudaimon, altri stanno già all'interno delle aziende.

Ma il tema vero per creare un vero pezzo di welfare aziendale integrativo, che supporta quello pubblico, è arrivare sulla piccola e media impresa. Fintanto che il welfare aziendale resta di pertinenza quasi esclusiva, almeno all'atto pratico, della grande impresa - ha confermato Perfumo - è evidente che nessuno può rendere questo welfare ancora più conveniente per l'impresa, perché questo creerebbe delle ulteriori discriminazioni tra la grande impresa, che se lo può permettere, e la piccola media impresa che non se lo può permettere.

Nell'ottica in cui il welfare aziendale è un motore di sviluppo locale, perché va a beneficio sia della domanda che dell'offerta, esso può dare una mano al welfare pubblico e generare complessivamente benessere collettivo.

Per creare delle condizioni per cui il dipendente della piccola impresa può avere a disposizione gli stessi identici servizi che ha il dipendente della grande, ci viene anche in aiuto la nuova normativa - ha spiegato Perfumo - perché è evidente che più la normativa è semplice, più diventa effettivamente alla portata di tutti. Quando la normativa era complessa, il welfare lo facevano soprattutto le grandi imprese perché avevano la competenza per posizionare le iniziative, fare i *dribbling* e gli *slalom* tra le normative. Lo scopo perseguito in questi anni da Eudaimon invece è stato quello di mettere la stessa opportunità a disposizione delle imprese di tutti i settori e le dimensioni.

Innanzitutto dotando tutti della stessa strumentazione, e quindi un portale welfare dove tutte le imprese possono usare i servizi che sono disponibili in una maniera semplice e alla portata di tutti. Questo il caso, ad esempio, di "Varese Welfare".

Però questo sarebbe limitativo se si proponesse soltanto un sistema a disposizione dei dipendenti. Bisogna che la piattaforma sia invece qualcosa che coinvolge non soltanto il lavoratore, ma tutti i livelli superiori, a partire da quello dell'azienda. Così l'impresa avrà la possibilità, attraverso questa piattaforma, non soltanto di controllare quello che accade, ma di utilizzare - per esempio - gli strumenti che su questa piattaforma vengono messi a

disposizione. Per esempio, delle *survey* standard che l'azienda decide se, come, quando distribuire ai suoi destinatari.

Sulla piattaforma si possono mettere a disposizione dei *frame*, delle informazioni, delle tipologie di contratto, che l'azienda può acquisire, far sue, localizzare all'interno dell'impresa stessa.

Ma questo sarebbe di nuovo ancora una parte, perché nel momento in cui si acquisisce il fatto che il welfare aziendale funziona se è territoriale e dà il suo beneficio massimo a livello del territorio, serve anche un livello di *governance* che sta al di sopra delle imprese. Un livello di intervento in cui chi governa il sistema del territorio può intervenire, anche andando a vedere che cosa accade nei servizi, come evolve la domanda e l'offerta.

Perfumo ha esplicitato poi alcune delle esperienze fatte in questi anni da Eudaimon, esperienze che stanno conducendo con degli aggregatori, che insieme hanno disegnato questa piattaforma e l'hanno calata all'interno del territorio stesso. Ecco di seguito alcuni riferimenti:

1) a Prato l'interlocutore di Eudaimon è il COGEFIS, che è un ente bilaterale - quindi un ente partecipato dall'Unione Industriale Provinciale pratese e dai tre sindacati Cgil, Cisl e Uil - che già esisteva per gestire tutta una serie di altri fondi mutualistici - ed è diventato l'interlocutore naturale per un progetto di welfare aziendale da realizzare sul loro territorio;

2) Varese Welfare è una piattaforma in esercizio sul territorio della provincia di Varese, di nuovo realizzata in collaborazione con l'Unione degli Industriali di quella provincia;

3) l'esperienza oggi forse più significativa, perché include un territorio vasto, è quella che Eudaimon sta conducendo con la Confindustria della Liguria, quindi con l'insieme delle quattro Unioni Industriali Provinciali di Genova, La Spezia, Imperia e Savona.

In tutti questi casi - ha spiegato Perfumo - è stato costruito un sistema a disposizione delle imprese, che usa servizi locali e che quindi diventa veramente quel volano di sviluppo che ci si auspicherebbe si realizzasse oggi anche sul territorio bolognese.

Se una piattaforma di questo genere dovesse essere introdotta con il supporto di un'associazione di categoria invece che con un ente bilaterale, Perfumo ritiene che potrebbe funzionare comunque. Il tema del territorio rimane prioritario, e richiede di aggregare una massa critica di imprese che possono essere interessate e di lavoratori che operano all'interno di queste aziende. Una volta identificato un territorio, il problema non è più quello dell'efficienza del

servizio da rendere all'azienda piccola o a quella grande. Le imprese hanno bisogno di qualcuno che li accompagni, quindi in alcuni casi la presenza dell'associazione datoriale, rispetto all'associato, è sicuramente di conforto.

Così come indubbiamente esiste anche un tema di carattere fiscale, legato soprattutto alle novità introdotte dalla normativa. Se all'interno di un territorio è stato costruito un sistema in qualche modo certificato, questo elimina tutte le barriere rispetto alla diffidenza che il piccolo imprenditore può avere. Poi ci sono tutte le resistenze e le barriere culturali: va preparato prima sia il territorio, sia le imprese.

Da De Pietro di Confcooperative arriva infine la richiesta di valorizzare i lavori del Piano Strategico metropolitano di Bologna, all'interno del quale alcuni dei tavoli di lavoro hanno scritto e elaborato progetti proprio nella direzione del welfare aziendale. Nelle pagine del rapporto finale del PSM - ha segnalato De Pietro - è presente una proposta che potrebbe essere molto simile all'idea della piattaforma per il welfare aziendale. In quell'occasione si è ragionato anche su una sorta di registro delle imprese, proprio con l'idea di far incontrare chi vuole coinvolgersi come erogatore di servizi di welfare aziendale e chi vuole promuovere per i propri dipendenti misure e dispositivi di welfare.

De Pietro caldeggia anche un momento di raccordo, un'istanza di regia forte perché non siamo in un territorio che sta cominciando a muovere solo ora i propri passi, ma in un contesto che si avvia a consolidare delle prassi. In questo territorio una criticità che si discute già da tempo parlando di questi temi è il rischio che manchi però una regia forte. La sollecitazione di De Pietro è allora rivolta alle istituzioni: aiutateci a dialogare, a lavorare insieme, perché altrimenti ognuno poi fa la sua pratica di welfare aziendale sconsiderata dalle altre.

Il perimetro di progettazione del welfare aziendale

Daniela Oliva

1. Un quadro di riferimento

Il tema del welfare aziendale non è certamente nuovo nel panorama italiano. Sono numerosi gli esempi di imprenditori illuminati che, nei decenni scorsi, per non andare troppo in là nel tempo, hanno sperimentato (e continuano ancora oggi a sperimentare) politiche e interventi per migliorare le condizioni e il benessere dei propri dipendenti.

A partire dall'esperienza di Olivetti che, peraltro, si caratterizza più come un'applicazione di welfare territoriale o comunitario che come una politica di welfare aziendale *tout court*, nel corso di questi decenni vediamo una significativa evoluzione nell'approccio che le aziende adottano per introdurre misure di welfare e migliorare la situazione di benessere dei lavoratori o di parte di essi.¹

In estrema sintesi, nella storia italiana del welfare aziendale, si possono riconoscere tre grandi fasi evolutive² che, pur continuando tranquillamente a coesistere nella concreta realtà odierna, hanno assunto, tuttavia, una visibilità e un'attenzione di volta in volta prioritaria. *L'imprenditore illuminato*, che decide in totale e piena autonomia quali sono i bisogni di welfare dei propri dipendenti e quali sono le risposte, le soluzioni che ha scelto di introdurre nella propria azienda è stato il modello dominante fino agli anni '70-80, quando abbiamo cominciato, via via a trovare, al centro dell'attenzione, non più la fotografia del titolare, ma l'immagine dell'impresa, come organizzazione responsabile rispetto alla propria struttura interna e rispetto al contesto esterno in cui si trovava ad operare. L'idea che

¹ Per un approfondimento: Colombo S., Neri S., Pavolini E., *Interventi di welfare dentro e fra le aziende. Alcuni studi di caso*, in E. Pavolini, U. Ascoli e M.L. Mirabile (a cura di), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, il Mulino, 2013.

² Luca Pesenti, *Il Welfare in azienda. Imprese "smart" e benessere dei lavoratori*, Vita e Pensiero, Milano, 2016.

le aziende non sono solo organizzazioni chiuse in se stesse e votate al profitto, ma entità che possono/devono influenzare e incidere sulla realtà circostante (Comunità locali e territorio di riferimento) e dunque, hanno una responsabilità sociale (*RSI - Responsabilità sociale di impresa o CSR Corporate Social Responsibility*) si afferma, possiamo dire, in maniera definitiva a seguito del Libro Verde della Commissione Europea (2001) che ne fornisce una chiara e precisa definizione là dove afferma che per "*Responsabilità Sociale d'Impresa si intende l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*" o, per dirla, successivamente, in maniera più semplificata, "*la CSR è la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società*"³

Dalla logica filantropica, alla logica della compensazione, oggi, la fotografia appare ulteriormente mutata, complice, con buona probabilità, la profonda e lunga crisi economica che ha segnato e sta ancora segnando i paesi europei, ma anche un rinnovato interesse del legislatore che, attraverso la Legge di Stabilità 2016, ha introdotto dispositivi che facilitano e ampliano le opportunità di azione per le aziende, nonché per la contrattazione sindacale. *Il tema e il valore della condivisione* tra istituzioni pubbliche, aziende e altri attori dei sistemi di welfare (in primis, il terzo settore) sono, oggi, al centro dell'attenzione pubblica. Condivisione di ruoli, di servizi, di responsabilità. In altri termini, in questa visione, le aziende entrano, a pieno titolo, sia pur in forme ancora fortemente sperimentali, nei modelli e nei sistemi di welfare locali come attori che, pur mantenendo una ovvia autonomia nella definizione delle proprie politiche e strategie di welfare aziendale, aprono all'idea di condividere analisi e soluzioni in un quadro di maggiore efficacia e massimizzazione degli interventi.

Oggi, dunque, a fronte di una forte diminuzione delle risorse per servizi e prestazioni di welfare pubblico e, di contro, ad una crescita e trasformazione dei bisogni da parte dei cittadini, le aziende stanno rivestendo un ruolo sempre più rilevante nel rispondere ad una gamma molto differenziata di bisogni, in un panorama sempre più complesso generato dalla crisi economica che vede un progressivo impoverimento delle famiglie ed una forte fragilità del mercato del lavoro.

Proprio la complessità e la ricchezza delle iniziative messe in campo rende difficile una definizione univoca e pienamente condivisa di welfare aziendale.

³ Comunicazione sulla CSR della Commissione Europea del 25 ottobre 2011.

In linea di massima, il *Welfare aziendale* è quell'insieme di interventi (prestazioni e servizi) che un'azienda attiva in favore dei propri dipendenti e, in alcuni casi, delle loro famiglie, al fine di migliorare il benessere organizzativo quale base fondante anche di una maggiore produttività dell'impresa. Un welfare (cosiddetto "Secondo welfare") che va ad integrare e non a sostituirsi al welfare pubblico⁴, che deve mantenere standard di prestazioni e universalità nell'accesso, al fine di evitare disuguaglianze tra i cittadini.

Se, nel corso dei decenni, è cambiato, come abbiamo visto, l'approccio e la filosofia che hanno guidato lo sviluppo del welfare aziendale, significativi cambiamenti ed evoluzioni li possiamo ritrovare anche sul fronte dei bisogni dei dipendenti, legati ai cicli di vita, ma anche ad altri fattori di natura sociale, culturale, normativa che hanno modificato assetti famigliari, relazioni intergenerazionali e relazioni all'interno delle Comunità locali di appartenenza.

E' interessante osservare come l'evoluzione dei bisogni espressi dai dipendenti, così come le diverse risposte messe in campo da parte delle aziende, siano coerenti con la diversa formulazione e i diversi obiettivi perseguiti dalle politiche pubbliche.

Alcuni esempi tematici di politiche pubbliche e di politiche e strategie di welfare aziendale:

⁴ F. Maino e M. Ferrera (a cura di) (2013), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Iniziative volte a supportare la cultura della pari opportunità in azienda	
NEGLI ANNI PASSATI Pari opportunità per contrastare le differenze di genere Beneficiarie donne	OGGI Pari opportunità per contrastare le differenze di genere, di orientamento sessuale, di etnia, di età, culturali ecc. Beneficiaria tutta la popolazione aziendale
Iniziative volte a supportare le lavoratrici nell'armonizzazione tra vita familiare e vita lavorativa	
NEGLI ANNI PASSATI Politiche di conciliazione vita-lavoro Beneficiarie donne	OGGI Welfare aziendale Beneficiari donne e uomini e, spesso, le loro famiglie
Benefit e prestazioni	
NEGLI ANNI PASSATI Erogazione di benefit Beneficiari dirigenti	OGGI Erogazione di benefit Beneficiaria tutta la popolazione aziendale
Iniziative di welfare aziendale	
NEGLI ANNI PASSATI Interventi standardizzati Risposta a specifici bisogni dei dipendenti	OGGI Interventi personalizzati Per il benessere personale

Come si può osservare uno dei cambiamenti di maggiore impatto che possiamo rilevare nelle politiche odierne di welfare aziendale è l'estensione dei dispositivi non solo a parte della Comunità locale (ad esempio, nell'apertura dei nidi aziendali al territorio, in una logica pienamente rispondente ai valori della RSI), ma all'universo del personale dipendente e, spesso e volentieri, alle loro famiglie. In tale evoluzione come si vedrà più avanti, è da ricercare la principale ragione della prioritaria presenza dei

servizi di cura per minori e anziani nelle tipologie di welfare aziendale oggi maggiormente diffuse nelle nostre aziende.

Un ulteriore elemento di interesse che approfondiremo nel terzo capitolo riguarda il modo in cui sono letti i bisogni e, dunque, formulate le politiche e le strategie. In altri termini, il medesimo dispositivo di welfare aziendale (ad esempio, l'apertura di un nido aziendale), può essere letto come sostegno alla conciliazione famiglia-lavoro e, dunque, come una valorizzazione della presenza femminile in azienda. Ma può anche essere letto come uno strumento di sostegno alla famiglia nell'espletamento del suo lavoro di cura o, addirittura, come uno strumento di sostegno al reddito. Classificare il dispositivo in un modo piuttosto che in un altro, significa adottare procedure e processi organizzativi differenti e, ovviamente, avere risultati differenti. Non sempre tale legame è chiaro e ciò comporta alcuni possibili rischi nell'efficacia delle azioni. Ma su ciò torneremo a breve.

2. Welfare aziendale: alcuni modelli di intervento

Le esperienze più rilevanti di welfare aziendale presenti in Italia ci mostrano modelli che si differenziano a seconda del ruolo degli attori coinvolti nel processo⁵.

Come già evidenziato, il ruolo trainante nella diffusione del welfare aziendale lo hanno avuto (e continuano ad averlo) le *grandi aziende* che attivano interventi autonomi, sia sul piano dell'identificazione dei bisogni ai quali dare risposta prioritaria, sia nella scelta delle possibili soluzioni. Questa caratteristica dell'autonomia nella definizione dei Piani o anche solo di alcuni singoli interventi di welfare aziendale si trova sia nella forma, ancora comunque presente, del titolare "mecenate" cui si accennava in precedenza, sia nella forma più recente della scelta strategica ad opera del management aziendale. Negli ultimi anni, tuttavia e, soprattutto, negli ultimi mesi, grazie all'intervento del legislatore nazionale, abbiamo visto il maggiore diffondersi anche di *iniziative negoziate, sempre, però, generalmente, nell'ambito della grande impresa*.

Un ulteriore modello di welfare aziendale operante nelle grandi imprese, può essere identificato là dove viene attivata una collaborazione con le Istituzioni locali per implementare dispositivi di welfare aperti anche alla Comunità

⁵ Per un approfondimento sui casi citati in questo paragrafo, si rimanda al capitolo 6 in cui vengono approfondite alcune buone pratiche relative a modelli e interventi di welfare aziendale.

locale (valga per tutti, l'esempio dei nidi aziendali con posti disponibili anche per il territorio). Un *modello che possiamo chiamare di welfare condiviso* e che, nella percezione comune, vede la realizzazione di buone pratiche ancora molto confinate alla sfera della sperimentazione, proprio perché, nella realtà tutt'altro che recente, è un modello di welfare aziendale che è stato tradizionalmente limitato e riservato all'ambito dei nidi aziendali.

Molto meno diffuse sono le iniziative di *welfare territoriale che coinvolgono, in particolare, PMI*, per difficoltà legate alla scarsa disponibilità di risorse, alla natura del management (aziende a conduzione familiare con scarse competenze per la gestione delle iniziative di welfare aziendale) ed anche alla mancanza di informazioni per usufruire delle opportunità già presenti sul territorio. Inoltre, in aziende con pochi dipendenti dove non sono presenti o sono poco sviluppate le esperienze di rappresentanza (sia datoriale che sindacale), molto spesso non vi sono neanche stimoli sufficienti (condivisione di esperienze di successo, supporto all'implementazione ecc.) per attivare questo processo.

Le (poche) esperienze di welfare territoriale si sono, per ragioni intuitive, modellate e sviluppate in maniera differenziata e secondo logiche fortemente legate ai diversi contesti territoriali. Ad esempio, *il modello "Reti di impresa"* è particolarmente sviluppato in Lombardia (citiamo, per tutti, la Rete GIUNCA attiva nell'area del Pavese, che si è piuttosto consolidata nel tempo), Emilia-Romagna e Toscana, mentre risulta del tutto marginale, quando non assente, in altri contesti regionali.⁶

Il modello di *welfare territoriale "Intese territoriali"* si basa, per l'appunto, sull'attivazione di intese a favore dei dipendenti di aziende di medie e piccole dimensioni che non hanno una rappresentanza interna, al fine di poter usufruire di agevolazioni fiscali (tassazione agevolata degli importi di produttività, interventi per favorire la conciliazione famiglia-lavoro attraverso la fiscalità agevolata, ecc.). Un esempio interessante di questo modello di welfare territoriale è il caso del sistema cooperativo lombardo messo in atto da AGCI e Uil, Confcooperative, Legacoop, Cgil, Cisl che ha stilato un'Intesa a partire dall'accordo nazionale del 2014.

⁶ La rete di imprese è un accordo/contratto che consente di mettere in comune delle attività e delle risorse allo scopo di migliorare il funzionamento di quelle attività e nell'ottica di rafforzare la competitività dell'attività imprenditoriale (cfr. Unioncamere, *La Rete di imprese. Istruzioni per l'uso*, Universitas Mercatorum, Roma, 2013). A fine 2014 risultavano attivi 1837 contratti di rete per un totale di 9238 imprese coinvolte.

Il modello di welfare territoriale basato sui "Sistemi territoriali" può essere, per certi versi considerato una evoluzione/estensione di quello precedente delle Intese territoriali. Solitamente promossi da attori locali a favore delle MPMI associate o, comunque, presenti sul territorio, mettono in atto veri e propri Piani di welfare aziendale supplendo alle difficoltà organizzative dei singoli contesti imprenditoriali. Ci sono alcuni esempi che hanno acquisito una certa notorietà di stampa (caso di Treviso, di Prato), fra i quali il sistema WelfareNet di Padova-Rovigo promosso dall'Ente Bilaterale Veneto FVG risulta di particolare interesse per gli attori coinvolti, per la metodologia di progettazione del Piano di welfare e per gli interventi offerti.

Grandi aziende		
Welfare aziendale - Iniziative autonome (Titolari di impresa / Direzioni aziendali)	Welfare contrattuale – Iniziative negoziate, accordi aziendali (Aziende e Sindacati)	Welfare condiviso - Iniziative attivate in accordo con le Istituzioni locali
PMI		
Welfare territoriale - Reti di impresa	Welfare territoriale - Intese territoriali	Welfare territoriale - Sistemi territoriali

I modelli sinteticamente richiamati in questo paragrafo assumono come punto di osservazione la dimensione aziendale e la sua capacità, dunque, di promuovere e sostenere politiche e interventi di welfare, in autonomia o in diverse forme collaborative. Nel paragrafo che segue presentiamo, sempre nella forma sintetica coerente con il taglio di questo volume, un ulteriore, diverso modello di welfare aziendale promosso, sostenuto e governato dalle Istituzioni pubbliche locali.

3. Aziende e Comunità locali: programmi pubblici di welfare aziendale

A prescindere dai modelli di welfare aziendali ai quali riconduciamo le diverse realtà che si sono e si stanno sviluppando nel nostro Paese, non c'è dubbio che sia dominante, oggi, un orientamento, da parte delle aziende, a sviluppare politiche e dispositivi di welfare aziendali in grado di conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del territorio di riferimento, in un'ottica di responsabilità, ma anche di sostenibilità futura. In questo senso, *il ruolo che l'azienda ricopre nella creazione del benessere sul territorio sta*

diventando sempre più rilevante attraverso la diffusione di interventi prima rivolti perlopiù in favore della popolazione aziendale, ed ora sempre più aperti all'esterno, dalle famiglie dei dipendenti alle famiglie del territorio e all'intera cittadinanza (basti citare, per tutte, le iniziative di natura culturale, sociale e sportive realizzate in collaborazione con associazioni o Istituzioni locali).

Sul tema specifico del welfare, l'impegno delle aziende all'esterno dell'organizzazione è fondamentale anche, concretamente, per contribuire a ridurre le differenze tra cittadini-dipendenti di aziende "illuminate" ed il resto della cittadinanza che non può fruire delle stesse opportunità. Un possibile rischio, infatti, è che dipendenti delle grandi imprese, che hanno maggiori possibilità di implementare iniziative di welfare aziendale, siano fortemente privilegiati rispetto ad altri lavoratori (e ancora di più rispetto a persone disoccupate) che non possono fruire di questo welfare integrativo (o secondo welfare)⁷.

E' in questa ottica che vanno lette, a nostro avviso, non solo le iniziative di welfare condiviso tra aziende e istituzioni pubbliche, ma alcune iniziative di veri e propri *Programmi pubblici di welfare aziendale* che hanno la finalità esplicita di orientare, pur nell'ovvio rispetto della loro autonomia, le scelte che fanno/dovrebbero/potrebbero fare le imprese sul fronte del welfare.

La "forma" con la quale il soggetto pubblico ha deciso di intervenire in maniera attiva nelle politiche di welfare aziendale è stata quella più coerente alla natura istituzionale, ovvero, la definizione di "linee guida" e il riconoscimento istituzionale della "buona pratica".

L'esperienza più nota e affermata in questo panorama è, senz'altro, quella messa a punto dalla Provincia Autonoma di Trento. Le *Linee Guida del Family Audit*⁸ mettono in atto un processo (a partire dal modello tradizionale della certificazione di qualità) che conduce ad una Certificazione delle aziende, oggi riconosciuta anche dal Dipartimento per le Politiche della Famiglia del Governo Italiano. Il Family Audit è uno standard che supporta le Organizzazioni nella realizzazione di un efficace, consapevole, duraturo ed economicamente sostenibile bilanciamento tra gli interessi dell'Organizzazione stessa e quelli dei lavoratori. Consiste in un processo adottato dalle aziende su base volontaria grazie alla quale si individuano obiettivi e iniziative che consentono di migliorare le esigenze di conciliazione tra famiglia e lavoro dei dipendenti. Si tratta di uno strumento di management

⁷ È questa una delle principali ragioni che hanno visto le organizzazioni sindacali sostanzialmente "tiepide" di fronte a modelli di welfare di iniziativa autonoma dell'azienda.

⁸ Family Audit, *Linee Guida*: <http://www.familyaudit.org/?q=linee-guida>.

adottato da organizzazioni che intendono, volontariamente, certificare il proprio costante impegno per migliorare la conciliazione famiglia/lavoro al proprio interno. La partecipazione dei collaboratori dell'organizzazione è un valore fondamentale al momento di stabilire i bisogni in materia di conciliazione e di proporre soluzioni ad essi. Il Family Audit si realizza attraverso un processo di valutazione sistematica e standardizzata che permette alla fine di ottenere una certificazione. Il percorso di Certificazione Family Audit si struttura in fasi distinte:

Attivazione del processo di certificazione Family Audit presso la Provincia Autonoma di Trento, Ente di certificazione e proprietario del marchio Family Audit.

Compilazione del Modello Dati e raccolta informazioni preliminari sull'Organizzazione.

Fase 1

Processo nell'Organizzazione: Workshop interni e definizione di un Piano delle Attività.

Valutazione: Verifica documentale del processo e visita del Valutatore in azienda.

Certificazione base: Rilascio del certificato base e concessione d'uso del Marchio Family Audit, se il processo è congruo con quanto predisposto dalle Linee Guida dello standard.

Fase 2

Fase attuativa: Attuazione delle misure e Aggiornamento e Valutazione annuale del Piano delle attività. Verifica presso l'Organizzazione.

Certificazione finale: Il rilascio del certificato finale attesta che l'Organizzazione ha attuato un'efficace politica organizzativa e gestionale dei processi lavorativi centrata sui bisogni ed attese del proprio personale e realizzato una serie di azioni che consentono una migliore conciliazione tra famiglia e lavoro.

Già a seguito della certificazione base, all'Organizzazione è riconosciuto il diritto all'uso del Marchio Family Audit sulla documentazione e nelle varie attività di comunicazione, al fine di attestare ai portatori di interesse il proprio impegno verso il benessere dei propri dipendenti.

Le Linee guida sono state recentemente aggiornate (novembre 2016): sono state adeguate le classi dimensionali delle organizzazioni, prevista la possibilità di attivare processi di certificazione interaziendale per piccole

organizzazioni e di certificazione di gruppi aziendali. E' stata introdotta, inoltre, la possibilità di attivare "*Distretti Family Audit*". Per l'iter di certificazione sono stati aggiunti cicli biennali di consolidamento e sono state ottimizzate le fasi. Infine, sono stati individuati indicatori per misurare impatto e performance e previsto un sistema di "*Benchmark analysis*". E' stato valorizzato, infine, il Piano aziendale Family Audit e sono stati adeguati ambiti e campi di indagine.

Un altro esempio di successo è l'esperienza della *Regione Lombardia* finalizzata alla *valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione dei tempi lavorativi con le esigenze familiari e delle reti di imprese che offrono servizi di welfare aziendale*.

La Regione ha approvato con Deliberazione della Giunta Regionale n° X/1081, emanata il 12 dicembre 2013 le "*Linee guida per la valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione famiglia-lavoro e delle reti di imprese 2014-2015*"⁹. Il documento è finalizzato a porre le basi per la definizione delle nuove strategie territoriali di intervento per la conciliazione famiglia-lavoro, a seguito dell'introduzione del Piano Regionale per favorire la Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in attuazione dell'Intesa sottoscritta tra Governo, Regioni, Province Autonome, ANCI, UPI e UNICEM, con il cofinanziamento della Presidenza del Consiglio finalizzata all'incentivazione delle misure conciliative.

Il Piano ha avuto l'obiettivo di costituire reti territoriali per la conciliazione, individuando come ampiezza territoriale di riferimento quella dei territori costitutivi le 15 ASL.

L'obiettivo del progetto era di introdurre nei differenti territori un modello di *governance* a rete partecipato da una pluralità di soggetti territoriali pubblici e privati finalizzato alla programmazione e attuazione di azioni di conciliazione integrate e rispondenti alle necessità locali.

Tra novembre 2010 e ottobre 2011 sono stati sottoscritti 13 accordi di collaborazione territoriale (coinvolti 443 stakeholder, 509 operatori di servizi per la conciliazione e 127 progetti locali) e da circa tre anni, attraverso tali accordi, sono state attivate le *reti per la conciliazione*, con conseguenti

⁹ Regione Lombardia "Valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione, dei tempi lavorativi con le esigenze familiari e delle reti di imprese che offrono servizi di welfare (delibera 1081 del 12 dicembre 2013)" http://www.redditoautonomia.regione.lombardia.it/cs/Satellite=Redazionale_P&childpagename=DG_Famiglia%2FDetail&cid=1213643399011&packedargs=NoSlotForSitePlan%3Dtrue%26menu-to-render%3D1213476611633&pagename=DG_FAMWrapper.

ricadute positive sui territori che devono essere capitalizzate e potenziate in una fase di rinnovo del partenariato, minimizzando le criticità emerse nella fase iniziale di avvio progettuale.

Le *"Linee guida per la valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione famiglia-lavoro e delle reti di imprese 2014-2015"* dopo aver sinteticamente richiamato alcuni dei principali elementi di scenario:

- richiamano i principi di fondo a cui si ispira ed il quadro normativo che li interpreta;
- individuano le priorità, gli obiettivi e gli strumenti che la Regione intende privilegiare nel biennio di programmazione per lo sviluppo di una politica di conciliazione famiglia-lavoro in Lombardia;
- identificano il percorso richiesto alle Comunità locali per una adesione alla fase di consolidamento delle sperimentazioni territoriali;
- dichiarano gli impegni che la Regione assume nei confronti dei territori che vorranno investire sulla promozione della conciliazione in modo coerente con le linee guida proposte.

Di particolare interesse sono le indicazioni per lo sviluppo del partenariato le cui strategie devono essere finalizzate a:

1. consolidare l'approccio integrato tra operatori locali all'interno di un dato territorio, evitando la costituzione di alleanze temporanee che si traducano nella mera giustapposizione di eventi e iniziative autonome di breve durata;
2. costruire partenariati pubblici-privati rappresentativi del territorio e capaci di raggiungere la "massa critica" sufficiente a incidere in modo determinante sullo sviluppo socioeconomico locale;
3. attivare e potenziare la cooperazione con altri territori e prevedere sviluppi extra-locali;
4. rimuovere, o almeno ridurre significativamente, i vincoli territoriali e gli ostacoli che impediscono la positiva realizzazione di prassi conciliative;
5. sviluppare l'integrazione tra ambiti disciplinari differenti e una più profonda e sistematica collaborazione tra il mondo sociale, socio-sanitario e quello economico-imprenditoriale.

Inoltre, si definiscono quali strumenti attuativi per le collaborazioni territoriali dei *Piani di intervento locali* per la costruzione di un sistema realmente al servizio delle famiglie, delle lavoratrici e dei lavoratori e delle imprese. Si tratta, pertanto, di linee guida maggiormente dedicate ad indicare i contenuti minimi essenziali delle azioni progettuali del piano territoriale di conciliazione famiglia-lavoro. Tra le altre indicazioni, di particolare interesse è la previsione di un *Piano di comunicazione* per la promozione e sensibilizzazione di una cultura della conciliazione e per una partecipazione effettiva dell'intera comunità territoriale.

Le tipologie di classificazione degli interventi

Daniela Oliva

1. Politiche aziendali di welfare: il significato delle parole

Come abbiamo già avuto modo di segnalare, in questi ultimi tempi le iniziative di welfare aziendale si sono moltiplicate, non solo nel numero e nella forma (fortemente "personalizzata" rispetto alle esigenze delle singole realtà organizzative), ma anche nella loro denominazione e contestualizzazione.

L'esigenza di "classificare" gli interventi di welfare aziendale messi in campo non è solo di tipo "comunicativo", ma risponde anche alla necessità di rappresentare la politica e le strategie aziendali in materia. In altri termini, le modalità di classificazione degli interventi cambiano a seconda dei contesti organizzativi, della lettura che viene fatta dei bisogni del personale e, ovviamente, delle soluzioni che l'azienda ritiene di mettere in campo per affrontarli. Un buon Piano di welfare aziendale "lega" queste dimensioni (contesto organizzativo, bisogni, soluzioni) attraverso procedure e processi di implementazione coerenti tra loro.

La principale conseguenza di quanto appena detto è che non esistono tipologie di classificazione "giuste" o migliori di altre, mentre possiamo dire che esistono tipologie di classificazione coerenti o pertinenti, che sono più in grado di altre di rappresentare correttamente la politica e le strategie di welfare di un'azienda. Ad esempio, si è già accennato, in precedenza, al fatto che la più parte dei dispositivi di welfare aziendale oggi implementati sono classificati come "*Servizi di cura*": Questa tipologia di intervento (ovvero, questa soluzione) può essere letta come la risposta a diversi tipi di bisogno del personale: possono essere uno strumento indiretto di sostegno al reddito familiare, uno strumento diretto per migliorare la conciliazione vita familiare-vita lavorativa oppure, possono essere letti come uno strumento indiretto per migliorare la qualità della vita del dipendente e della sua famiglia.

Tipologia di intervento: "Servizi di cura"**Tipologia di intervento: *Servizi di cura*****Sostegno al reddito****Iniziativa di
conciliazione dei
tempi di vita e di
lavoro****Miglioramento della
qualità della vita**

Dunque, prima di chiedersi quale di queste tre diverse tipologie di classificazione è quella "giusta", bisogna sapere qual è, fra questi tre, il bisogno che ha rilevato l'azienda e per il quale ha messo in campo la risposta "*Servizi di cura*". Se è vero, infatti, che c'è un legame di coerenza tra l'intervento "Servizi di cura" offerti e i tre possibili bisogni potenzialmente esistenti, non c'è dubbio che se partiamo da questi ultimi, è più facile identificare una maggiore coerenza tra bisogno e soluzione. Ad esempio, se la progettazione del Piano di welfare parte dalla lettura che c'è un bisogno di sostenere il reddito dei dipendenti e delle loro famiglie, con buona probabilità i *Servizi di cura* non saranno identificati come lo strumento principale e più efficace di intervento.

Tipologia di bisogno: Sostegno al reddito

Tipologia di bisogno: *Sostegno al reddito*

Carrello della spesa**Borse di studio
per i figli****Prestiti agevolati**

Come appare ora evidente, una ulteriore complessità è data dal fatto che bisogni e soluzioni sono, per così dire, "intercambiabili". I "*Servizi di cura*" possono essere la soluzione certamente molto coerente ad un bisogno di conciliazione dei dipendenti. Ma anche dispositivi di conciliazione come, ad esempio, la "*Flessibilità oraria*", possono essere una soluzione e una risposta molto coerente ai bisogni di cura che hanno molte famiglie con minori e anziani.

Questa breve riflessione, apparentemente senza via di uscita, ci serve per portare l'attenzione sul fatto che tutto dipende dagli occhiali che usiamo per leggere la situazione.

Ad esempio, nel settimo capitolo, Laura Baiesi di Impronta Etica presenta un manuale per *progettare welfare aziendale dal punto di vista delle aziende*, visto che i partecipanti ai Laboratori erano, per l'appunto, responsabili aziendali su questi temi. La classificazione delle tipologie di intervento proposta (welfare individuale, gestione del tempo, cultura aziendale) appare molto coerente con "l'occhiale - azienda".

Se si adotta, invece, *il punto di vista del lavoratore dipendente*, i bisogni di welfare non sono letti adeguatamente da questa classificazione, mentre sono meglio rappresentati da una analisi dei *cicli di vita delle singole persone* (ad esempio, quante lavoratrici sono in periodo fertile), *dai loro contesti familiari* (ad esempio, non tutte le lavoratrici in età fertile desiderano o possono avere figli), *dal contesto di riferimento* (ad esempio, alla disponibilità o meno sul territorio di servizi di cura per i minori), oltre che *dalle risorse*

che l'azienda può mettere in campo (ad esempio, non può sostenere l'apertura di un nido aziendale, ma può erogare un voucher una tantum alla nascita del bambino). In questo "percorso di lettura" dei bisogni dei dipendenti, se l'analisi, per rimanere nell'esempio, evidenzia per lavoratrici e lavoratori un bisogno di conciliazione vita privata-lavoro per la presenza di dipendenti con figli piccoli, a fronte di un territorio che offre sufficienti servizi di cura per minori, la risposta giusta potrebbe essere quella della flessibilità oraria, piuttosto che quella del voucher una tantum che si configurerebbe come uno strumento più interessante rispetto ad un bisogno di sostegno al reddito (ad esempio, se l'azienda opera in un settore "povero" e a forte segregazione femminile).

Detto ciò, nella classificazione che segue e che abbiamo proposto nel corso dei Laboratori di welfare aziendale abbiamo cercato di identificare degli ambiti di intervento che potessero essere con un duplice occhio: *quello dei "bisogni" dal punto di vista della lavoratrici e dei lavoratori e quello delle "soluzioni" dal punto di vista degli interventi messi in campo dall'azienda:*

- Flessibilità oraria
- Sostegno al reddito
- Sostegno per i figli
- Promozione delle pari opportunità
- Servizi di cura
- Servizi "libera tempo"
- Salute e benessere psico-sociale
- Cultura e socialità

Per ognuno di essi proponiamo alcune esemplificazioni seguendo le prassi più utilizzate, ma ricordando l'avvertenza che alcuni di questi interventi potrebbero coerentemente essere classificati in più modi.

Flessibilità oraria

- Flessibilità oraria in entrata e/o in uscita.
- Orario di lavoro settimanale flessibile.

- Auto - organizzazione/modifica concordata dei turni/orario di lavoro .
- Part-time orizzontale, verticale, misto, reversibile (ad es.fino al compimento dell'8° anno del bambino o per necessità di cura di familiari).
- Utilizzo flessibile delle ferie.
- Job sharing.
- Job splitting.
- Isole del tempo /Orari a isole.
- Telelavoro.
- Banca delle ore .
- Congedo parentale/Permessi retribuiti per paternità /Permessi retribuiti per visite prenatali
- Aspettativa non retribuita "una tantum" concessa senza motivazione o vincolata (ad esempio, per l'assistenza dei figli fino ad 8 anni)
- Aspettativa non retribuita della durata massima di 6 mesi per i lavoratori stranieri che ritornano al paese di origine

Sostegno al reddito

- Integrazione al reddito durante la maternità obbligatoria fino al raggiungimento del 100% della retribuzione
- Assegno per favorire il rientro della mamma al lavoro
- Bonus bebè / Sconti per nidi e centri estivi / Prezzi convenzionati per anziani in RSA e centri diurni /cooperative che erogano servizi di assistenza agli anziani
- Sconti per i servizi di trasporto disabili e anziani
- Micro-credito
- Aiuti allo studio del lavoratore

- Mensa / Buoni pasto
 - Carrello della spesa / Sconti in esercizi commerciali
- Prestiti a tasso agevolato per varie esigenze e per eventi familiari (ad esempio matrimonio di figli) con dilazione di tempo per la restituzione
- Prestiti per motivi di salute a tasso agevolato con dilazione di tempo per la restituzione
- Concessione dell'anticipo del TFR
- Foresteria provvisoria in caso di gravi difficoltà dei lavoratori
- Mercatino dell'usato interno: raccolta di domanda e offerta di beni da scambiare

Sostegno ai figli

- Buoni per i libri di testo della scuola
- Borse di studio
- Soggiorni all'estero (Intercultura...)
- Corsi di lingua nei periodi estivi
- Colonie estive, case di vacanza

Promozione delle pari opportunità

- Sostegno alla presenza femminile in azienda e/o nei reparti di produzione
- Formazione e accompagnamento al rientro dai congedi parentali
- Diversity Management
- Organismi di rappresentanza /tutela (Consiglieri di Fiducia, Comitati Pari opportunità)
- Percorsi formativi alla leadership femminile, motivazionali, ecc.
- Promozione nelle scuole (contrasto alla segregazione orizzontale e verticale)

Servizi di cura

- Servizi di sostegno alla cura di bambini, anziani, disabili (assistenti familiari, Baby sitter , Baby sitter on demand)
- Asilo aziendale/interaziendale
- Servizi per i periodi di vacanza scolastica
- Servizio di assistenza sociale

Servizi "libera tempo"

- Servizi di assistenza fiscale / legale
- Servizi convenzionati di lavasecco
- Servizio di posta per i lavoratori integrato nel servizio di posta aziendale
- Sportello bancario interno
- Fattorino aziendale per il disbrigo di commissioni dei lavoratori
- Attivazione a richiesta di artigiani a prezzi convenzionati
- Maggiordomo aziendale / Agenzia disbrigo pratiche
- Servizio trasporto lavoratori
- Parcheggio aziendale
- Organizzazione del car sharing

Salute e benessere psico-sociale

- Presidio medico interno / Servizio di guardia medica
- Campagne di prevenzione / Contrasto a malattie specifiche
- Assistenza sanitaria / Convenzioni con poliambulatori per visite specialistiche
- Cure termali per i lavoratori con mansioni usuranti oltre le ferie previste

- Fondi sanitari anche eventualmente per i familiari
- Polizza infortuni integrativa per dipendenti e anche per le famiglie
- Piani pensionistici integrativi offerti dall'azienda
- Palestra aziendale /Spazi per attività fisica
- Buoni /sconti per palestre, piscine, centri sportivi e parchi termali
- Salute alimentare e stili di vita sani
- Salute e sicurezza sul luogo di lavoro
- Supporto psicologico
- Servizi per il benessere individuale e familiare (problemi di natura organizzativa, familiare e sociale)
- Sondaggi periodici sul clima organizzativo

Cultura e socialità

- Bambini in azienda (festa della mamma/dei papà che lavorano)
- Attività ricreative a favore delle famiglie (gite, feste)
- Scontri in teatri, cinema, parchi tematici
- Intranet aziendale

2. Fuori e dentro l'azienda: cosa può essere condiviso o acquistato

Una forma ulteriore di classificazione delle tipologie di welfare aziendale, in particolare utile ai fini di questo lavoro, ma anche alle aziende che progettano Piani di welfare riguarda, per così dire, *la natura* degli interventi che si vogliono mettere in campo. Ovvero, si tratta di valutare e distinguere *cosa deve/può essere realizzato all'interno dell'azienda* in quanto prevede una diretta azione e responsabilità della direzione aziendale, da *cosa si può/si deve acquistare sul mercato dei servizi*.

Come in precedenza, anche in questo caso non è sempre possibile operare distinzioni nette fra interventi di welfare aziendale che sono di esclusiva pertinenza dell'azienda e interventi che, invece, possono essere condivisi con le Istituzioni locali e/o acquistati sul mercato.

Si tratta, tuttavia, di una riflessione che è importante fare e che abbiamo proposto, come si vedrà a breve, nei Laboratori con le aziende, sia per perimetrare meglio ruoli e funzioni che potrebbero avere i diversi attori in campo (aziende, Istituzioni, mercato del terzo settore, mercato privato), sia per operare scelte efficaci ed efficienti dal punto di vista dei risultati finali per l'azienda e i dipendenti beneficiari.

Ad esempio, facendo riferimento agli ambiti di intervento proposti nel precedente paragrafo, non c'è dubbio che la "*Flessibilità oraria*" si configuri come un insieme di interventi che possono essere realizzati solo internamente all'azienda, sia pur con il contributo di consulenti esterni. Così come la più parte di interventi che ricadono nell'ambito del "*Sostegno al reddito*". Mentre i "*Servizi libera tempo*" si acquistano più agevolmente sul mercato, unitamente ad altri servizi per la "*Salute e benessere psico-sociale*". Altri interventi possono essere organizzati in condivisione con le Istituzioni (ad esempio, i "*Servizi di cura per minori e anziani*") che hanno una competenza specifica in questo settore, ma, ugualmente, possono essere acquistati sul mercato del privato sociale o propriamente privato.

Questa breve riflessione per richiamare l'attenzione sul fatto che l'azienda, a parte il nucleo di interventi che necessariamente deve tenere nel suo perimetro interno, per realizzare il suo Piano di welfare ha opportunità che presentano una valenza politica e strategica molto diversa a seconda di dove si indirizzano:

1. *Servizi realizzati in collaborazione con le Istituzioni* (ad esempio, alcuni servizi di cura alla persona già erogati dalle Istituzioni ai cittadini del territorio, come la ricerca di un'assistente familiare o di una babysitter, ma anche servizi per la mobilità, la promozione delle pari opportunità, ecc.);
2. *Servizi acquistabili a mercato erogati da cooperative e società di servizi* (ad esempio, servizi di cura alla persona, libera tempo, per la salute e il benessere psico-sociale, cultura e socialità ecc.);
3. *Servizi acquistabili sul mercato privato tout court* (in questo caso, la gamma di opportunità è molto ampia in quanto si tratta di un mercato generalmente presidiato da grandi aziende che tradizionalmente offrono

prodotti aziendali di varia natura e oggi hanno esteso la tipologia di interventi offerti).

I laboratori di welfare aziendale della Città metropolitana di Bologna

Daniela Oliva

1. Da Gender Community al Primo piano strategico metropolitano

L'impegno della Provincia, oggi Città Metropolitana, di Bologna sui temi del welfare aziendale nasce da lontano e, più precisamente, nel 2007, Anno europeo delle pari opportunità di genere, quando, grazie ai finanziamenti del Fondo Sociale Europeo e in collaborazione con IRS, sono state avviate varie iniziative, oggi ancora in corso, finalizzate a sostenere e valorizzare la presenza delle donne nel mercato del lavoro, favorendo la realizzazione di progetti per lo sviluppo della risorsa femminile nei contesti produttivi. In particolare, le prime iniziative implementate sono riconducibili a due principali filoni: formazione per l'*empowerment* delle lavoratrici e dei percorsi di carriera, da un lato, e dispositivi per migliorare la conciliazione famiglia-lavoro (servizi di cura per minori e anziani), dall'altro.

Possiamo senz'altro dire che il tema della conciliazione tra vita privata e lavoro è sempre stato, tradizionalmente, l'ambito oggetto di maggiore attenzione da parte sia delle politiche pubbliche (basti pensare alla programmazione del Fondo Sociale Europeo 2000-2006 che aveva un Asse dedicato alle Pari opportunità di genere e una linea esclusivamente orientata al tema della conciliazione), sia da parte delle aziende (flessibilità oraria, dispositivi per la maternità, servizi di cura per i minori, ecc.).

Abbiamo già richiamato in precedenza come le politiche a favore delle pari opportunità di genere, a partire da quelle di conciliazione (e, più di recente, le politiche di Diversity Management), in questi ultimi anni siano state spesso e volentieri, se non sempre, ricondotte nel perimetro di quel welfare aziendale, a sua volta internalizzato nel quadro più ampio della Responsabilità Sociale di Impresa. "Operazione" in buona misura giustificata dall'estensione della platea di destinatari: non più solo le lavoratrici, ma tutti di dipendenti, in una logica di condivisione del lavoro di cura, quale evoluzione (più teorica che

concreta, a dire il vero) delle politiche stesse di conciliazione, ma anche delle pari opportunità di genere.

Questa intensa attività della Provincia di Bologna sul tema della valorizzazione del lavoro femminile in azienda e, in specifico, sui dispositivi di conciliazione che ha sviluppato anche in condivisione con le aziende (assistente familiare, assistente familiare condivisa, Tata metropolitana e Tata on Demand)¹ ha consentito di creare interessanti e solide relazioni istituzionali con molte aziende private e pubbliche dell'area metropolitana, sia di grandi dimensioni e di rilevanza internazionale, sia di medie, piccole e micro dimensioni.

Gender Community Network è, oggi, dunque, una rete di aziende² che rappresenta il consolidamento e lo sviluppo di quanto realizzato sinergicamente in questi anni da IRS, nell'ambito dei vari progetti promossi dal Servizio Lavoro della Provincia/Città Metropolitana di Bologna con il contributo del Fondo Sociale Europeo. In questi anni, con le aziende di Gender Community Network:

- sono state sperimentate *azioni positive e di welfare a favore delle donne e del lavoro*, offrendo soluzioni per migliorare la vita lavorativa delle persone;
- è stato delineato un *nuovo modello di condivisione delle politiche tra istituzioni e aziende* basato su una *governance* plurale e relazionale con l'intento di connettere le imprese, tra loro e con le Istituzioni, per offrire opportunità di conoscenza e scambi di buone pratiche;
- si è consolidata *una rete di aziende anche in altre realtà locali* che negli anni hanno preso parte a vario titolo a questo processo di

¹ Per un approfondimento sugli Accordi in merito ai servizi di cura per minori e anziani tra le aziende Intesa Sanpaolo-Carisbo, Unipol, Unicredit, Crif, ASSPI, Hera e Città Metropolitana di Bologna, cfr. capitolo 6 e il sito www.gendercommunity.net

² Il network più attivo è, oggi, costituito da 39 aziende che operano nell'area metropolitana di Bologna, anche se la rete comprende un numero molto più ampio di imprese che seguono le attività in maniera meno costante. Le aziende del network: *Acer, ALIAS Bologna, AlfaWassermann, Ancora, ASC Insieme-Commissione Mosaico, ASPPI, Azienda Ospedaliera Policlinico S.Orsola, AUSL Bologna, CADIAL, CAMST, CARISBO, Carpigiani, CRIF, Ducati, EmilBanca, Flò Fiori, Frasi, GD Gruppo Coesia, GICO System, Hera, IMA, Intesa Sanpaolo, L'Aura Maioliche, Les Libellules, Manutencoop, Maserati, MAW, Pelliconi, Poste Italiane, Schiavina Restauro Costruzioni, Serigrafia 76, Società Dolce, Studio Ferrari, Talent's Angels, TIM, Unicredit, Unipol, Work Wide Women, Yoox Net-a-Porter Group.*

sensibilizzazione, informazione, formazione e sperimentazione di pratiche e culture innovative in un'ottica di genere e di rispetto delle differenze.

L'esperienza di Gender Community Network è stata valorizzata anche nell'ambito del primo *Piano strategico metropolitano* promosso dal Comune e dalla Provincia di Bologna in funzione dell'imminente riordino istituzionale delle Province e Città Metropolitane³.

Caratteristica strategica del progetto è la considerazione del welfare aziendale come parte di un sistema più generale di welfare condiviso con il soggetto pubblico, che espande il proprio significato e valore al di là dei confini dell'impresa. Correlare le iniziative di welfare aziendale con i bisogni non solo dei lavoratori, ma anche dei cittadini e del territorio più prossimo delle aziende, rappresenta una strategia prioritaria di collaborazione fra queste ultime e le Istituzioni e di co-progettazione di politiche. E non solo di politiche più consolidate (conciliazione famiglia/lavoro, cura dei minori, cura degli anziani, benefit nel campo della salute e della previdenza, etc), ma anche di politiche meno tradizionali (iniziative educative e ricreative per i figli dei lavoratori immigrati, supporto alla formazione dei figli dei lavoratori, etc).

In questo sistema di welfare condiviso che consente, tra l'altro, di coordinare le tipologie di intervento evitando sovrapposizioni su alcuni ambiti e carenza di copertura su altri, e di ottimizzare le risorse disponibili, nel progetto del Piano Strategico, alle Istituzioni viene attribuita e riconosciuta, da un lato, una funzione di garanzia dell'adeguatezza e della qualità dei servizi che vengono erogati rispetto ai bisogni delle persone. Dall'altro, una funzione di connessione delle iniziative delle imprese con i bisogni del territorio in cui operano, in una logica di sviluppo locale e di coesione sociale.

Il progetto prevede la realizzazione, sulla base di una *Carta di Impegni* condivisa tra Istituzioni, Parti sociali e singole imprese, di una sorta di *Registro metropolitano delle imprese per il welfare* (identificabile anche attraverso un nome e un logo che ne consentano un efficace utilizzo ai fini comunicativi e conoscitivi) che hanno attivato o vogliono attivare dei dispositivi di welfare aziendale rivolti ai propri dipendenti, ma anche, in qualche misura, aperti al territorio. Il Registro rappresenta uno strumento per conoscere ed evidenziare, in chiave premiante, le iniziative di welfare aziendale che vedono coinvolte le imprese, le Parti sociali e gli Enti pubblici.

³ Il progetto qui sintetizzato è uno dei 67 progetti del Piano strategico metropolitano approvati nel giugno 2013. All'elaborazione del progetto hanno partecipato, oltre a IRS e alla Provincia di Bologna, Confcooperative Bologna e Fondazione ASPHI.

Per la realizzazione del progetto strategico sono previste le seguenti fasi di lavoro:

- Sottoscrizione di un Patto/Accordo fra Istituzioni, Associazioni di categoria, Organizzazioni sindacali e anche singole Imprese.
- Definizione dei contenuti del Registro (Carta di Impegni, individuazione dei principi fondamentali e delle categorie di azioni riconosciute, indicatori minimi di riferimento, modalità di verifica dei requisiti, aggiornamento dei requisiti individuati in relazione al contesto socio-economico, etc), del nome e del logo.
- Definizione delle caratteristiche tecnico-operative del Registro (interfaccia web, modalità di iscrizione, gestione operativa dello strumento).
- Realizzazione di momenti formativi/informativi seminariali anche allo scopo di definire una classificazione tra ciò che si caratterizza essenzialmente come benefit aziendale (non coerente con le finalità del Registro) e ciò che, invece, può caratterizzarsi più propriamente come un'iniziativa di welfare che può utilmente essere internalizzata in un sistema più ampio di intervento in quanto produce un impatto di benessere sul territorio.
- Condivisione e promozione dello strumento realizzato con Parti sociali, Imprese e cittadinanza, anche la fine di definire un piano di comunicazione pubblico che consenta di far circolare una maggiore conoscenza dei bisogni e dei servizi messi in campo.
- Sostegno alla costruzione di reti di piccole e medie aziende per poter sostenere iniziative di welfare aziendale a prescindere dalle dimensioni di impresa.
- Implementazione del Registro (attivazione, gestione, restituzione di dati e informazioni, ecc.) e sostegno allo sviluppo di nuovi dispositivi di welfare aziendale da sperimentare nelle aziende.
- Monitoraggio e valutazione dei risultati raggiunti, in un'ottica di sviluppo e miglioramento continuo.
- Servizio pubblico di consulenza sui diversi dispositivi di welfare (non solo aziendale, ma a partire da alcune iniziative che sono spesso utilizzate dalle

imprese) che consenta di colmare l'asimmetria informativa dei cittadini rispetto ai servizi erogati dal mercato privato (ad esempio, sulle pensioni integrative, assicurazioni integrative, etc).

2. Progettare un welfare aziendale condiviso con le istituzioni

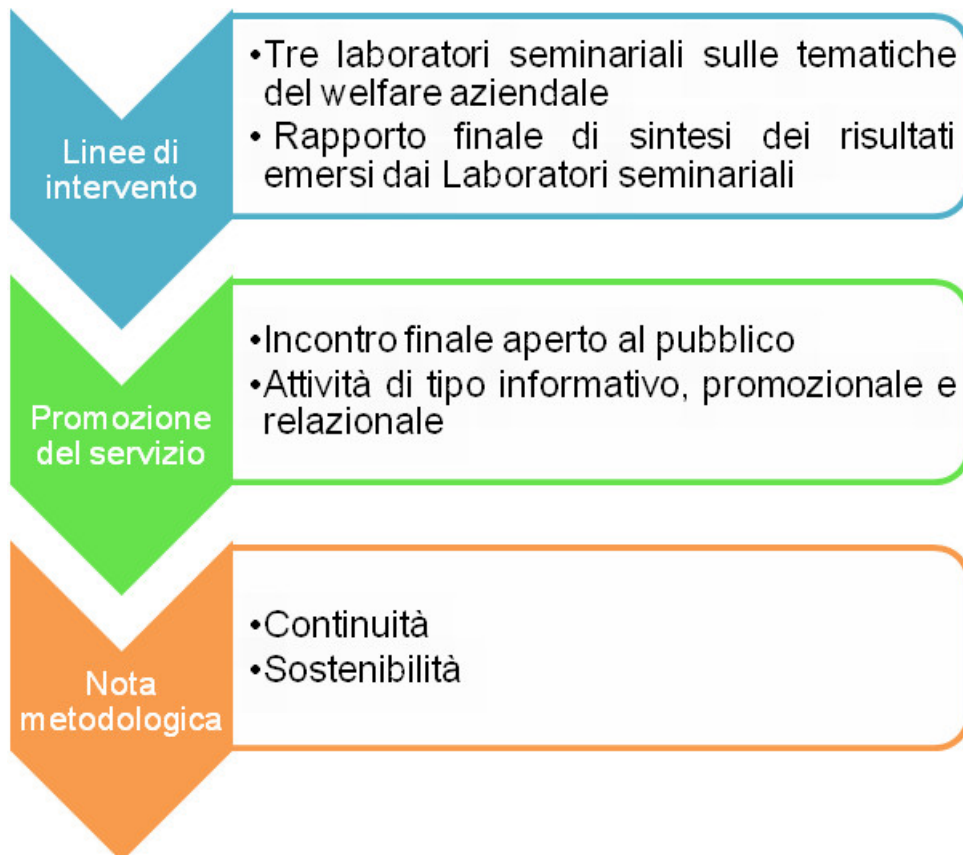
Nel paragrafo precedente abbiamo cercato di evidenziare il contesto di continuità in cui sono stati realizzati i Laboratori di welfare aziendale della Città Metropolitana di Bologna. Laboratori ai quali hanno partecipato aziende sia appartenenti alla rete Gender Community Network, sia altre aziende dell'area metropolitana che hanno avuto occasioni diverse di interfacciarsi con il soggetto pubblico.

In specifico, il servizio che approfondiremo in questo paragrafo ha realizzato un ciclo di tre Laboratori e un Seminario finale aperto al pubblico, incentrati sulle tematiche del welfare aziendale che ha coinvolto aziende e enti del territorio in un'attività di progettazione condivisa per la definizione di uno strumento operativo finalizzato alla promozione e allo sviluppo del welfare aziendale sul territorio metropolitano di Bologna, con particolare attenzione alle MPMI.

Un percorso ricco di stimoli, che ha contribuito ad evidenziare bisogni e prospettive di tutti gli attori che hanno partecipato ai Laboratori: aziende, cooperative e società che erogano servizi di welfare aziendale, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali e Istituzioni locali.

L'attività di analisi è stata realizzata all'interno del progetto *"La responsabilità sociale e l'economia sociale tra azioni territoriali locali e proiezione europea delle esperienze"*, finanziato dalla Regione Emilia-Romagna e finalizzato a promuovere l'attenzione delle imprese locali sui temi della responsabilità sociale (RSI).

Il servizio realizzato da IRS – Istituto per la Ricerca Sociale per conto della Città Metropolitana di Bologna si è posto alcuni obiettivi operativi, così sintetizzabili:



Come già accennato, per la realizzazione di questi incontri sono state messe a frutto le esperienze del "Laboratorio Welfare aziendale. Quali iniziative per diffondere uno strumento innovativo di responsabilità sociale delle imprese" organizzato dalla Città metropolitana di Bologna il 31 maggio 2016 - iniziativa realizzata e finanziata nel quadro delle attività del *Protocollo per lo sviluppo e la cooperazione in tema di Responsabilità sociale di impresa tra Regione Emilia-Romagna, Città metropolitana, Province, Camere di Commercio dell'Emilia-Romagna*; l'esperienza di *Gender Community Network* - la rete di Aziende impegnate nella responsabilità sociale di impresa, nella valorizzazione del lavoro femminile, nella conciliazione e nel welfare aziendale (www.gendercommunity.net), nonché il progetto approvato

nell'ambito del primo Piano strategico metropolitano (*Politiche di welfare aziendale in un sistema di welfare condiviso*).

Ai Laboratori hanno partecipato:

Acer Bologna, Acli provinciali Bologna, AIAS Bologna Onlus, Ancora Servizi, Azienda USL Bologna, CADIAI, Camst, Coesia Group, Confcooperative Bologna, Consorzio Cooperative Sociali "Solco Insieme", Crif Spa, Emil Banca, Familydea, Fondazione ASPHI Onlus, Gruppo Hera, Gruppo Unipol, Gruppo Ospedali Privati di Forlì, IBM, Jointly Il Welfare condiviso, Impronta Etica, Intesa Sanpaolo, Legacoop, Manutencoop, Poste Italiane, Società Dolce, Studio Ferrari, TIM, Umama, Unicredit, Unindustria Bologna, Università di Bologna, WelfareNet, WorkWideWomen, Yoox Net-A-Porter.

Il primo Laboratorio, dal titolo "*Il Welfare aziendale: perimetro di intervento e pratiche aziendali*", ha affrontato il tema del campo di azione del welfare aziendale: quali sono le tipologie di intervento che possono essere ricondotte a questo ambito, quali di questi servizi sono interni all'azienda e quali, invece, possono essere acquistati sul mercato, chi sono i fornitori, quale il possibile ruolo del soggetto pubblico. Soffermandoci, in particolare, su questo ultimo aspetto, è stato evidenziato come le Istituzioni, nel quadro di un modello condiviso di welfare aziendale potrebbero, opportunamente, svolgere la funzione di:

- *mappare le opportunità* (erogatori dei servizi perimetrati) presenti sul territorio;
- *garantire la qualità dei potenziali erogatori* (elenco di soggetti accreditati sulla base di requisiti condivisi);
- *facilitare l'incrocio domanda/offerta di servizi* (piattaforma gestita dal soggetto pubblico);
- *facilitare alle MPMI l'accesso ai servizi* di welfare aziendale.

Tutto ciò avendo presente, come elementi di criticità: *la dimensione territoriale* (ovvero, la necessità, per le aziende che hanno sedi fuori dall'area metropolitana, di garantire analoghi servizi di Welfare aziendale a tutti i dipendenti) e *il costo dei servizi* (dunque, la necessità/opportunità di tariffe concordate con il gestore pubblico, piuttosto che la libertà di negoziazione con le singole aziende o, ancora, eventuali accordi tra i soggetti erogatori).

Nel corso di questo primo Laboratorio sono state coinvolte alcune aziende del territorio metropolitano che hanno presentato interessanti esperienze di iniziative e piani di welfare aziendali:

- CAMST
- Emil Banca
- Fondazione ASPHI Onlus
- Gruppo Unipol
- Intesa Sanpaolo
- Manutencoop
- TIM

Il secondo Laboratorio, dal titolo "*Quali strumenti per la domanda e l'offerta di servizi di welfare aziendale?*", è stata un'occasione ricca di stimoli con la presentazione di diverse esperienze di reti e piattaforme di incrocio domanda e offerta di servizi con diverse caratteristiche (pubbliche, private, cooperative, di welfare contrattuale). Come già detto, l'idea iniziale alla base di questo ciclo di Laboratori era quello di identificare non solo il possibile ruolo del soggetto pubblico in un sistema condiviso di welfare aziendale, ma anche i bisogni, le tipologie di intervento rispetto alle quali poteva essere utile progettare una "piattaforma" di incrocio domanda/offerta di servizi di welfare promossi dal soggetto pubblico. Questo secondo Laboratorio si è dunque, concentrato nella condivisione delle diverse esperienze di "piattaforme" che sono state realizzate in questo campo:

- *Jointly Il Welfare condiviso* , come esempio di piattaforma privata;
- *Familydea* , come esempio di piattaforma di servizi promossa da diversi attori che operano nel mercato privato e del terzo settore;
- *Hextra del Gruppo Hera* , come esempio di piattaforma aziendale;
- *WelfareNet* , esempio di welfare territoriale;
- *WeMi del Comune di Milano* , come unico esempio in Italia di piattaforma pubblica su questo tema.

E' stato poi raccolto lo specifico punto di vista di chi eroga i servizi tra le aziende partecipanti ai Laboratori, grazie al contributo di CADIAI, Società Dolce e di Ancora Servizi.

Un terzo Laboratorio prettamente istituzionale, invece, è stato programmato a valle del Convegno "*Una Comunità Socialmente responsabile. Nasce l'Albo metropolitano delle Aziende Inclusive*" organizzato dalla Città Metropolitana di Bologna, per analizzare come garantire l'ottica inclusiva nelle politiche di welfare aziendale rispetto ai dipendenti disabili e/o con svantaggi di tipo multidimensionale.

Il Convegno (*Progettare il welfare aziendale*) che si è tenuto alla fine del 2016 ha avuto, invece, un taglio più politico istituzionale, con alcuni interventi di riflessione dell'Università di Bologna e dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale e una seconda sessione di discussione con associazioni di categoria, organizzazioni sindacali ed istituzioni locali.

Nel corso del Convegno è stato ripercorso il processo di condivisione delle esperienze e delle riflessioni maturate nel corso dei tre Laboratori: le diverse tipologie di welfare aziendale che si sono affermate nel corso degli anni e sono, ancora oggi, compresenti; l'evoluzione dei bisogni che ha caratterizzato questo settore e che si è tradotto anche in concettualizzazioni che riflettono linguaggi e denominazioni diverse di azioni analoghe nel tempo; il ruolo del welfare aziendale nel più ampio ambito della Responsabilità sociale d'impresa; le diverse *ratio* che sottendono le diverse tipologie di classificazione degli interventi; i primi esempi di collaborazione tra aziende e Istituzioni sul territorio metropolitano bolognese⁴.

Esperienze più recenti di collaborazione, sempre relative alla cura dei minori, sono quelle dei nidi aziendali con posti in convenzione aperti alla cittadinanza:

⁴ A Bologna si è realizzato il primo esempio di welfare aziendale condiviso nel 1969, con l'apertura del primo nido aziendale nel quartiere Bolognina, su un terreno appartenuto al centro ricreativo dell'azienda tramviaria, intitolato a Carolina e Giuseppe Patini. La struttura, voluta dall'Amministrazione comunale in anticipo sulla legge nazionale, fu donata dall'industriale Aldo Patini a ricordo dei suoi genitori. Altri due nidi saranno aperti in seguito, adattando edifici comunali in via Fioravanti e in via Marco Polo. (<http://www.fondazionequalandi.it/adriana-lodi-protagonista-nella-storia-dei-nidi-comunali>. *Intervista ad Adriana Lodi in occasione dei quaranta anni dalla approvazione della legge 1044, sui nidi comunali Fondazione Gualandi*: <http://www.fondazionequalandi.it/adriana-lodi-protagonista-nella-storia-dei-nidi-comunali#sthash.h011TgXz.dpuf>)

- *Asilo Nido Filonido* (Regione Emilia-Romagna, Gruppo Unipol, Legacoop e Gruppo Hera): 81 posti cui una parte convenzionati
- *Asilo Nido MAST* (Gruppo Coesia) : 68 di cui 5 convenzionati
- *Asilo Nido Arcobaleno dei pulcini* (UniCredit): 56 di cui 12 convenzionati
- *Asilo Nido Poste Bimbi* (Poste Italiane): 60 posti di cui 23 convenzionati
- *Asilo Nido L'Isola dei tesori* (Agenzia delle Entrate): 29 di cui 8 convenzionati

Altre iniziative di collaborazione tra aziende e Istituzioni riguardano il *Servizio Care Desk* ed il *Servizio Tata Metropolitana* attivati grazie ad un accordo sottoscritto dalla Provincia di Bologna (ora Città Metropolitana di Bologna) con alcune aziende del territorio.

Servizio personalizzato nel campo dell'assistenza domiciliare privata rivolto alle lavoratrici e ai lavoratori delle aziende del territorio provinciale.

Care Desk è un servizio volto a promuovere un modello innovativo di welfare aziendale nel campo dell'assistenza domiciliare privata, per favorire l'incontro domanda/offerta di lavoro famiglia/assistente familiare. Il servizio *Care Desk* è stato sperimentato da maggio 2012 presso *Carisbo - Intesa Sanpaolo* ed attualmente è attivo anche presso *Hera, Asppi, CRIF, Unipol, Unicredit*. I dipendenti delle Aziende che hanno sottoscritto con la Provincia di Bologna (ora Città Metropolitana di Bologna) un accordo per l'attivazione del servizio possono contattare, attraverso un canale dedicato gli operatori dei 7 Centri per l'Impiego per prendere un appuntamento ed attivare il processo di ricerca di un assistente familiare per il proprio parente anziano;

Servizio personalizzato per i bambini/e e ragazzi/e 0-14 anni delle famiglie, delle lavoratrici e dei lavoratori delle aziende del territorio provinciale

Il servizio sperimentale *Tata Metropolitana* consente la ricerca di una *Tata* con standard qualitativi definiti dal sistema educativo pubblico, grazie alla collaborazione interistituzionale tra l'Area Educazione e Formazione del Comune di Bologna ed il Servizio Politiche Attive del Lavoro e della Formazione della Città Metropolitana di Bologna, offrendo un sostegno alla genitorialità aggiuntivo ai servizi già esistenti sul territorio. Al fine di rispondere alle differenti esigenze, il Servizio supporta sia le famiglie che necessitano di una *Tata per rapporti di lavoro di tipo continuativo*, sia le famiglie che necessitano di rapporti di lavoro di tipo occasionale (*Tata on Demand*). Il servizio è sperimentato dal *Gruppo Unipol* da maggio 2015.

La partecipazione ai Laboratori e al Convegno da parte del mondo aziendale è stata significativa, così come quella del mondo della cooperazione sociale in qualità di gestore di servizi di welfare aziendale. Il Convegno è stata occasione anche per un positivo confronto con le associazioni datoriali e delle organizzazioni sindacali: erano presenti Legacoop, Confcooperative, Cgil in rappresentanza unitaria per Cgil-Cisl-Uil, Impronta Etica, l'AIDP – Associazione Italiana per la Direzione del Personale, Gruppo ER e si è raccolta la disponibilità a discutere di questi temi anche con Unindustria e con CNA che per imprevisti e impegni pregressi non sono riusciti ad intervenire.

Queste giornate di lavoro sono state molto produttive per i molti stimoli e suggestioni emersi e per il consistente interesse a lavorare insieme per attivare concretamente sul territorio un sistema di welfare aziendale che possa contribuire a promuovere un più ampio benessere sui territori. I Laboratori rappresentano l'ulteriore passo di un percorso che ci auguriamo possa positivamente proseguire e trovare concreta operatività a guida della Città metropolitana di Bologna.

Infine, nel corso del Convegno, sono stati presentati i risultati dei Laboratori, ovvero, il punto di vista delle aziende rispetto agli obiettivi, alle suggestioni e alle proposte operative fatte dalla Città metropolitana di Bologna. Risultati ai quali dedichiamo il prossimo paragrafo, nonché il capitolo successivo in quanto, come detto, la finalità sostanziale di questi Laboratori era quello del confronto con le aziende rispetto alle ipotesi di intervento del soggetto pubblico.

3. Il punto di vista delle aziende

Le esperienze e, soprattutto, i contributi delle aziende che hanno partecipato ai Laboratori hanno fornito molti stimoli per ragionare – in un'ottica operativa – sulle modalità di promozione e sviluppo del welfare aziendale sul territorio metropolitano di Bologna. Gli interventi dei partecipanti hanno permesso di evidenziare alcuni principali elementi che, di seguito, sintetizziamo.

È importante distinguere quali sono i servizi interni di welfare aziendale e quali sono i servizi che possono essere acquistati all'esterno. Come già richiamato, i *servizi interni* sono gestiti/erogati direttamente dalle direzioni aziendali ed hanno una forte personalizzazione in quanto definiti sulle specifiche esigenze organizzative aziendali. Per tale ragione sono di difficile condivisione. I *servizi esterni* sono quelli erogati da società terze (ad esempio, i servizi di cura di minori e anziani) che possono essere, invece, facilmente

condivisi tra più aziende. Dunque, *è molto rilevante privilegiare questo tipo di classificazione e operare una distinzione precisa e pienamente condivisa tra i diversi dispositivi di welfare aziendale.*

1. Le aziende che hanno dipendenti su tutto il territorio nazionale, o comunque, in più territori regionali, evidenziano le difficoltà di attivare, in modo egualitario, iniziative di welfare aziendale per tutti i dipendenti. Alcuni territori, ed in particolare le grandi città, offrono diverse opportunità di acquisto di servizi, spesso, invece, non presenti nei piccoli territori. In questo quadro, *le Istituzioni potrebbero utilmente intervenire promuovendo e facilitando alle aziende relazioni interistituzionali* (ad esempio, la Città metropolitana potrebbe attivare azioni di coordinamento su questi temi con le altre Città metropolitane).
2. Per la selezione dei fornitori, molto spesso le Direzioni aziendali non hanno tutti gli strumenti (ed il tempo) per valutare l'affidabilità delle società fornitrici e la qualità dei servizi erogati. Dunque, *le Istituzioni potrebbero attivare sistemi, forme di mappatura e accreditamento dei fornitori per supportare le aziende, sia per l'identificazione dei fornitori di servizi, sia per una garanzia di qualità minima dei prodotti.*
3. Le aziende spesso svolgono un doppio ruolo in questo ambito, in quanto fruitrici di servizi (acquisto) e fornitrici di servizi (vendita). In tal senso il loro contributo per lo sviluppo di una rete di promozione e diffusione del welfare aziendale, con attenzione alle PMI, ha un impatto ancora più positivo. In questa ottica, dunque, *il soggetto pubblico può svolgere un ruolo di interfaccia che facilita il diverso posizionamento (fruitrici e fornitrici) di alcune aziende all'interno della rete e, in particolare, nei confronti delle MPMI.*

Alcune delle aziende che hanno partecipato ai Laboratori hanno, inoltre, espresso un parere (attraverso una scheda di analisi che proponeva differenti tipologie di servizi in 6 macro categorie) rispetto all'*apriorità dei servizi di welfare aziendale* (il questionario riprendeva la classificazione di cui al paragrafo 3.1). Ciò che emerge è che sono molteplici e variegata le iniziative di welfare aziendale già attive nelle aziende e che di potenziale priorità sono:

- *Servizi di cura alle persone* per situazioni di "emergenza" (campi estivi e invernali, tate on demand, assistenti famigliari, centri soggiorno per anziani...) e/o "specialistici" (assistenti famigliari specializzate, trasporti con accompagnamento attrezzato...);

- *Servizi di sostegno alla genitorialità e ai figli;*
- *Promozione e/o formazione pari opportunità.*

Mentre meno prioritari risultano essere, per le aziende coinvolte, i servizi "Libera tempo" a supporto dei propri dipendenti, in parte, perché ormai già ampiamente consolidati nelle prassi aziendali, in parte perché il difficile periodo economico ha orientato le iniziative su aree di servizi che rispondono a bisogni più urgenti della popolazione aziendale, come, per l'appunto, la cura dei figli e degli anziani. Nella tabella che segue, il numero di aziende che hanno espresso un giudizio in merito alle tipologie di servizi segnalati.

SERVIZI	Già in uso in azienda	Di potenziale interesse	Non prioritario
N° SERVIZI DI CURA ALLE PERSONE	24	43	21
N°SERVIZI LIBERA TEMPO	9	17	31
N° SERVIZI DI SOSTEGNO AL REDDITO E DI SUPPORTO ALLE FAMIGLIE	33	22	19
N° SERVIZI SALUTE E BENESSERE DEI LAVORATORI	26	16	12
N° INTERVENTI PROMOZIONE PARI OPPORTUNITÀ	13	12	8
N° INTERVENTI CULTURA E SOCIALITÀ	22	1	5

Infine, il punto di vista delle aziende rispetto allo strumento della piattaforma di incrocio domanda/offerta di servizi di welfare aziendale (obiettivo centrale del progetto attivato dalla Città metropolitana) ha contribuito a ridefinire in maniera significativa il nostro punto di partenza riportando l'attenzione, come si vedrà dal capitolo successivo, alle idee progettuali emerse nell'ambito del Piano strategico metropolitano.

Un sistema di e-service per favorire domanda e offerta di servizi di welfare aziendale

Daniela Oliva

1. I risultati dei Laboratori

Le giornate laboratoriali hanno permesso di far emergere importanti indicazioni per la progettazione di uno strumento operativo a supporto dell'incrocio domanda e offerta di servizi di welfare aziendale sul territorio.

E' interessante evidenziare come, secondo le imprese presenti, in prima istanza, non sia prioritaria l'attivazione immediata di una piattaforma, *ma la messa in rete di tutti gli attori locali che possono contribuire a progettare e implementare iniziative finalizzate a creare maggior benessere nelle popolazioni aziendali e sul territorio*. Il valore aggiunto che può portare il soggetto pubblico è, dunque, la creazione della rete che può poi trovare nel portale/piattaforma digitale uno strumento idoneo a implementare interventi di welfare aziendale sul territorio.

Le piattaforme sono, infatti, considerate, dalle aziende partecipanti ai Laboratori, *quali strumenti abilitanti* che vengono attivate solo dopo un attento percorso di lettura dei bisogni delle persone e delle imprese - a prescindere dalla dimensione aziendale - e dopo un confronto su come l'azienda può mettersi in gioco quale attivatore di risorse aggiuntive a quelle pubbliche e su come l'offerta dei servizi può rispondere effettivamente alla complessità e diversificazione dei bisogni.

Per le aziende, in particolare per le grandi aziende, le *piattaforme aziendali rappresentano un'opportunità* per verificare quali servizi sono effettivamente richiesti dai lavoratori e dalle lavoratrici, evitando di realizzare *survey* che in molti casi non danno risposte pienamente puntuali. Inoltre, le piattaforme rappresentano uno strumento semplice da utilizzare, configurabile per rispondere alle diverse esigenze dell'azienda e del dipendente, agile per una gestione amministrativa snella e veloce, e con una forte riconoscibilità.

Per le grandi aziende risulta più semplice la gestione in autonomia dei servizi su piattaforme aziendali, piuttosto che coordinare i propri interventi con il territorio. L'integrazione in una rete necessita, infatti, di un inevitabile ripensamento delle iniziative di welfare interne che dovrebbero essere rimodulate accordandole alle iniziative di welfare della rete. Dunque, può essere un percorso auspicato che *deve, però, avere un vantaggio anche per la grande azienda*, che entrando nella rete deve poter usufruire di supporti aggiuntivi, come ad esempio un'interlocuzione privilegiata con le Istituzioni locali e regionali con cui spesso le aziende faticano a relazionarsi.

Per le MPMI sono necessari percorsi che prevedano *specifici step in grado di consentire a realtà anche molto piccole di attivare iniziative di welfare aziendale*. Tra questi step possiamo elencare i principali individuati dai partecipanti ai laboratori: condivisione di servizi senza costi a carico delle aziende come, ad esempio, flessibilità oraria, poi la messa a disposizione di servizi convenzionati ed infine di servizi che necessitano di risorse per i quali le aziende possano sfruttare i vantaggi fiscali.

Per le MPMI le piattaforme devono rispondere a diverse esigenze: da un lato, *offrire in modo geolocalizzato i servizi presenti sul territorio* che è importante siano capillari per essere effettivamente fruiti dai dipendenti delle PMI, possibilmente mettendo anche in rete i servizi erogati dalle Amministrazioni pubbliche sui territori; dall'altro, consentire alle aziende una *gestione automatica a livello amministrativo* dei pagamenti e delle agevolazioni fiscali.

Per gli enti erogatori, ed in particolare per le cooperative sociali, le piattaforme possono rappresentare una grande opportunità di ampliare il proprio business. L'ingresso in una rete può rappresentare un valore aggiunto se possono avere un ruolo di partner e non di semplici subfornitori, partecipando attivamente al processo di co-progettazione di servizi, grazie al bagaglio di esperienze e competenze acquisite nel corso degli anni nell'erogazione di servizi per il settore pubblico ed il settore privato. Inoltre, per un più ampio coinvolgimento degli enti del territorio, possono essere utili percorsi con le singole realtà cooperative, in particolare per quelle non già posizionate sul mercato privato, per la promozione dei propri servizi.

2. Il ruolo della Città metropolitana di Bologna

Alla luce di quanto emerso è possibile iniziare a delineare *il ruolo dell'Istituzione nella promozione di reti/piattaforme per lo sviluppo del welfare aziendale sul territorio.*

Innanzitutto, la Città metropolitana può essere *garante della qualità dei fornitori*, valutando gli standard di qualità delle società che offrono i servizi e promuovendo un metodo che consenta di attivare un processo di *co-progettazione dei servizi* al fine di rispondere più efficacemente ai bisogni del territorio.

Inoltre, la Città metropolitana, la cui finalità, è importante ribadire, non è certo quella di entrare in competizione con le grandi aziende erogatrici di servizi di welfare aziendale che già operano sul mercato privato, può *coprire quegli spazi che, per l'appunto, il mercato privato dei servizi considera fallimentari.* Senza competere con le società di erogazione, l'Istituzione può, dunque, coprire alcuni ambiti specifici, non particolarmente redditizi per il settore privato, dove non agisce né la grande impresa, né la piccola impresa, come ad esempio, quello della mobilità, inserendo tale intervento in una più ampia riorganizzazione dei tempi delle città/territori. La promozione di una rimodulazione degli orari può avere, infatti un forte impatto sui territori e sulla migliore qualità della vita, consentendo ai dipendenti delle aziende, ma più in generale alla cittadinanza, di usufruire di alcuni servizi in orari extralavorativi (ad esempio il prolungamento degli orari di alcuni uffici pubblici). Un altro ambito in cui efficacemente può intervenire il settore pubblico lì dove il mercato privato è carente, è quello delle *aree tecnologicamente non supportate*, ad esempio la promozione della banda larga e l'accesso ad una serie di servizi tecnologici.

Può svolgere la funzione *dinegoziazione delle convenzioni* per servizi da condividere tra le aziende del territorio con soggetti che erogano i servizi, in una dimensione metropolitana che amplia l'offerta, in particolare per quelle aziende che non hanno sede nei centri urbani e nei cui territori vi sono anche meno opportunità di usufruire dei servizi.

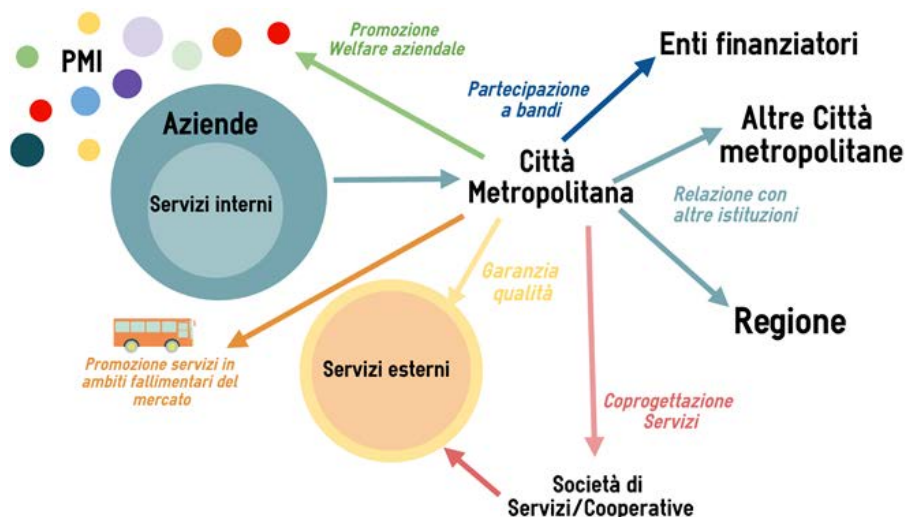
Un altro ruolo, distintivo, che la Città metropolitana può efficacemente svolgere è quello di *interlocutore privilegiato con le Istituzioni locali e con la Regione* su temi di interesse delle aziende che, spesso, non hanno la possibilità di attivare un confronto, diventando portavoce di istanze condivise a livello territoriale.

Inoltre, può diventare *promotore di un coordinamento con altre Città metropolitane*, nella logica di una ampia promozione del welfare condiviso pubblico-privato, nella messa in rete con le aziende (in particolare quelle che hanno una presenza capillare sul territorio nazionale) di servizi pubblici quali, ad esempio, quelli relativi ai servizi di cura alle persone (babysitting, assistenza domiciliare di tipo privato ecc.) già attivi, peraltro, in alcuni territori.

Un ruolo di particolare rilievo che può rivestire la Città metropolitana è quello della *promozione attiva del welfare aziendale presso le MPMI*, attraverso azioni di *scouting* ecoordinando iniziative condivise tra più aziende. Un'azione che può essere svolta relazionandosi sia con le associazioni datoriali, sia con le singole realtà aziendali.

In tutte queste attività, certamente, *potrà essere utile e necessario il supporto di uno strumento condivisibile quali le piattaforme informatiche su web*.

Per promuovere progetti di sviluppo di welfare aziendale sul territorio metropolitano è auspicabile trovare risorse per realizzare concretamente azioni e progetti. La Città metropolitana può avere un ruolo particolarmente attivo nel *reperire finanziamenti* necessari, cogliendo le opportunità offerte dai bandi nazionali ed europei.



3. La proposta operativa

Per realizzare concretamente *un modello condiviso di welfare aziendale tra la Città metropolitana di Bologna e le aziende* (grandi aziende e MPMI) che sia effettivamente rispondente ai bisogni del territorio è necessario, innanzitutto, procedere ad una puntuale mappatura delle opportunità presenti sul territorio.

Sul fronte aziendale sappiamo quanto il territorio metropolitano sia ricco di esperienze e sappiamo anche quanto velocemente si incrementino/riorganizzino/sviluppino. E' per tanto necessario realizzare un accurato lavoro di *mappatura delle iniziative di Welfare aziendale* (l'ultima realizzata risale, ormai, al 2007), anche alla luce della disponibilità delle aziende coinvolte nei Laboratori di mettere a disposizione del territorio le proprie esperienze, servizi ed idee.

Affinché possa attivarsi concretamente un processo di condivisione tra pubblico e privato che valorizzi al massimo e renda efficace l'offerta dei servizi per la popolazione locale, risulta necessario *mappare anche tutti i servizi pubblici già attivi sul territorio* al fine di mettere a disposizione delle aziende interventi qualificati, in molti casi non sufficientemente visibili/pubblicizzati, che possano efficacemente supportare l'implementazione di iniziative di welfare aziendale, con particolare attenzione per le PMI.

Una volta realizzata la mappatura è poi opportuno *definire i servizi a disposizione del territorio*, con un sistema di classificazione che supporti un vocabolario comune tra tutti gli attori della rete. Un passaggio che appare necessario in un modello condiviso di welfare aziendale, poiché abbiamo visto anche nel percorso laboratoriale, quanto diverse siano le modalità di classificazione e le conseguenti letture valoriali delle iniziative, a seconda dei contesti e delle politiche aziendali in cui vengono realizzate.

Per una ampia condivisione e vista la disponibilità di tutti gli attori coinvolti nei lavori dei Laboratori, risulta particolarmente utile l'istituzione di *Tavoli di co-progettazione* che coinvolgano associazioni datoriali, organizzazioni sindacali, reti di imprese, singole aziende e tutti gli altri soggetti che possano dare un contributo fattivo al processo di sviluppo del welfare aziendale sul territorio metropolitano.

E' necessario poi *sviluppare metodologie e strumenti finalizzati alla promozione dei servizi*, anche utilizzando le tecnologie informatiche, in una logica di *e-service per il welfare aziendale* che consenta di sostenere attivamente l'interazione tra domanda e offerta di servizi, affinché essi rispondano efficacemente ai bisogni del territorio.

In questo sistema, è necessario che siano stabiliti *criteri e requisiti di qualità* dei soggetti erogatori, affinché la stessa Città metropolitana possa essere garante nei confronti delle aziende dei servizi promossi. Il soggetto pubblico, anche in un'attività di co-progettazione con gli enti che erogano i servizi e altri soggetti che possono supportare tale processo, può stabilire requisiti minimi e standard di qualità per garantire un'offerta dei servizi omogenea sul territorio metropolitano.

Inoltre, *occorre definire procedure, metodologie e strumenti specifici al fine di promuovere efficacemente l'utilizzo dei servizi di welfare aziendale presso le MPMI*, in grado di attivare un percorso con le aziende che non risulta - anche alla luce di quanto è emerso nel corso dei Laboratori - così semplice ed immediato sia per ragioni organizzative e, a volte, per mancanza di una cultura sul tema e per scarsa propensione all'innovazione.

Perché l'intervento di sviluppo del welfare aziendale sia efficace è opportuno strutturare un *Piano di comunicazione* rivolto alle aziende del territorio metropolitano che abbia una forte regia istituzionale, anche attraverso l'utilizzo dei Social Network e di altri strumenti utili per intercettare in particolare le MPMI, come ad esempio incontri territoriali promossi in collaborazione con le associazioni datoriali e sindacali.

Per la gestione dell'intero processo appare necessario *definire una struttura organizzativa che preveda un forte coordinamento della Città metropolitana di Bologna* e che coinvolga tutti gli attori che possono contribuire alla creazione e allo sviluppo della rete. Oltre ai Tavoli di progettazione già prima citati, è opportuno che vi sia una chiara precisazione dei ruoli e dei compiti che ciascun soggetto dovrà svolgere, anche con l'istituzione di organi di indirizzo e di gestione del processo.

Per valorizzare maggiormente il contributo delle aziende impegnate nella creazione della rete è possibile prevedere, attingendo a quanto già presentato nel Progetto *"Politiche di welfare aziendale in un sistema di welfare condiviso"* definito nell'ambito del Piano Strategico Metropolitano, una sorta di *Registro metropolitano delle imprese per il welfare* (identificabile anche attraverso un nome e un logo che ne consentano un efficace utilizzo ai fini comunicativi e conoscitivi) che hanno attivato o vogliono attivare dei dispositivi di welfare aziendale rivolti ai propri dipendenti, ma anche, in qualche misura, aperti al territorio. Il Registro ha la funzione di far conoscere e di evidenziare, in un'ottica premiante, l'impegno delle aziende che attivano iniziative di welfare aziendale e di incentivare altre aziende a creare maggiore benessere sul territorio. A tale proposito si ricorda, a titolo esemplificativo,

che nell'ambito della Legge regionale (L. R. 27 giugno 2014, n. 6) sulla parità di genere, all'art.30 si promuove, attraverso l'uso di un marchio, l'identificazione delle aziende *gender oriented*).

Infine, un *monitoraggio costante delle attività* rispetto agli obiettivi definiti e una *valutazione dell'intero processo* sono opportuni e necessari per intercettare eventuali punti di debolezza e criticità nella realizzazione delle azioni previste, fornendo indicazioni utili per un loro immediato superamento e per una valutazione complessiva dei risultati raggiunti.

Gender community network: buone pratiche di welfare aziendale

Carmen Amerise

Lo scambio e la diffusione di pratiche aziendali rappresenta uno dei principali strumenti per creare opportunità di confronto e di apprendimento tra le aziende aderenti a Gender Community Network. I Laboratori di welfare aziendale, condotti dalla Città metropolitana con la collaborazione di IRS – Istituto per la Ricerca Sociale nell'autunno-inverno del 2016, hanno rappresentato un'ulteriore occasione di aggiornamento e di condivisione di iniziative di welfare aziendale messe in campo dalle aziende della rete Gender Community.

In questa sede vogliamo presentare alcuni interventi che non vogliono essere esaustivi di tutte le molteplici iniziative che sempre più le aziende, ed in particolare le grandi aziende, stanno mettendo in campo in favore dei propri dipendenti, ma vogliono fornire alcuni esempi concreti di ciò che è possibile realizzare, differenziati sulla base dei modelli di welfare aziendale presentati nel capitolo 2.

Grandi aziende
Welfare aziendale - Iniziative autonome (Titolari di impresa / Direzioni aziendali) – VARIE AZIENDE
Welfare contrattuale – Iniziative negoziate, accordi aziendali (Aziende e Sindacati) – DUCATI MOTOR
Welfare condiviso - Iniziative attivate in accordo con le Istituzioni locali – CARE DESK (ASPPI/Carisbo/Hera/Intesa Sanpaolo/Unicredit/ Unipol) GRUPPO COESIA / UNIPOL Gruppo
PMI
Welfare territoriale - Reti di impresa - RETE GIUNCA
Welfare territoriale - Intese territoriali – INTESA COOPERATIVE LOMBARDE
Welfare territoriale - Sistemi territoriali – WELFARE NET

Questo contributo, in particolare, vuole approfondire singoli interventi in favore dei lavoratori, tralasciando la complessità dei Piani di welfare aziendale che rappresentano la visione strategica delle aziende e che, per alcune realtà organizzative, sono stati già presentati nei contributi relativi agli altri due Laboratori (si veda il capitolo 1 sul Laboratorio *Welfare aziendale* organizzato dalla Città metropolitana di Bologna nel maggio del 2016 e il capitolo 7 sul percorso laboratoriale attivato da Impronta Etica).

Le iniziative selezionate vengono qui presentate, dunque, come un piccolo repertorio a cui è possibile attingere per raccogliere stimoli e suggestioni su cosa e come è possibile fare per favorire il benessere organizzativo e l'offerta di welfare aziendale.

Ogni scheda presenta, infatti, una descrizione generale dell'intervento e le principali modalità di realizzazione, proprio al fine di fornire indicazioni, in una logica di scambio e di condivisione di tipo più operativo anche per le MPMI che possono essere interessate ad attivare analoghi interventi. Una sezione finale è dedicata, invece, alla messa in evidenza di quei fattori che, a nostro giudizio, rendono questa pratica un esempio utile da diffondere e da condividere.

Abbiamo scelto di selezionare, lì dove possibile (ed in particolare relativamente alle iniziative delle grandi imprese) pratiche realizzate da aziende della rete Gender Community che hanno partecipato ai Laboratori, al fine di presentare, in primis, le iniziative già messe in campo sul territorio metropolitano di Bologna (Welfare aziendale, welfare contrattuale e welfare condiviso). Tra queste, come vedremo, le iniziative autonome di welfare aziendale rappresentano la maggior parte delle pratiche presentate, suddivise per tipologie di intervento sulla base della classificazione proposta nel capitolo 3:

- Flessibilità oraria
- Sostegno al reddito
- Sostegno per i figli
- Promozione delle pari opportunità
- Servizi di cura
- Servizi "libera tempo"
- Salute e benessere psico-sociale

- Cultura e socialità

Infine presentiamo alcune esperienze di welfare territoriale, con esempi relativi alle reti di impresa (in particolare, la *Rete Giunca*, una rete di imprese manifatturiere del Varesotto), alle intese territoriali (*Intesa tra le centrali cooperative e le organizzazioni sindacali in Lombardia*) e ai sistemi territoriali (la rete *Welfare Net* attiva in Veneto, presentata in una delle giornate del Laboratorio sul welfare aziendale).

1. Grandi aziende

1.1. Welfare aziendale – iniziative autonome

1.1.1. Flessibilità oraria e organizzativa

Telelavoro da postazione satellite	
Azienda	Ausl di Bologna
Area di intervento	Flessibilità oraria
Tipologia di strumento	Telelavoro
Popolazione coinvolta	Dipendenti che non prestano servizi diretti agli utenti
Descrizione	L'Azienda USL di Bologna ha introdotto il telelavoro per favorire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro dei propri dipendenti, consentendogli di svolgere la prestazione lavorativa in un luogo diverso dalla sede e dagli uffici del datore di lavoro, grazie all'utilizzo delle moderne tecnologie della comunicazione. Il telelavoro consente alle persone di ridurre i tempi ed i costi connessi al viaggio casa-lavoro e, allo stesso tempo, permette alla Azienda di ridurre il rischio infortunistico "in itinere" collegato agli spostamenti in auto del personale e l'emissione di CO2 che questi determinano. Si è scelto di sviluppare il

	<p>telelavoro da postazione satellite, cioè in una postazione aziendale attrezzata e situata in maggiore prossimità al proprio domicilio, alla luce della ampia diffusione sul territorio provinciale di strutture aziendali. Alcune consolidate esperienze di telelavoro in sanità hanno consentito di selezionare i processi di lavoro più idonei a questa modalità organizzativa. In particolare sono state evidenziate come telelavorabili le attività (perlopiù amministrative) del personale che non presta servizi diretti agli utenti.</p>
<p>Modalità di realizzazione</p>	<p>Il Piano delle Azioni Positive 2013-2015 della AUSL di Bologna prevedeva la ricognizione, sperimentazione o sviluppo di iniziative di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro quali, ad esempio, la flessibilità oraria, il telelavoro, il miglioramento della efficienza organizzativa del part-time. E' stata condotta nel 2015 una rilevazione con la somministrazione di un questionario, per verificare le effettive esigenze dei dipendenti rispetto all'implementazione del telelavoro. La buona partecipazione all'indagine e l'elaborazione dei dati effettuata dalla U.O. Controllo di Gestione e Flussi Informativi, hanno permesso di valutare ed evidenziare l'interesse e la disponibilità di alcune categorie di professionisti a svolgere forme di telelavoro. E' stato realizzato un Report di indagine che presenta i dati raccolti con il questionario elaborato dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni della Azienda USL di Bologna.</p>

Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché può costituire una valida alternativa periodica alla presenza giornaliera sul posto di lavoro per conciliare esigenze professionali e familiari • Perché consiste in modificazioni esclusivamente organizzative che non comportano riduzioni del salario • Perché produce benefici per i dipendenti con un miglioramento della qualità della vita, ma anche benefici di tipo ambientale, riducendo gli spostamenti casa-lavoro e di conseguenza il traffico e l'inquinamento ambientale causato dall'utilizzo dell'automobile
-----------------------------	--

Smart working	
Azienda	TIM
Area di intervento	Flessibilità oraria e organizzativa
Tipologia di strumento	Smart working
Popolazione coinvolta	Potenziale bacino di 18.000 dipendenti delle sedi di Bologna, Milano e Rozzano, Palermo, Roma e Pomezia, Torino e Ivrea
Descrizione	Lo Smart Working è una modalità di gestione flessibile e particolareggiata della settimana lavorativa a regime subordinato. Questa flessibilità si concretizza in specifiche regole, tra le quali spicca la virtualizzazione del posto di lavoro. Non vi è più, quindi, l'obbligatorietà di essere presenti presso la sede dell'azienda, ma è possibile svolgere le attività lavorative in altri luoghi (casa o altre sedi), se le stesse possono essere efficacemente gestite anche da remoto, grazie al supporto della tecnologia digitale.

	<p>Il Progetto Smart Working di TIM ha l'obiettivo di realizzare un nuovo modello di organizzazione del lavoro orientato a superare la postazione lavorativa come status e incentrato sulla crescita del rapporto di fiducia capo/collaboratore.</p> <p>Si rivolge ai dipendenti la cui prestazione non è vincolata ad uno specifico luogo e consente di lavorare, il mercoledì o il giovedì (con frequenza variabile tra i diversi settori), dal proprio domicilio o dalle cosiddette sedi satellite con le dotazioni informatiche e di comunicazione già assegnate.</p>
Modalità di realizzazione	<p>Nel settembre 2015 è stata realizzata, in collaborazione con il Politecnico di Milano, una survey rivolta a circa 14.000 dipendenti, organizzata secondo l'Activity Based Working Model che misura le attività lavorative individuali secondo 4 modalità (Concentrazione, Collaborazione, Comunicazione, Creatività) alle quali associare specifici ambienti e strumenti di lavoro.</p> <p>A ottobre e dicembre 2015 sono stati realizzati dei trial con il coinvolgimento di circa 1.000 colleghi, ai quali sono seguite delle survey per misurare gli impatti su work-life balance e produttività. I ritorni sono stati indubbiamente positivi.</p> <p>Nel 2016 il Progetto Smart Working ha cambiato passo lanciando il programma di pilot 2016-2017 articolato in più fasi: la prima avviata a gennaio 2016, la seconda programmata da luglio 2016 e la terza nel 2017.</p> <p>La prime sedi a partire sono state Bologna, Milano e Rozzano, Palermo, Roma e Pomezia, Torino e Ivrea, per un bacino potenziale di 18.000 persone. Questo approccio graduale consente di identificare le soluzioni più efficaci per le persone e per l'azienda.</p> <p>Per facilitare l'adozione dell'approccio sono previste riunioni mensili tra capo e collaboratori sugli impatti sui risultati del team.</p>

	Le logiche e le finalità della sperimentazione sono state condivise con i responsabili delle Funzioni.
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché consente di innovare i luoghi e le modalità di lavoro cogliendo le opportunità offerte dalla tecnologia digitale e dalla attuale normativa (incentivi fiscali e contributivi previsti per il lavoro subordinato in materia di salario di produttività) • Perché consente ai lavoratori di conciliare più agevolmente le esigenze familiari con quelle lavorative • Perché consente all'azienda di ridurre i costi di gestione degli spazi • Perché consente di ridurre gli spostamenti e di conseguenza le emissioni di Co2

1.1.2. Sostegno al reddito

Piano di Solidarietà	
Azienda	CAMST
Area di intervento	Sostegno al reddito
Tipologia di strumento	Contributi economici
Popolazione coinvolta	Tutti i Dipendenti del Gruppo
Descrizione	<p>L'azienda eroga un contributo economico ai nuclei familiari dei lavoratori e delle lavoratrici Camst che, per caratteristiche dei componenti (figli in età scolare e/o genitori certificati non autosufficienti) e basso reddito, risentono maggiormente delle difficoltà che derivano dalla difficile e perdurante situazione di debolezza dell'economia italiana.</p> <p>Il contributo può essere utilizzato attraverso un voucher:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • "Day Famiglia" (art.51, lett. f-bis – benefit esente da tasse e contributi) area Scuola e Istruzione per il pagamento di: <ul style="list-style-type: none"> • Asili nido e scuole materne; • Scuole primarie e secondarie anche private; • Acquisto di libri scolastici; • Acquisto di materiale didattico, ossia di qualsiasi strumento utilizzabile nell'attività didattica e di formazione scolastica. • "Day Benessere" (art.51, lett. f-bis – benefit esente da tasse e contributi) area Assistenza sociale e sanitaria per l'acquisto di servizi: <ul style="list-style-type: none"> • Assistenza a domicilio per persone non autosufficienti nel compimento degli atti della vita a seguito di patologie; • Spese odontoiatriche per i figli minori. • "Day Spesa" (art.51, c.3 – benefit tassato se superiore ad € 258,23 annui) per il sostegno all'acquisto di Beni di prima necessità : <ul style="list-style-type: none"> • Prodotti alimentari; • Prodotti parafarmaceutici.
Modalità di realizzazione	<p>Si è scelto di non inserire il contributo in busta paga, ma di offrire beni o servizi, nell'ambito di quelli per cui le norme consentono la defiscalizzazione e la decontribuzione, attraverso i voucher della società Day Ristoservice che ha provveduto al convenzionamento con le scuole per le spese scolastiche, con i dentisti per le spese dentistiche dei figli, oppure con i punti vendita di materiale scolastico.</p>

	Al dipendente è concessa la possibilità di scegliere tra due offerte, una a maggior valore spendibile in quanto esente da tasse e contributi e un'altra per spese alimentari soggetta, invece, a tassazione.
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché sostiene i lavoratori di un settore, quello della ristorazione, che per le sue caratteristiche ha un alto numero di dipendenti, in gran parte donne, occupate a tempo parziale e con conseguenti redditi bassi • Perché va incontro, grazie all'offerta diretta di beni e servizi, a bisogni fortemente diffusi tra i nuclei familiari con figli, ed in particolare in età scolare

Integrazione maternità obbligatoria	
Azienda	CADIAI
Area di intervento	Sostegno al reddito
Tipologia di strumento	Contributi economici
Popolazione coinvolta	Le lavoratrici in maternità obbligatoria
Descrizione	La maternità obbligatoria si riferisce ai 5 mesi in cui la lavoratrice deve obbligatoriamente astenersi dal lavoro per un periodo precedente e successivo al parto, durante il quale l'INPS corrisponde alla lavoratrice una indennità pari all'80% della retribuzione media giornaliera percepita nel periodo di paga mensile precedente l'inizio dell'astensione. CADIAI, cooperativa con una componente femminile particolarmente elevata (81,8%), ha messo liberamente in atto alcune condizioni migliorative, rispetto a quanto previsto dalla contrattazione collettiva, riguardanti il trattamento del lavoro. Tra di esse vi è l'Integrazione al reddito durante il periodo di maternità obbligatoria fino al raggiungimento del 100% della retribuzione.

Modalità di realizzazione	L'integrazione da parte del datore di lavoro viene determinata per differenza tra l'importo che avrebbe percepito nel periodo e la quota a carico dell'INPS. Si tratta, dunque, di risorse aziendali che la cooperativa ha deciso di destinare per sostenere le proprie lavoratrici durante il periodo di maternità obbligatoria, garantendone la piena retribuzione, al fine di evitare che l'arrivo di un figlio possa rappresentare un momento peggiorativo dal punto di vista retributivo.
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché si inserisce in una serie di misure di tutela della maternità, sia previsti a livello contrattuale (Congedi Parentali, Astensione Obbligatoria per maternità, Astensione Facoltativa per maternità, Permessi per Assistere la Prole non retribuiti, Permessi per Allattamento, Congedo di Paternità, Congedi parentali non retribuiti, sia aggiuntivi tra cui vi è anche il permesso retribuito per paternità di 3 giorni • Perché promuove le pari opportunità sostenendo il reddito delle lavoratrici in un particolare periodo, come quello della maternità, in cui con l'arrivo di un figlio crescono bisogni, anche economici, all'interno dei nuclei familiari

1.1.3. Sostegno per i figli

Rimborso delle tasse di iscrizione agli studi universitari	
Azienda	TIM
Area di intervento	Sostegno per i figli
Tipologia di strumento	Contributi economici
Popolazione coinvolta	Figli dei dipendenti
Descrizione	TIM e le Aziende del Gruppo hanno stanziato risorse dedicate a favore della generalità dei dipendenti per

	<p>il rimborso delle tasse pagate dai lavoratori per l'iscrizione nel 2016 dei propri figli o al primo anno dei corsi di laurea di primo livello o al primo anno dei corsi di laurea magistrale presso Università statali e/ o private in Italia o all'estero o scuole e/o accademie private in Italia che siano state riconosciute dal D.M. 14.7.2011 a rilasciare il diploma accademico di primo livello.</p> <p>Ai figli dei dipendenti che hanno conseguito un diploma di scuola media superiore con votazione non inferiore a 91/100 o una votazione finale del corso di laurea triennale non inferiore a 105/110, vengono rimborsate tasse, i bolli e i contributi per l'iscrizione al primo anno di studi di laurea triennale o al primo anno di corso di laurea magistrale fino ad un massimo di 1000 Euro.</p> <p>Il rimborso varia in base al reddito del nucleo familiare del dipendente.</p> <p>Sono considerati diplomi di scuola media superiore quelli conseguiti presso i licei classici, scientifici, linguistici, artistici, conservatori, istituti tecnici industriali, commerciali e magistrali (statali, parificati, legalmente riconosciuti od equivalenti all'estero).</p> <p>Le tipologie di lauree Magistrali per le quali è previsto un contributo sono economia, filosofia, fisica, giurisprudenza, informatica, ingegneria, lettere, matematica, psicologia, scienze politiche, sociologia, statistica.</p>
Modalità di realizzazione	<p>Per ottenere il rimborso delle tasse di iscrizione agli studi universitari, il dipendente deve presentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la domanda su apposito modello; • l'ideale documentazione che comprovi il costo sostenuto per l'iscrizione;

	<ul style="list-style-type: none"> • un modulo di autocertificazione della situazione reddituale del nucleo familiare del dipendente; • l'attestato di votazione rilasciato dalla scuola o dal corso di laurea triennale. <p>E' stato inserito il requisito del reddito, con l'individuazione di 4 scaglioni, al fine di sostenere maggiormente le famiglie dei dipendenti che, a parità di merito, presentano minore disponibilità economica.</p> <p>Il dipendente la cui domanda è stata accolta riceve apposita comunicazione dalla funzione HRO di appartenenza entro la data definita nel bando. Successivamente a tale data l'assenza di un riscontro indica che la domanda non è andata a buon fine.</p>
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché l'intervento si inserisce in una più ampia serie di iniziative messe in campo dall'azienda per sostenere le famiglie nelle diverse fasi della vita (asili nido, soggiorni estivi e tematici, borse di studio intercultura, talent day per l'orientamento formativo e informativo) • Perché favorisce gli studi universitari dei giovani, supportando i nuclei familiari dei dipendenti nell'affrontare un percorso economicamente impegnativo

Poste Orienta	
Azienda	Poste Italiane
Area di intervento	Sostegno per i figli
Tipologia di strumento	Seminari
Popolazione coinvolta	Figli dei dipendenti che frequentano il penultimo e l'ultimo anno della scuola superiore
Descrizione	Nell'ambito delle iniziative di Responsabilità sociale a sostegno dello sviluppo delle future generazioni,

	<p>Poste offre seminari di orientamento professionale e agli studi universitari col progetto "PosteOrienta", dedicati ai figli dei dipendenti del Gruppo Poste Italiane che frequentano il penultimo e l'ultimo anno della scuola superiore e anche a coloro che frequentano l'ultimo anno della scuola media.</p> <p>I seminari hanno l'obiettivo di fornire ai giovani un orientamento rispetto alle scelte che dovranno compiere, aiutandoli a prendere decisioni in ambito formativo, professionale e personale.</p> <p>In più è stato istituito un portale PosteOrienta con lo scopo di dare ai figli dei dipendenti del Gruppo Poste Italiane, a partire dai 13 anni di età in su, stimoli e informazioni utili per scegliere in modo più consapevole il loro percorso di studi e guidarli nella conoscenza del mondo del lavoro. È uno strumento innovativo a più tappe che gli consente di navigare tra più di 300 professioni con video e descrizioni tematiche, mostrando i percorsi di carriera, gli studi e le competenze necessarie per avere un quadro sulle tendenze di mercato rispetto alle singole professioni e mestieri.</p>
Modalità di realizzazione	<p>Il progetto è stato avviato nelle sedi di Roma, Milano e Palermo, avente l'obiettivo di fornire ai giovani un contributo concreto rispetto alle scelte future. Ad oggi sono state realizzate 23 edizioni nelle principali città italiane con oltre 600 partecipanti.</p>
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché sostiene le famiglie dei dipendenti nelle scelte di istruzione superiore, di formazione e professionale dei propri figli • Perché si inserisce in una serie più ampie di iniziative di welfare aziendale messe in campo dall'azienda in favore dei propri dipendenti e delle loro famiglie

1.1.4. Promozione delle pari opportunità

Promozione della risorsa femminile nel contesto produttivo	
Azienda	GD – Gruppo Coesia
Area di intervento	Promozione delle pari opportunità
Tipologia di strumento	Laboratori interattivi
Popolazione coinvolta	Donne Quadro e Dirigenti
Descrizione	<p>Sono stati organizzati momenti di confronto sulle competenze femminili e sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in azienda in cui sono emerse possibili iniziative e interventi utili per il raggiungimento di alti livelli di riconoscimento e valorizzazione delle differenze di genere. Sono stati realizzati 4 laboratori interattivi ai quali ha partecipato un gruppo di donne Quadri. Le tematiche affrontate hanno riguardato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La percezione sui temi delle "Pari Opportunità"; • Le pari opportunità e l'identità di genere • Le pari opportunità e lo sviluppo professionale: • Le conoscenze sulla normativa di riferimento e le azioni positive in azienda <p>I risultati dei laboratori sono stati restituiti alla Dirigenza in una serie di incontri con l'obiettivo di individuare possibili azioni per valorizzare la presenza femminile all'interno dell'azienda (percorsi formativi volti a rafforzare l'identità di genere, attivazione di strumenti e servizi volti a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, apertura di un canale di ascolto permanente con la dirigenza sui bisogni specifici legati ai temi di genere).</p>

<p>Modalità di realizzazione</p>	<p>Le attività di promozione delle pari opportunità sono state realizzate nell'ambito di un progetto più ampio, promosso dalla Provincia di Bologna (ora Città metropolitana di Bologna) e finanziato a valere sul Fondo Sociale Europeo che, oltre i laboratori interattivi, ha visto la realizzazione di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • una Guida Operativa "Riscrivere il Lavoro al Femminile" che presenta 60 dispositivi censiti in diverse aziende della Provincia di Bologna e non; • un seminario di sensibilizzazione rivolto alle imprese che si è tenuto all'interno della GD S.p.A. e a cui hanno partecipato diverse realtà aziendali, anche di altri territori della Regione interessate alla conoscenza di "buone pratiche del welfare aziendale; • un seminario finale, pubblico, di restituzione dei risultati del progetto organizzato presso la sede della Provincia di Bologna durante il quale è stata presentata e distribuita la Guida Operativa. <p>Il percorso ha visto il pieno coinvolgimento della Direzione in una prima fase di analisi in cui sono state condivisi contenuti e strumenti e in una seconda fase per la condivisione delle azioni di miglioramento emerse dai laboratori e per l'individuazione di possibili azioni di sviluppo futuro.</p>
<p>Elementi di successo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perché i laboratori hanno permesso di individuare una serie di strumenti e servizi per supportare le carriere valorizzando la risorsa femminile nel contesto aziendale, a partire dalle esperienze delle donne coinvolte • Perché il progetto ha consentito di evidenziare il valore di servizi già attivi in azienda che, prima della sperimentazione, non erano stati letti in un'ottica di genere

	<ul style="list-style-type: none"> • Perché il progetto ha avuto un ruolo decisivo nello sviluppo di consapevolezza e di sensibilizzazione sulle tematiche di genere all'interno dell'azienda
--	--

Politiche del buon rientro	
Azienda	Gruppo HERA
Area di intervento	Promozione delle pari opportunità
Tipologia di strumento	Gruppi di coaching e counseling individuale
Popolazione coinvolta	Dipendenti che rientrano al lavoro dopo un congedo di almeno 2 mesi
Descrizione	<p>Il progetto mira a sviluppare azioni di conciliazione vita-lavoro e strumenti di supporto e sostegno a chi utilizza congedi di maternità e parentali o per legge 104/1992. Tra queste azioni e strumenti sono presenti, in particolare, iniziative di formazione specifica, convenzioni con asili nido privati e azioni di sensibilizzazione tese al cambiamento culturale in azienda rispetto al tema conciliazione.</p> <p>Per i dipendenti che rientrano al lavoro dopo un congedo di almeno due mesi per motivi di maternità/paternità o di assistenza familiare sono previsti <i>gruppi di coaching e counseling individuale</i>. Si tratta di una serie di incontri guidati da un facilitatore (interno all'azienda oppure un consulente esterno) per migliorare l'esperienza personale vissuta.</p> <p>In questo modo, le madri scoprono una nuova consapevolezza delle competenze acquisiti e potenziali, attraverso la maternità, che possono essere utilizzati con profitto sul posto di lavoro troppo. La campagna, iniziata nel 2013, ha coinvolto più di 70 partecipanti, ciascuno per un percorso di sei ore .</p> <p>Nel 2014, la formazione "on the job" ha coinvolto 37 persone e alle iniziative di "coaching" di gruppo o di "counselling" individuale hanno partecipato 35 persone. Nel 2014, ai dipendenti sono stati proposti</p>

	<p>servizi di asilo nido in tutti i territori. Nel secondo semestre 2014 è stato realizzato un piano di ascolto e di verifica dell'efficacia delle azioni intraprese.</p> <p>Nel 2015 si è concluso il progetto di finanziamento e si è data continuità alle attività previste nel progetto. Sono stati previsti gruppi di coaching e counseling individuale per i dipendenti che rientrano al lavoro dopo un congedo di almeno due mesi per motivi di maternità/paternità o di assistenza familiare.</p>
Modalità di realizzazione	<p>Il progetto "Politiche del buon rientro" è stato presentato nell'ottobre 2011 per il bando ex art. 9 legge 53/2000 "Misure per conciliare tempi di vita e tempi di lavoro". A dicembre 2012 ha ottenuto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, il finanziamento parziale, pari a 257 mila euro, conseguito in ragione del carattere innovativo e socialmente rilevante delle misure proposte.</p> <p>Il progetto è stato definito verificando le esigenze dei lavoratori, attraverso due focus group, indirizzati alle madri, ai padri e ai beneficiari della legge 104, e con questionari erogati a tutti i dipendenti nei territori in cui non è presente un asilo nido aziendale.</p>
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché sostiene i dipendenti e le dipendenti dopo aver usufruito del congedo di maternità/ congedi parentali nel percorso di rientro al lavoro, sostenendo le nuove esigenze di conciliazione vita-lavoro che l'arrivo di un figlio (o altre esigenze familiari nel caso della legge 104) comportano • Perché mostra l'impegno dell'azienda nel sostenere e favorire le politiche di conciliazione vita-lavoro per il benessere dei dipendenti

Sportello per denunce di molestie, mobbing e discriminazioni

Azienda	CADIAI
Area di intervento	Promozione delle pari opportunità

Tipologia di strumento	Sportello
Popolazione coinvolta	Tutte le dipendenti e i dipendenti della cooperativa
Descrizione	<p>Sportello per denunce di molestie, mobbing e discriminazioni</p> <p>è uno sportello dedicato alle lavoratrici della cooperativa, attivo dal 1 settembre 2013.</p> <p>E' possibile rivolgersi allo sportelli ogni primo e terzo giovedì del mese dalle 11 alle 13.</p> <p>In questi orari si può contattare la Responsabile delle Pari Opportunità per fissare un appuntamento o per eventuali segnalazioni.</p>
Modalità di realizzazione	<p>CADIAI ha effettuato un percorso nel campo delle Pari opportunità che ha portato alla firma della "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro", promossa dal Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali e dal Ministero per le Pari Opportunità assieme ad un vasto numero di associazioni e sindacati.</p> <p>Il 18 aprile 2013 il Consiglio di Amministrazione ha nominato una Responsabile delle Pari Opportunità, con il compito di proseguire il lavoro di pianificazione, analisi e sviluppo delle politiche di genere nonché di costituire un punto di riferimento per la comunicazione interna alla cooperativa e con altre realtà del territorio e enti istituzionali.</p>
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché rappresenta uno strumento di sostegno concreto messo in campo dalla cooperativa per affrontare eventuali situazioni di conflittualità che possono verificarsi sul luogo di lavoro • Perché evidenzia l'impegno della cooperativa, grazie alla nomina di una Responsabile ad hoc, nel favorire e supportare le pari opportunità di genere in

	un contesto lavorativo che ha una alta componente femminile
--	---

1.1.5. Servizi di cura

Asilo Filonido	
Azienda	Regione Emilia-Romagna, Gruppo Unipol, Legacoop e Gruppo Hera
Area di intervento	Servizi di cura
Tipologia di strumento	Asilo interaziendale, pubblico, aperto al territorio
Popolazione coinvolta	Tutte le dipendenti e i dipendenti della cooperativa
Descrizione	E' un progetto realizzato in collaborazione con le Istituzioni pubbliche (Regione Emilia-Romagna e Comune di Bologna) che prevede posti riservati ai dipendenti delle aziende del polo fieristico (Gruppo Unipol, Legacoop e Gruppo Hera). Un protocollo sottoscritto dalle parti, sancisce l'impegno dei partner a corrispondere direttamente al concessionario, per i bambini figli di propri dipendenti, il corrispettivo economico necessario per la copertura dei costi, ad integrazione della retta pagata dai dipendenti stessi. Il nido ha una disponibilità di 81 posti di cui 20 sono convenzionati con il Comune di Bologna e aperti alle famiglie del territorio, 49 sono a disposizione dei dipendenti di Regione Emilia-Romagna, Gruppo Unipol, Legacoop e Gruppo Hera e 12, infine, sono riservati alle famiglie che vogliono iscrivere i figli privatamente. Il nido è aperto tutto l'anno dalle ore 7.30 alle ore 18.00. Diverse le tipologie di frequenza del nido: tempo pieno lungo (7.30-18.00), tempo pieno (7.30-16.30), part-time (7.30-13.30 oppure 9.30-15-30 oppure 10.30-16.30), part-time pomeridiano senza il pasto (12.30-18.00). Inoltre offre, a pagamento, ulteriori servizi quali

	l'apertura al sabato mattina; i "Giochi in città": servizi aperti durante le vacanze natalizie, pasquali e estive; "Aiuto ho una emergenza!": l'opportunità di ampliare la permanenza del bambini in caso di necessità; feste di compleanno.
Modalità di realizzazione	Il 14 aprile del 2009 la Regione Emilia-Romagna e il Comune di Bologna hanno firmato un accordo per la costruzione di un nido d'infanzia pubblico, interaziendale, aperto al territorio nel Quartiere San Donato, in Via della Villa: Filonido. La Regione investe 2 milioni di euro per la realizzazione del Nido e il Comune di Bologna ha messo a disposizione l'area, dove viene costruito e, tramite bando di gara ad evidenza pubblica, ha individuato il soggetto attuatore e gestore a cui affidare l'incarico di progettare, costruire e gestire il servizio in concessione trentennale. L'aggiudicatario della concessione è il Consorzio Karabak Nove, composto da Società Dolce, Cadiai, Camst e Cipea.
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché offre un aiuto concreto ai dipendenti delle aziende ed in particolare alle donne a cui spetta maggiormente il difficile compito di conciliare lavoro e famiglia • Perché i dipendenti con figli piccoli hanno la certezza di sapere "custoditi" i propri figli in un ambiente sereno, qualificato, e di poterli raggiungere velocemente in caso di bisogno • Perché la realizzazione del nido all'interno delle aziende è frutto di un percorso condiviso con i dipendenti • Perché la collaborazione tra istituzioni pubbliche e aziende private ha permesso la realizzazione di un luogo con una funzione educativa e sociale importante che, attraverso un servizio attento e qualificato, offre alle famiglie una serie di servizi modulari

Centri estivi e Campi residenziali estivi	
Azienda	Manutencoop
Area di intervento	Servizi di cura
Tipologia di strumento	Servizi di sostegno alla cura dei figli
Popolazione coinvolta	Tutti i dipendenti
Descrizione	<p>Manutencoop offre una settimana di centro estivo gratuito ai figli dei dipendenti che frequentano la scuola dell'infanzia e la scuola primaria (3-10 anni). Il Centro estivo è un servizio educativo organizzato nel periodo delle vacanze scolastiche e rivolto ai bambini che frequentano la scuola dell'infanzia e la scuola primaria. L'obiettivo principale del Centro estivo è il divertimento e il benessere dei bambini attraverso attività ludico-creative, giochi motori all'aria aperta, letture e laboratori espressivi, all'interno di un ambiente educativo accogliente. Manutencoop seleziona ogni anno, in collaborazione con Legacoop Bologna e diverse cooperative aderenti, soggetti referenziati attivi in ambito educativo, con professionalità ed esperienza di lungo corso.</p> <p>"Tuttingiro" è, invece, la proposta di Manutencoop per i ragazzi dagli 11 ai 14 anni figli dei propri dipendenti: soggiorni residenziali estivi del tutto gratuiti in svariate località d'Italia, dalle Alpi alla Sicilia, dal Parco Nazionale del Gran Paradiso alla Riserva dello Zingaro, con un ricco programma di attività educative, ricreative e sportive (barca a vela, equitazione, immersioni, escursioni) sotto la guida di animatori esperti. La gestione ed organizzazione è affidata a Panda Avventure, realtà associata all'AITR, l'Associazione Italiana Turismo Responsabile, con una forte esperienza nel settore e organizzatrice da vari decenni di "Campi Avventura" in tutta Italia.</p>

<p>Modalità di realizzazione</p>	<p>Nel 2011 Manutencoop ha partecipato al Bando Legge 53/2000 promosso dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento delle Politiche per la Famiglia con il progetto «Azioni positive in Manutencoop».</p> <p>Il progetto, ammesso a finanziamento per un importo complessivo di oltre 293.000 euro, prevedeva la realizzazione di centri e soggiorni residenziali estivi per figli dei dipendenti nel biennio 2013-2014.</p> <p>Terminato il finanziamento previsto dal Bando Legge 53/2000, Manutencoop ha deciso, nel 2015 e nel 2016, di riproporre il servizio di centro estivo sostenendo interamente il costo e ampliando la sperimentazione ad altri territori.</p> <p>Nell'ultimo anno, infatti, l'iniziativa è stata estesa anche a Toscana (Firenze e Prato) e Veneto (Venezia, Verona, Vicenza e Treviso).</p> <p>Regolamento cataloghi con le indicazioni sui centri disponibili vengono pubblicati tra marzo e aprile di ogni anno ed inviati per posta ai dipendenti che hanno diritto a partecipare</p> <p>Dal 2015 anche il progetto "Tuttingiro" è interamente finanziato da Manutencoop. L'iniziativa è riservata ai figli dei dipendenti in forza da almeno 12 mesi nelle società del Gruppo.</p>
<p>Elementi di successo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perché l'iniziativa, che arricchisce ulteriormente le politiche di welfare aziendale di Manutencoop, ha l'obiettivo di favorire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro • Perché fornisce un servizio dedicato ai lavoratori in un periodo particolarmente complesso per le famiglie che è quello di chiusura dei servizi educativi e scolastici pubblici • Perché offre ai dipendenti delle aziende un servizio qualificato e gratuito, supportando, in particolare,

	le famiglie con redditi più bassi (circa il 70% dei partecipanti sono figli di operai)
--	--

1.1.6. Servizi "libera tempo"

Servizi libera tempo del Gruppo Unipol	
Azienda	Gruppo Unipol
Area di intervento	Servizi libera tempo
Tipologia di strumento	Multi-servizi
Popolazione coinvolta	Tutti i dipendenti
Descrizione	I Servizi Libera Tempo nascono per agevolare il dipendente nelle attività quotidiane e liberare tempo da dedicare ad attività a maggior valore aggiunto. Con questa finalità negli ultimi anni si sono sperimentati nella sede di Bologna, Torino e San Donato Milanese alcuni servizi tra i quali consegna farmaci in azienda, calzolaio, lavanderia, piccoli lavori di sartoria, consegna frutta e verdura biologica da agricoltura sociale, servizi di manutenzione domestica e servizi di manutenzione auto.
Modalità di realizzazione	Alcuni servizi sono fruibili all'interno dell'azienda (consegna dei farmaci, servizio di lavanderia, sartoria, calzolaio, consegna di frutta e verdura bio), mentre altri sono fruibili all'esterno, attraverso specifiche convenzioni con terzi per l'erogazione di servizi di manutenzione domestica e per i servizi di manutenzione auto, oltre a convenzioni con parrucchieri e centri estetici.
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> Perché agevolare il dipendente nelle attività di gestione del quotidiano e liberare tempo da dedicare ad attività a maggior valore aggiunto

	<ul style="list-style-type: none"> • Perché si inserisce in una più ampia e articolata serie di iniziative di welfare aziendale del Gruppo Unipol
--	--

Navetta aziendale	
Azienda	Manutencoop
Area di intervento	Servizi libera tempo
Tipologia di strumento	Servizio trasporto dei lavoratori
Popolazione coinvolta	Tutti i dipendenti
Descrizione	<p>Dall'inaugurazione della sede di Zola Predosa nel 2003, l'azienda ha messo a disposizione dei dipendenti un servizio gratuito di navetta che collega gli uffici della sede con la stazione centrale FS di Bologna e prevede una fermata intermedia presso l'Ospedale Maggiore.</p> <p>Il servizio è utilizzato da oltre il 10% dei lavoratori di Manutencoop.</p> <p>Nel corso degli ultimi anni il servizio è stato notevolmente potenziato in ragione dello sviluppo del polo produttivo di Zola Predosa. A questo proposito è stato creato un tavolo, coordinato dal Comune, che ha riunito le imprese della zona industriale al fine di misurare le esigenze di mobilità e calibrare il servizio di navetta sui bisogni effettivi dei lavoratori.</p> <p>Ad oggi le aziende che partecipano e contribuiscono all'iniziativa sono in tutto 5.</p>
Modalità di realizzazione	<p>Manutencoop è da tempo impegnata sul tema della mobilità sostenibile e ha visto il proprio "Piano degli spostamenti aziendali", redatto dall'anno 2003, cofinanziato dall'allora Provincia di Bologna.</p> <p>Il servizio di trasporto è finanziato dall'azienda dal 2003. Negli ultimi anni il servizio ha assunto natura</p>

	interaziendale, perché condiviso con altre aziende che operano nell'area industriale di Zola Predosa.
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché offre un servizio gratuito ai dipendenti, contenendo gli spostamenti in automobile e le spese di trasporto per raggiungere la sede di lavoro • Perché rappresenta un valido supporto agli spostamenti casa-lavoro nell'ambito della mobilità sostenibile e della conciliazione dei tempi vita lavoro dei dipendenti • Perché rappresenta un importante esempio di servizio condiviso tra più aziende con sede nella zona industriale di Zola Predosa, non sufficientemente servita dai mezzi pubblici

1.1.7. Salute e benessere psico-sociale

Indagine di clima interno	
Azienda	Gruppo HERA
Area di intervento	Salute e benessere psico-sociale
Tipologia di strumento	Indagine sul clima organizzativo
Popolazione coinvolta	Tutti i dipendenti
Descrizione	Il Gruppo Hera realizza, da oltre 10 anni, con cadenza biennale un'indagine sul clima interno al fine di garantire un ascolto costante e puntuale dei lavoratori, che sono chiamati a esprimere il loro grado di soddisfazione sui principali processi aziendali, sull'organizzazione, sugli strumenti di lavoro a loro disposizione e sul coinvolgimento. Nel 2015 si è svolta la 6° edizione che ha coinvolto contemporaneamente, per la prima volta, tutti i dipendenti del Gruppo.

	<p>Le principali evidenze emerse dall'indagine e le nuove azioni di miglioramento definite dal Gruppo vengono diffuse a tutti i lavoratori attraverso l'organizzazione di incontri a cascata in ogni unità organizzativa per condividere le informazioni rilevanti aziendali e specifiche dell'area in modo da garantire la massima comprensione e diffusione.</p>
<p>Modalità di realizzazione</p>	<p>La rilevazione sul clima interno viene condotta garantendo appieno l'anonimato dei rispondenti: il questionario viene consegnato in busta paga a tutti i lavoratori, lasciando un mese di tempo per la sua compilazione e restituzione in busta chiusa già indirizzata o utilizzando il questionario anonimo online. È progettato per verificare quanto le attività di miglioramento messe in atto a valle dell'indagine precedente vengono percepite dal personale. La valutazione sui risultati viene espressa con scale numeriche, sulle quali si individuano soglie corrispondenti a diversi livelli di soddisfazione: sotto i 50 punti i voti sono considerati insufficienti, fino a 59 siamo in una zona di non piena soddisfazione, tra 60 e 70 i voti esprimono un buon livello di soddisfazione e oltre tale soglia, da 70 in su, si parla di "elevata soddisfazione".</p>
<p>Elementi di successo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perché rappresenta un importante strumento di ascolto e di conoscenza dei bisogni e delle aspettative dei lavoratori che consente di accrescere il benessere organizzativo attraverso lo sviluppo e/ o la progettazione di iniziative aziendali • Perché l'indagine con cadenza biennale consente di verificare nel tempo il livello di soddisfazione dei lavoratori e l'efficacia delle azioni migliorative messe in campo • Perché definisce, insieme ad altre iniziative di dialogo, consultazione e di comunicazione interna,

	il forte impegno del Gruppo nel coinvolgimento dei lavoratori come parte della comunità aziendale
--	---

1.1.8. Cultura e socialità

CLEB – Circolo Lavoratori Emil Banca	
Azienda	Emil Banca
Area di intervento	Cultura e socialità
Tipologia di strumento	Circolo ricreativo aziendale
Popolazione coinvolta	Tutti i dipendenti
Descrizione	<p>Dal 2010 è attivo il circolo ricreativo aziendale dei lavoratori di Emil Banca, aperto anche ai dipendenti in pensione. Tale circolo, costituito per iniziativa volontaristica di alcuni collaboratori, intende promuovere la socialità fra i colleghi, attraverso attività culturali, sportive e ricreative.</p> <p>Contestualmente al "CLEB", denominazione assunta quale acronimo di Circolo Lavoratori Emil Banca, è attiva anche l'Associazione Sportiva Dilettantistica per poter meglio organizzare e partecipare ad eventi sportivi.</p> <p>Il Cleb ha l'obiettivo di promuovere iniziative sociali, culturali, ricreative e per il tempo libero rivolte ai dipendenti (anche in pensione) ma anche a soci e clienti di Emil Banca.</p> <p>Al 31/12/2015 al CLEB erano iscritte 318 persone (22 in più rispetto al 2014) e nell'anno sono state organizzate direttamente diverse iniziative.</p> <p>Il 69,6% dei collaboratori è iscritto al CLEB.</p> <p>Durante l'anno sono state organizzate 3 iniziative di carattere sportivo e 11 di natura ludico/culturale con</p>

	una partecipazione attiva di oltre 400 persone fra soci e loro famigliari.
Modalità di realizzazione	<p>La Banca mette annualmente a disposizione una somma di 20.000 euro per il funzionamento del circolo.</p> <p>Nel corso del 2015 il CLEB ha provveduto a modificare lo statuto avendo deciso di proseguire l'attività avvalendosi di un'unica associazione alla quale è stato attribuito il nome di "CIRCOLO EMIL BANCA ASSOCIAZIONE DI PROMOZIONE SOCIALE E SPORTIVA DILETTANTISTICA". Questa variazione consentirà di accettare domande di adesione anche al di fuori del personale dipendente, ad esempio provenienti da membri della compagine sociale della Banca.</p>
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché da l'opportunità ai dipendenti e alle loro famiglie di partecipare ad iniziative sociali, culturali e sportive, promuovendo occasioni di incontro e di socialità • Perché rafforza l'identità aziendale ed il senso di appartenenza e condivisione dei valori attraverso le varie attività di iniziative di natura extra lavorativa realizzate

Volontariato aziendale della banca del tempo	
Azienda	Intesa Sanpaolo
Area di intervento	Cultura e socialità
Tipologia di strumento	Banca delle ore
Popolazione coinvolta	Tutti i dipendenti
Descrizione	La Banca del Tempo mette a disposizione dei dipendenti del Gruppo Intesa Sanpaolo permessi aggiuntivi per far fronte a situazioni di necessità personali o per assistenza a familiari per situazioni di

	<p>malattia, disabilità, ecc; si alimenta con le donazioni delle Aziende del Gruppo e dei colleghi, che possono volontariamente donare ore e giornate dei permessi individualmente spettanti. In questo ambito, si è voluto creare uno spazio di generosità rivolto verso l'esterno del Gruppo, individuando specifiche iniziative di volontariato cui i colleghi del Gruppo possono aderire. Le iniziative e le associazioni alle quali ciascun dipendente può decidere di prestare la propria opera sono state selezionate con il supporto di Banca Prossima e dalla Fondazione Intesa Sanpaolo Onlus. Il progetto pilota è partito da Napoli, Torino e Milano. Gli aderenti entro a far parte di piccoli gruppi "guidati" da un rappresentante di Banca Prossima (la banca del Gruppo Intesa Sanpaolo dedicata al nonprofit laico e religioso).</p>
<p>Modalità di realizzazione</p>	<p>Nel Gruppo già in tanti sostengono con le proprie azioni e il proprio tempo diverse associazioni che operano a favore degli altri. Intesa Sanpaolo ha attivato una nuova modalità per fare volontariato dal 2015.</p> <p>Utilizzando i permessi della Banca del Tempo, messi a disposizione dal Gruppo in applicazione del Contratto Collettivo di secondo livello sottoscritto con le Organizzazioni sindacali il 7 ottobre 2015, è infatti possibile partecipare a specifici progetti con finalità sociali.</p>
<p>Elementi di successo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perché rafforza l'identità aziendale ed il senso di appartenenza e condivisione dei valori tra i dipendenti • Perché riconosce e valorizza l'impegno dei dipendenti nella comunità • Perché consente di arricchire le competenze trasversali dei dipendenti attraverso attività extra-lavorative che possono portare un significativo beneficio nell'organizzazione aziendale

1.2. Welfare contrattuale – Iniziative negoziate, accordi aziendali

L'Accordo aziendale della Ducati Motor	
Azienda	Ducati
Area di intervento	welfare contrattuale
Tipologia di strumento	Contratto Integrativo e di Partecipazione 2015-2017
Popolazione coinvolta	Tutte i dipendenti
Descrizione	<p>Il contratto integrativo aziendale della Ducati Motor (2015-2017), oltre 50 pagine che regolamentano tutti gli aspetti della vita aziendale, prevede gli altri temi (assunzioni, turni, incentivi, premi di produttività, formazione) il rafforzamento delle iniziative di welfare aziendale tra cui si evidenziano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistenza Sanitaria Complementare per i dipendenti e per le loro famiglie per prestazioni effettuate in regime di Servizio Sanitario Nazionale (Ticket), check-up, cure odontoiatriche e riabilitative, medicina preventiva (esempio: prevenzione pediatrica, oculistica e oncologica). La copertura è garantita anche per i contratti a Tempo Determinato e stagionali • Congedo per la nascita di un figlio (16 ore) • Bonus per iscrizione all'asilo nido dei figli dei dipendenti assunti a tempo indeterminato. • 5 Borse di studio sperimentali dedicate ai figli dei dipendenti per il conseguimento del titolo di laurea o diploma • Interventi di mobilità sostenibile • Permessi non retribuiti per attività di volontariato presso onlus riconosciute per le quali è

	<p>riconosciuta una integrazione pari al 50% della retribuzione ordinaria, elevabile al 100% qualora nel corso dell'anno precedente siano state svolte almeno 80 ore di volontariato.</p>
Modalità di realizzazione	<p>L'accordo è stato sottoscritto dopo 20 mesi di contrattazione e si fonda sui principi della Charta dei rapporti di lavoro in seno al Gruppo Volkswagen che definisce un innovativo sistema di relazioni sindacali caratterizzato dai principi di cooperazione e partecipazione. La Charta dei rapporti di lavoro in seno al gruppo Volkswagen <i>introduce apposite commissioni, bilaterali e permanenti</i>, costituite da dipendenti e parti datoriali, con il compito di regolare la vita aziendale e ridurre la conflittualità.</p>
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché è il risultato di un percorso partecipato che coinvolge le parti sociali nella definizione di nuove modalità organizzative e di interventi a supporto dei dipendenti e delle loro famiglie • Perché, fondandosi su un documento specifico (la Charta dei rapporti di lavoro del Gruppo) introduce e formalizza un nuovo modello di welfare contrattuale cooperativo e partecipato

1.3. Welfare condiviso - Iniziative attivate in accordo con le Istituzioni locali

Care Desk	
Azienda	Carisbo – Intesa Sanpaolo, Gruppo Hera, Asppi, CRIF, Gruppo Unipol, Unicredit
Area di intervento	Servizi di cura
Tipologia di strumento	Servizi di sostegno alla cura dei familiari anziani
Popolazione coinvolta	Tutti i dipendenti delle aziende che hanno sottoscritto l'accordo con la Città metropolitana di Bologna

Descrizione	<p>Il servizio Care Desk è volto a favorire l'incontro domanda offerta di lavoro famiglia/assistente familiare, promuovendo la qualificazione del lavoro di cura ed il contrasto al lavoro nero. Il servizio, sperimentato dal 2012 presso Carisbo, è attualmente attivo anche presso Hera, Asppi, CRIF, UniCredit e Unipol. Da maggio 2015 è possibile usufruire anche del servizio di assistente familiare condivisa (per persone anziane che non necessitano di un bisogno di assistenza a tempo pieno e che abitano nello stesso condominio o in contesto di vicinato).</p> <p>Il servizio offre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi del bisogno di assistenza della persona anziana (e della famiglia). • Selezione di una rosa di assistenti famigliari qualificate che rispondono ai requisiti richiesti. • Organizzazione degli incontri tra le persone selezionate e la famiglia con, se richiesta, la presenza dell'Operatore. • Informazioni sulla tipologia contrattuale e sul costo che la famiglia dovrà sostenere per l'assunzione dell'assistente famigliare. • Offerta di tariffe convenzionate con organizzazioni che si occupano della contrattualizzazione
Modalità di realizzazione	<p>Le aziende hanno sottoscritto un accordo con la Città metropolitana di Bologna.</p> <p>I dipendenti delle aziende che necessitano di assistenti familiari per sè e/o per propri familiari contattano direttamente il Centro per l'Impiego che ritengono più comodo inviando una e-mail. L'Operatore dedicato contatta il dipendente dell'Azienda (di norma, entro le 24 ore) per concordare un appuntamento. La presa in carico da parte dell'Operatore dedicato del Centro per l'Impiego avviene una volta fissato il colloquio.</p>

	<p>L'Operatore inserirà i dati relativi all'anziano da assistere nel Database Madreperla compilando la Sezione relativa alla Domanda di Lavoro. In tempo reale l'Operatore CPI effettua l'incrocio dei dati (anziano/assistente familiare) tramite il Database Madreperla relativamente all'offerta di lavoro delle assistenti Familiari. Il sistema seleziona almeno 3 nominativi di assistenti Familiari che corrispondono ai bisogni e alle attese del richiedente. La selezione dell'assistente Familiare da parte del dipendente avviene secondo criteri che lo stesso valuterà corrispondere ai bisogni di cura della persona da assistere. Il dipendente valuta, in piena libertà, se effettuare i colloqui con le assistenti presso il proprio domicilio o presso il domicilio in cui risiede la persona anziana. La regolarizzazione del rapporto di lavoro famiglia/assistente fa capo unicamente al dipendente dell'Azienda che, a tal fine, può usufruire di tariffe convenzionate con organizzazioni che si occupano della contrattualizzazione.</p>
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché promuove un modello innovativo di welfare aziendale condiviso tra pubblico e privato e favorisce l'incrocio della domanda e offerta di lavoro nel settore della cura domiciliare • Perché offre ai dipendenti delle aziende un servizio qualificato e garantito dall'Istituzione

Il Nido Scuola MAST	
Azienda	GD – Gruppo Coesia
Area di intervento	Welfare condiviso
Tipologia di strumento	Asilo Nido
Popolazione coinvolta	Tutti i dipendenti

Descrizione	<p>L'impegno di Coesia per il benessere dei suoi collaboratori è simbolizzato dal MAST (Manifattura di Arti, Sperimentazione e Tecnologia) in cui il concetto di welfare si estende arrivando a coinvolgere l'intera comunità.</p> <p>Il Nido Scuola MAST, operativo dal 2012, offre un sostegno alle famiglie dei propri dipendenti, ma contribuisce anche ad incrementare i servizi per l'infanzia presenti sul territorio essendo convenzionato con il Comune di Bologna. L'orario giornaliero di funzionamento è dalle 7.15 alle 18.00.</p> <p>Il Nido Scuola MAST è una struttura che ha come elemento qualificante l'innovazione e opera in partnership con altre organizzazioni: Reggio Children, Centro internazionale per la difesa e la promozione dei diritti e delle potenzialità dei bambini e delle bambine, la Cooperativa CADIAI e la Cooperativa Culturale Giannino Stoppani.</p>
Modalità di realizzazione	<p>Tutte le attività legate al centro polifunzionale sono coordinate dalla Fondazione MAST. Perseguendo un rapporto di collaborazione attiva con l'Amministrazione Comunale, il Nido è stato inaugurato un anno prima dell'intera struttura, anche per rispondere a esigenze del territorio. Dal 2015 il Nido ha ampliato la sua attività con due sezioni sperimentali di scuola dell'infanzia, accogliendo bambini nella fascia 0-6 anni.</p> <p>Per l'accesso al nido, dopo aver raccolto le domande dei collaboratori e aver stilato la relativa graduatoria, si provvede, in caso di posti vacanti, a riempirli con le iscrizioni pervenute in modalità privata. Per i posti in convenzione è possibile accedere tramite la procedura di iscrizione ai servizi educativi e scolastici del Comune di Bologna.</p>
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché rappresenta un esempio di condivisione tra pubblico e privato che crea un valore aggiunto per l'intera comunità

	<ul style="list-style-type: none"> • Perché sostiene i dipendenti offrendo un servizio innovativo per la cura e l'educazione dei propri figli nella fascia 3-36 mesi, situato nei pressi dell'azienda, con orari di apertura più ampi rispetto ai servizi comunali, per rispondere maggiormente alle esigenze dei propri dipendenti • Perché il nido è inserito in centro multi-servizi, il MAST, struttura che mostra l'impegno del Gruppo nei confronti del benessere dei propri dipendenti e della comunità
--	--

Metro-Tata (Tata Metropolitana e Tata on Demand)	
Azienda	Gruppo Unipol
Area di intervento	Servizi di cura
Tipologia di strumento	Servizi di sostegno alla cura dei figli
Popolazione coinvolta	Tutti i dipendenti
Descrizione	<p>Il servizio di Tata Metropolitana consente la ricerca di una Tata con standard qualitativi definiti dal sistema educativo pubblico, grazie alla collaborazione interistituzionale tra l'Area Educazione e Formazione del Comune di Bologna ed il Servizio Politiche Attive del Lavoro e della Formazione della Città metropolitana di Bologna, offrendo un sostegno alla genitorialità aggiuntivo ai servizi già esistenti sul territorio. Il servizio, sperimentato dal 2015 dal Gruppo Unipol offre:</p> <p><i>Tata Metropolitana:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ricerca di una Tata per periodi medio-lunghi (indicativamente superiori alle 15 ore settimanali). • Selezione di una rosa di Tate qualificate che rispondono ai requisiti richiesti.

	<ul style="list-style-type: none"> • Informazioni sul contratto e sul costo che la famiglia dovrà sostenere. • Su richiesta della famiglia organizzazione degli incontri tra le persone selezionate e la famiglia presso il Centro per l'Impiego. • Offerta di tariffe convenzionate con organizzazioni che si occupano della contrattualizzazione. <p><i>Tata on Demand:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ricerca di una Tata per brevi periodi non programmabili, per sé e/o per propri familiari • Accesso al data base delle Tate on Demand che hanno dato la propria disponibilità per questo tipo di collaborazione presso i Centri per l'Impiego della Città metropolitana di Bologna • Procedura a gestione diretta da parte del richiedente per la ricerca della Tata (servizio rapido di ricerca profili nella sezione dedicata)
Modalità di realizzazione	<p>La Città metropolitana di Bologna in collaborazione con il Comune di Bologna, ha realizzato momenti formativi al fine di implementare un elenco qualificato di Tate, suddiviso in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elenco baby sitter formate o con attestazione di competenze acquisite in precedenti esperienze lavorative disponibili a attivare rapporti di lavoro di tipo più continuativo. • Elenco baby sitter formate o con attestazione di competenze acquisite in precedenti esperienze lavorative disponibili a rapporti di lavoro occasionali/emergenziali, attivati per rispondere a esigenze emerse in periodi particolari (malattia del minore, impegni di lavoro, esigenze familiari e/o lavorative specifiche) per le quali è necessario un

	<p>supporto alla genitorialità che potremmo definire "all'occorrenza".</p> <p>I dipendenti del Gruppo Unipol che intendono avvalersi del servizio contattano via mail il Centro per l'impiego di San Lazzaro, mentre possono accedere direttamente al data base on-line, previa registrazione, per la ricerca di una Tata on Demand.</p>
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché offre un servizio alle famiglie dei dipendenti qualificato e garantito dall'istituzione pubblica per la cura dei propri figli • Perché si inserisce in una più ampia e articolata serie di iniziative di welfare aziendale del Gruppo Unipol • Perché promuove un modello innovativo di welfare aziendale condiviso tra pubblico e privato e favorisce l'incrocio della domanda e offerta di lavoro nel settore della cura dei minori • Perché offre un servizio qualificato e al contempo rappresenta anche una nuova opportunità lavorativa per chi vuole svolgere questa professione, favorendo l'emersione del lavoro nero che caratterizza molto spesso questo ambito occupazionale

2. PMI

2.1. Welfare territoriale

2.1.1. Reti di impresa

Rete Giunca	
Azienda	Chemisol Italia Srl, Viba Spa, Tioxide Europe Srl, Momentive Specialty Chemicals Italia Spa, Novartis

	Farma Spa, Sanofi-Aventis Spa, Lati Industria Termoplastici Spa, Bilcare Reasearch Srl, B.D.G. EL Srl, TMC srl.
Area di intervento	Welfare territoriale
Tipologia di strumento	Rete di aziende per la predisposizione di servizi di welfare
Popolazione coinvolta	Circa 1700 lavoratori
Descrizione	<p>GIUNCA -<i>Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente</i> è nata ad ottobre 2012 a Varese, anche grazie all'assistenza offerta dall'Unione degli Industriali della Provincia di Varese. Si tratta di una rete d'impresa per il welfare aziendale a vantaggio dei dipendenti che ha coinvolto circa 1.700 lavoratori e raccoglie 10 imprese manifatturiere del Varesotto (costruzioni, chimica, farmaceutica, meccanica).</p> <p>La rete Giunca si pone come finalità quella di creare sinergie tra le aziende per migliorare il clima aziendale, il benessere e la professionalità dei lavoratori. In particolare, la Rete ha inteso lavorare su due aspetti: il welfare e la formazione dei collaboratori, anche valorizzando buone prassi ed esperienze di successo già sperimentate nelle singole Aziende. Gli interventi previsti supportano, quindi, i lavoratori rispetto a bisogni formativi, mobilità casa-lavoro, sostegno al reddito familiare, la conciliazione dei tempi e la salute. Per rispondere a tali bisogni sono state oggetto di studio diverse proposte di azioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • progetti di mobilità territoriale e agevolazioni, basate sul car sharing e il car pooling; • proposte di finanziamento agevolate per i dipendenti; • erogazione di buoni d'acquisto; • pacchetti assicurativi;

	<ul style="list-style-type: none"> • convenzioni con servizi, ad esempio di trasporto, sanitari e di cura/educativi • formazione aziendale, soprattutto in materia sicurezza sul lavoro e per la condivisione di best practice aziendali.
Modalità di realizzazione	<p>Giunca di volta involta mette in atto le iniziative di welfare in collaborazione anche con altri attori territoriali. Ad esempio, ha sottoscritto un accordo con l'Ambito Distrettuale di Tradate finalizzato alla costituzione di un'alleanza locale di conciliazione teso a garantire ai figli dei collaboratori delle Aziende appartenenti alla Rete l'accesso ai servizi estivi organizzati o patrocinati dai Comuni dell'ambito distrettuale di Tradate.</p> <p>Le Imprese di Rete Giunca hanno anche aderito al progetto APS – WHP Varese – Aziende che Promuovono la Salute (Workplace Health Promotion).</p> <p>Un altro esempio è costituito dall' accordo tra Unipol Banca e Giunca che permette l'erogazione di prestiti personali ai lavoratori delle aziende facenti parte di Giunca con un plafond di 3 milioni di euro. Oltre ai prestiti personali l'accordo ha permesso ai lavoratori di accedere ad altri prodotti a costo e a condizioni vantaggiose come l'apertura di conti correnti e la sottoscrizione di una Carta conto ricaricabile. Sarà possibile inoltre sottoscrivere a prezzi scontati anche assicurazioni vita e auto con Unipol Assicurazioni.</p>
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché le aziende hanno la possibilità di elaborare un progetto di welfare aziendale che generi un aumento della produttività, migliori la qualità di erogazione dei servizi, ottimizzi la gestione dei costi e dei risparmi fiscali, migliori il clima e l'immagine aziendale, oltre a creare maggiori sinergie con il territorio

	<ul style="list-style-type: none"> • Perché crea Reti collaborative solide e nodi di reti che consentono di mettere in contatto realtà fra loro non direttamente collegate • Perché si tratta di una pratica replicabile facilmente anche da altri distretti
--	--

2.1.2. Intese territoriali

Intesa territoriale lombarda	
Azienda	Aziende/cooperative lombarde prive di rappresentanza interna
Area di intervento	Welfare territoriale
Tipologia di strumento	Intese per lo sviluppo del welfare territoriale
Popolazione coinvolta	Dipendenti delle aziende/cooperative del territorio lombardo
Descrizione	<p>L'Accordo firmato da AGCI, Confcooperative, Legacoop, Cgil, Cisl e Uil consente ai lavoratori e alle lavoratrici che operano nelle imprese aderenti al sistema di rappresentanza delle 3 centrali cooperative prive di rappresentanza interna una tassazione agevolata sugli importi di produttività e la promozione di interventi volti a favorire le politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e family-friendly attraverso lo strumento della fiscalità agevolata.</p> <p>Le parti hanno voluto riconoscere nell'ambito del confronto aziendale o territoriale per l'incremento della produttività che si realizza attraverso misure di flessibilità oraria o organizzativa l'opportunità di favorire politiche di conciliazione e di sostegno alla famiglia.</p>
Modalità di realizzazione	A seguito dell'accordo quadro nazionale per mantenere l'applicazione dell'agevolazione fiscale sulle prestazioni lavorative effettuate nel 2014 così

	come già prevista dal precedente accordo del 14 maggio 2013, in attuazione del DPCM del 19 febbraio 2014 "Modalità di attuazione delle misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro nel periodo 1° gennaio - 31 dicembre 2014", AGCI, Confcooperative, Legacoop hanno siglato con CGIL, CISL e UIL in Lombardia l'intesa territoriale che aggiunge a quanto previsto a livello nazionale, l'opportunità di promuovere "interventi che favoriscano politiche di conciliazione vita-lavoro e <i>family friendly</i> attraverso lo strumento della fiscalità agevolata".
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Perché l'intesa promuove interventi che possono essere adottati da singole aziende/cooperative per sperimentare forme di flessibilità oraria e organizzativa • Perché le iniziative possono essere valorizzate anche da altri interventi realizzati a livello regionale, utilizzando gli strumenti offerti dai Piani di Azione territoriali nell'ambito dello sviluppo delle Reti di conciliazione

2.1.3. Sistemi territoriali

Welfare Net	
Azienda	PMI del territorio
Area di intervento	Welfare territoriale
Tipologia di strumento	Reti territoriali
Popolazione coinvolta	1000 lavoratori coinvolti nella fase di indagine, 60 progetti di welfare aziendale attivati nelle PMI
Descrizione	Il progetto, finanziato dal Fondo Sociale Europeo, mette insieme e valorizza, per la prima volta, il ruolo del Welfare aziendale, territoriale e contrattuale, mettendo in luce contemporaneamente le esperienze

	<p>e i servizi di Welfare già presenti sul territorio, facilitando la creazione di nuovi servizi, strutturandoli e rendendoli accessibili al tessuto imprenditoriale veneto di piccole e piccolissime imprese.</p> <p>Tale progetto si pone fra i suoi obiettivi la valorizzazione e lo sviluppo dei servizi locali a favore di persone e famiglie, con attenzione alle lavoratrici ed ai lavoratori delle piccole e piccolissime imprese. Da una parte si vogliono coinvolgere tutti i soggetti che erogano servizi di welfare sul territorio (comuni, enti bilaterali, ULSS e il terzo settore in genere) e dall'altra avvicinare le imprese con una proposta progettuale di Welfare aziendale, termine che indica quell'insieme di iniziative messe in atto da aziende private nei confronti dei propri dipendenti per aumentare la produttività, migliorare il clima lavorativo e aumentare il potere d'acquisto dei lavoratori e delle loro famiglie.</p> <p>La rete coinvolge Enti Bilaterali, Aziende, Cooperative volontariato sociale e terzo settore, Parti Sociali, Istituzioni locali.</p>
Modalità di realizzazione	<p>La rete, di cui è capofila l'Ente Bilaterale inter-regionale del Commercio, Servizi e Turismo del Veneto e del Friuli Venezia Giulia, ha inizialmente realizzato una attività di indagine sui fabbisogni di welfare aziendale di 1000 lavoratori nella provincia di Padova ed ha realizzato una mappatura dei servizi presenti sul territorio.</p> <p>Nell'ambito del progetto di sperimentazione, è stato fornito supporto economico alla creazione di nuove imprese, che hanno attivato servizi di welfare in risposta alle esigenze dei lavoratori rilevate nella fase di indagine.</p> <p>Sono state attivate una serie di convenzioni sul territorio al fine di rispondere efficacemente alle esigenze espresse nella fase di indagine.</p>

	Sono stati attivati 60 piani di welfare aziendale a piccole e a piccolissime imprese (la maggior parte con 10 e 40 dipendenti).
Elementi di successo	<ul style="list-style-type: none">• Perché mette in rete soggetti che operano a diverso titolo nell'ambito della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro favorendo la conoscenza e l'integrazione tra le varie iniziative attive in un territorio circoscritto• Perché promuove l'implementazione del welfare aziendale anche nella piccola e piccolissima impresa• Perché il progetto si sta sviluppando ulteriormente attraverso un nuovo progetto Rete di reti, un innovativo modello di welfare territoriale, contrattuale ed aziendale attivo a livello regionale

Il laboratorio di Impronta Etica per lo sviluppo di un sistema di welfare aziendale

Laura Baiesi
Maria Luisa Parmigiani
Luca Stanzani

1. Obiettivi, percorso e risultati attesi del laboratorio

Il Laboratorio tra Soci "Organizzazione e sviluppo di un sistema di welfare aziendale" è nato in risposta all'emergere del *welfare aziendale - quale strumento di integrazione al welfare pubblico* - nell'attuale scenario economico-sociale.¹ Sempre più aziende, infatti, prevedono servizi di welfare al fine di contribuire ai nuovi e maggiori bisogni sociali emersi a seguito alle profonde trasformazioni sociali, economiche e demografiche che stanno coinvolgendo i Paesi dell'Europa negli ultimi anni. Il presente Laboratorio ha rappresentato nello specifico la prosecuzione di una prima riflessione dell'Associazione sul welfare del futuro avviata con un Gruppo di Lavoro tra Soci svoltosi nel 2014. Il Gruppo di Lavoro è stato una prima occasione di confronto sui potenziali sviluppi futuri del welfare aziendale in ottica di creazione di valore per la società. Durante il percorso è stato condiviso come la realizzazione di sistemi di welfare, in una logica di integrazione al welfare pubblico, rappresenti per le imprese una sfida e al tempo stesso

¹ Il presente documento raccoglie e presenta gli esiti del *Laboratorio tra Soci di Impronta Etica "Organizzazione e sviluppo di un sistema di welfare aziendale"* svoltosi tra il 2015 e il 2016. Il documento è stato curato da Laura Baiesi (Impronta Etica) con la supervisione di: Maria Luisa Parmigiani (Impronta Etica) e Luca Stanzani (Impronta Etica). Al Laboratorio hanno partecipato 12 imprese socie di Impronta Etica: ANCD, Cadiai, Camst, Coop Alleanza 3.0, Emil Banca, Granarolo, Gruppo Hera, Gruppo Unipol, IGD, Manutencoop, Open Group, SCS Consulting. Il documento completo è disponibile sul sito internet di Impronta Etica www.improntaetica.org all'interno della sezione "Le nostre pubblicazioni".

un'opportunità, in termini di sostenibilità e competitività del territorio. Il Laboratorio si è inserito in questo percorso dell'Associazione, volendo supportare i Soci nel declinare in azioni pratiche le riflessioni emerse dal Gruppo di Lavoro.

Il Laboratorio si è proposto di supportare le imprese socie nell'adottare e/o sviluppare delle specifiche misure di welfare aziendale promuovendo un confronto tra Soci e tra imprese ed esperti esterni all'Associazione. Gli obiettivi specifici del Laboratorio sono stati:

- condividere gli elementi alla base di una strategia di welfare aziendale;
- condividere un "percorso tipo" per attivare un sistema di welfare in azienda;
- fornire ai Soci linee guida, strumenti e approcci per intraprendere e/o sviluppare un sistema di welfare aziendale;
- analizzare le modalità e le strategie di comunicazione dei servizi offerti internamente - verso i propri dipendenti - ed esternamente.

I risultati attesi sono stati:

1. promuovere, da parte delle imprese partecipanti al Laboratorio, l'implementazione di processi e strumenti di welfare in coerenza con i principi valoriali dell'impresa e orientati a dare risposte concrete ai reali bisogni dei propri dipendenti;
2. favorire un incremento dell'efficacia della comunicazione dei sistemi di welfare implementati da parte delle aziende;
3. diffondere una cultura interna sul welfare aziendale in connessione con i temi della Responsabilità sociale d'impresa.

Il Laboratorio si è svolto da giugno 2015 ad aprile 2016 attraverso lo svolgimento di cinque incontri tra Soci. Impronta Etica ha avuto il ruolo di facilitatore del processo per l'inquadramento del tema e si è avvalsa del supporto di Annalisa Ferrari - past responsabile della funzione "iniziative di welfare aziendale" del Gruppo Unipol, esperta di comunicazione e formatrice su temi di culture e politiche aziendali. L'attività si è articolata in momenti di confronto con esperti sul tema, di condivisione tra Soci di strumenti, azioni, studi e ricerche e di testimonianze da imprese e soggetti interni ed

esterni l'Associazione che hanno presentato e messo a condivisione le loro conoscenze maturate sul tema.

Il Laboratorio ha avuto quindi un taglio concreto e focalizzato su esperienze che hanno costituito la base di analisi, discussione e individuazione di percorsi di avvio e miglioramento all'interno delle imprese.

Il presente documento intende fornire alcune indicazioni e spunti pratici rivolti alle aziende che vogliono affrontare il tema del welfare aziendale in maniera sistemica, come strumento di strategia interna e di declinazione del proprio impegno di sostenibilità verso il territorio. Le iniziative di welfare aziendale possono essere considerate infatti come fattori di incentivazione del lavoratore, di sviluppo del capitale umano, di miglioramento del clima e della gestione aziendale. Al contempo risultano un'opportunità per contribuire alla creazione di valore delle comunità recando vantaggi non solo ai dipendenti e alle loro famiglie ma più in generale al territorio dove l'azienda opera². Il documento raccoglie e presenta gli esiti del Laboratorio tra Soci sviluppando i contenuti in tre parti.

La prima parte fornisce una classificazione degli ambiti di welfare aziendale, utile per orientare la struttura di un piano di welfare all'interno di un'azienda. La classificazione ha strutturato il percorso con i Soci: gli incontri infatti sono stati declinati come approfondimenti delle specifiche aree di welfare.

La seconda parte descrive una proposta di percorso per l'organizzazione e lo sviluppo di un piano di welfare aziendale, evidenziandone gli elementi alla base e fornendo una check list di azioni/strumenti/risorse per la progettazione di un sistema di welfare aziendale.

La terza parte presenta buone pratiche aziendali di progettazione di piani di welfare, mettendo in luce le fasi con i quali sono stati costruiti e avviati.

Al Laboratorio hanno preso parte dodici Soci di Impronta Etica: ANCD, Cadiati, Camst, Coop Alleanza 3.0, Emil Banca, Granarolo, Gruppo Hera, Gruppo Unipol, Igd SiiQ, Manutencoop, Open Group e SCS Consulting.

2. Gli ambiti del welfare aziendale

Da un'analisi desk e una ricerca online su documentazioni, pubblicazioni e letteratura in materia, oltre che da un confronto di buone pratiche, emerge che non esiste un'unica classificazione degli ambiti di welfare aziendale, ma

² Rapporto Istat 2015: <http://www.istat.it/it/files/2015/05/Rapporto-Annuale-2015.pdf>

piuttosto una varietà di programmi di welfare aziendale. Questo evidenzia il fatto che la progettazione di sistemi di welfare aziendale risponde ad esigenze in continua trasformazione e specifiche di ogni azienda, determinate in particolare dalla tipologia di dipendenti, dalla cultura aziendale e dall'offerta del territorio di riferimento.

Ai fini del Laboratorio, Impronta Etica - sulla base dell'analisi di casi aziendali e degli approcci maggiormente condivisi dalla letteratura in materia - ha redatto una possibile classificazione degli ambiti di welfare. Quest'ultima, condivisa dai partecipanti al percorso, ha guidato lo svolgimento degli incontri.

La tabella di seguito presenta la classificazione suddivisa in tre ambiti di welfare e i relativi servizi.

WELFARE INDIVIDUALE	Assicurazione/convenzione sanitaria Programmi di prevenzione della salute Servizi per anziani a carico Servizi per la gestione dei figli dei dipendenti Servizi pre/post scolari Centri/campi estivi per figli dei dipendenti Servizi di consulenza ai dipendenti Sostegno al reddito Mobilità
GESTIONE DEL TEMPO	Flessibilità oraria Servizi Libera Tempo
CULTURA AZIENDALE	Progetti formativi per i dipendenti Programmi di orientamento scolastico/lavorativo per figli dei dipendenti Sostegno alle spese di formazione

Nei paragrafi seguenti si fornisce una breve descrizione dei tre ambiti di welfare - e dei relativi servizi - presentando per ciascuno di essi un caso

aziendale a supporto. Si sottolinea in particolare che nella scelta delle buone pratiche si è deciso di fare riferimento alle imprese che hanno condiviso la loro testimonianza all'interno del percorso.

2.1. Welfare individuale

L'ambito del "welfare individuale" comprende l'insieme dei servizi offerti dall'azienda in risposta ad un bisogno appartenente alla sfera individuale del dipendente, legata alla cura e gestione della propria persona e dei rispettivi familiari.

Nello specifico si considerano i seguenti servizi.

- *Assicurazione e convenzione sanitaria:* programmi di assicurazione e convenzione sanitaria integrativa. Questi programmi cercano tendenzialmente di fornire servizi di qualità e flessibili tramite specifiche convenzioni dell'azienda con strutture medico-sanitarie.
- *Programmi di prevenzione della salute:* analisi di prevenzione, iniziative e/o incontri di sensibilizzazione e prevenzione sanitaria, convenzioni e/o collaborazioni con Istituti e organizzazioni operanti nel campo della Sanità.
- *Servizi per anziani a carico:* servizi di assistenza/cura domiciliare e convenzioni con soggiorni e centri diurni. Come assistenza e cura domiciliare le aziende possono prevedere ad esempio la possibilità per i dipendenti di usufruire di convenzioni o voucher per accedere a servizi dedicati offerti da attori operanti sul territorio. Le convenzioni con soggiorni e centri diurni invece offrono ai dipendenti la possibilità di usufruire di condizioni di accesso maggiormente favorevoli per gli anziani a carico a strutture socio-ricreative presenti sul territorio attraverso specifiche convenzioni dell'azienda con le strutture territoriali.
- *Servizi per la gestione dei figli dei dipendenti:* baby-sitting, tate a chiamata, nido e materna. Generalmente l'azienda prevede convenzioni presso strutture del territorio che offrono tali servizi oppure stipula veri e propri accordi con gli enti e le amministrazioni pubbliche.
- *Servizi pre/post scolari:* servizi negli orari che precedono e susseguono le lezioni scolastiche. Generalmente l'azienda prevede voucher, convenzioni

o rimborsi ai dipendenti che vogliono usufruire del servizio per i figli a carico.

- *Centri e campi estivi per figli dei dipendenti*: attività nel periodo estivo per figli dei dipendenti. Generalmente l'azienda prevede voucher o convenzioni con le strutture territoriali oppure organizza e gestisce propri centri e campi in autonomia o in collaborazione con altri soggetti del territorio.
- *Servizi di consulenza ai dipendenti*: servizi di consultazione legale, di mediazione familiare, ecc.
- *Sostegno al reddito*: servizi a supporto del reddito dei dipendenti in particolari situazioni economiche, come ad esempio la possibilità per i dipendenti di usufruire di anticipi di stipendi, di condizioni agevolate su mutui e prestiti, ecc.
- *Mobilità*: servizi che facilitano la mobilità dei dipendenti, come ad esempio servizi di navetta gratuita o convenzioni e rimborsi per l'utilizzo di mezzi pubblici.

2.2. Coop Alleanza 3.0 e i servizi di welfare individuale

All'interno del più ampio e strutturato piano di welfare "*Più per te*", Coop Alleanza 3.0 con il Protocollo di Solidarietà - siglato nel novembre 2013 - prevede una serie di modalità di intervento sulla conciliazione tempi di vita e di lavoro, famiglia, salute, benessere e risparmio. In riferimento all'ambito del welfare individuale, il Protocollo formalizza la messa a disposizione da parte della Cooperativa di 8.000 ore di permessi retribuiti o "Voucher servizi". Le richieste per poter usufruire delle ore di permesso o dei voucher servizi sono valutate dalla Commissione Paritetica - un organo formato da 3 membri della Cooperativa e 3 rappresentanti sindacali che valuta le richieste e a seconda dei casi concede ore di permesso retribuito o i voucher servizi. Il progetto "Voucher servizi" è stato messo in campo da Coop Alleanza 3.0 per aiutare i lavoratori che si trovano in situazione di grave difficoltà per motivi di salute personale o per l'assistenza e la cura di un familiare malato. Come partner di questo servizio innovativo, Coop Alleanza 3.0 ha scelto la cooperativa Cadiati, che grazie all'attivazione di collaborazioni con altre cooperative sociali sul territorio nazionale, è riuscita a garantire il servizio in tutti territori in cui era presente, come Coop Adriatica, al momento dell'attivazione: Veneto, Emilia-

Romagna, Marche e Abruzzo. I "Voucher servizi" comprendono le seguenti tipologie di intervento:

- *servizi assistenziali a domicilio*: servizi di cura e assistenza alla persona, sostegno di base per cura e accompagnamento;
- *servizi educativi a domicilio*: interventi di sostegno educativo in caso di disabilità fisica e/o mentale;
- *babysitteraggio a domicilio*: interventi educativi e di sostegno compiti;
- *servizi di consulenza specialistica*: fornite da Pedagogisti, Psicologi, Psicomotricisti;
- *residenzialità assistita*: stabilizzazione del quadro clinico, dimissioni protette, soggiorni riabilitativi e di sollievo.

Tramite un *software online*, creato da Cadiati, Coop Alleanza 3.0 invia le richieste di intervento, dettagliando, il domicilio dell'assistito, la tipologia di assistenza, la patologia, e le ore di cui potrà usufruire.

2.3. Gestione del tempo

L'ambito della "gestione del tempo" comprende l'insieme dei servizi offerti dall'azienda volti ad agevolare la gestione del tempo e la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti.

Nello specifico si considerano i seguenti servizi.

- *Flessibilità oraria*: servizi di flessibilità individuale legata agli orari di lavoro che permettono al lavoratore di variare la presenza in azienda attraverso regole predefinite, su base giornaliera, settimanale, mensile o annuale.
- *Servizi Libera Tempo*: servizi offerti dall'azienda per agevolare la gestione del tempo dei dipendenti nelle attività quotidiane. Include ad esempio servizi di lavanderia e sartoria, servizi di bancomat e farmacia in azienda, convenzioni e/o agevolazioni di orario per calzolai, parrucchieri e centri estetici, convenzioni e servizi agevolati per la manutenzione di autovetture e manutenzioni domestiche.

2.4. Crif e i servizi per migliorare la gestione del tempo dei dipendenti

All'interno del più ampio piano welfare aziendale, Crif Group prevede specifici servizi per migliorare la worklife balance dei propri dipendenti.

In particolare l'azienda prevede, sia per impiegati con straordinario remunerato che per impiegati con straordinari a forfait e quadri, le seguenti tipologie di servizi.

- *Flessibilità oraria*: flessibilità in entrata e in uscita dall'azienda, calcolata su base giornaliera e su base mensile, entro fasce orarie predeterminate, ma lasciando alle persone la possibilità di compensare eventuale minor presenza con maggior presenza accumulata in altre giornate.
- *Lavoro da remoto*: possibilità per i dipendenti di lavorare da casa per alcuni giorni al mese.
- *Piani maternità*: possibilità per le Neo Mamme dipendenti del Gruppo di pianificare il proprio rientro in azienda a seguito del parto usufruendo di supporti economici ad integrazione del contributo INPS per la facoltativa oltre che per servizi di Asilo Nido e Baby Sitter.
- *Percorso rientro mamme*: possibilità per le Mamme dipendenti del Gruppo di usufruire - dal 13° mese (corrispondente al termine del periodo dell'allattamento) fino al compimento del 3° anno di vita del bambino - di ulteriore ore di lavoro da remoto nei limiti prestabiliti.
- *Iniziative di volontariato*: possibilità per i dipendenti del Gruppo CRIF di svolgere attività di volontariato durante il proprio orario di lavoro attraverso il riconoscimento di determinate ore di permessi retribuiti per lo svolgimento di attività di volontariato.

2.5. Cultura aziendale

L'ambito della "cultura aziendale" comprende l'insieme dei servizi offerti al dipendente inteso non solo all'interno della struttura aziendale, ma nell'*accezione più ampia di cittadino*.

Nello specifico si considerano le seguenti tipologie di interventi.

- *Progetti formativi per i dipendenti*: iniziative finalizzate all'aggiornamento delle competenze professionali ed extra professionali dei dipendenti per il miglioramento del clima aziendale e per una valorizzazione delle persone in senso lato. Rientrano - oltre a programmi specifici di formazione per i dipendenti - progetti di inclusione sociale per la valorizzazione delle diversità e delle disabilità, la gestione dell'insorgere di malattie gravi e urgenti di dipendenti, eventi di socializzazione per migliorare la partecipazione sociale dei dipendenti. L'azienda si può avvalere delle esperienze di Istituti di formazione del territorio che offrono percorsi formativi adeguati rivolti alle aziende. In merito ai progetti di valorizzazione delle diversità in azienda, questi generalmente sono gestiti e attivati dall'azienda in collaborazione con soggetti esperti sul tema e/o enti pubblici del territorio.
- *Programmi di orientamento scolastico e lavorativo per figli dei dipendenti*: iniziative rivolte ai figli dei dipendenti per supportarli nelle scelte formative e lavorative, come ad esempio simulazioni di colloqui, suggerimenti per la redazione di curriculum, testimonianze di aziende del territorio, webcast sui temi della scelta universitaria, sul mercato del lavoro e sull'imprenditorialità. L'azienda può prevedere uno o più incontri con una gestione interna o avvalersi di attori che operano su queste tematiche.
- *Sostegno alle spese di formazione*: contributi e/o riconoscimenti a favore delle spese in formazione per i dipendenti o dei loro figli. Si tratta in particolare di contributi economici per corsi di studio e/o viaggi studio, riconoscimenti speciali, borse di studio, fino a più strette collaborazioni con Università o Istituti formativi per borse di studio, per dottorati di ricerca interni all'azienda o investimenti in attività di ricerca e convegni universitari.

2.6. Gruppo Unipol e i servizi di cultura aziendale

Il welfare del Gruppo Unipol è nato per rispondere ai bisogni più importanti di vita dei colleghi e delle loro famiglie nelle diverse fasi e condizioni di vita, per migliorare il benessere organizzativo complessivo, valorizzare il contributo di ciascuna persona e stimolare il miglioramento personale.

Il Gruppo, all'interno del più ampio sistema di welfare aziendale, prevede una specifica area denominata "*Integrazione e progetti di Volontariato*". Tale ambito si pone l'obiettivo da un lato di facilitare l'integrazione tra vita

personale e professionale in particolare per alcuni segmenti di popolazione aziendale e dall'altro di favorire l'attenzione verso i sistemi più fragili ed il territorio.

Nello specifico si tratta di:

- *Politiche di genere e di conciliazione* per favorire la condivisione di valori e la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo. Oltre alle agevolazioni previste nel contratto integrativo in termini di flessibilità d'orario e permessi dedicati alla cura e allo studio. Si segnala tra le tante iniziative "Bimbi in ufficio", un appuntamento che vede le figlie ed i figli dei dipendenti in visita presso gli uffici dei genitori proprio in un'ottica di integrazione dell'esperienza genitori e figli.
- *Progetti di supporto alla disabilità* con analisi dei bisogni, percorsi di formazione e servizi dedicati ed ausili tecnologici specifici per le persone con disabilità. In particolare negli ultimi anni sono stati attivati percorsi per i colleghi ipo-non udenti su tematiche soft di comunicazione e relazione interpersonale e sulle tecnologie assistive. Sono stati avviati inoltre programmi per i loro responsabili e colleghi per favorire una maggior conoscenza del tema e facilitare l'integrazione. Infine nelle riunioni sindacali è prevista sempre per i non udenti la traduzione LIS e sottotitolazione a distanza. Invece per i dipendenti ipo-non vedenti sono stati attivati specifici servizi di supporto in caso di trasferimento di sede, atti a facilitare l'orientamento alla nuova mobilità casa-lavoro e alla nuova sede, oltre che di analisi dei bisogni relativi alle tecnologie assistive più utili sulle quali successivamente si è incentrato un percorso formativo "peer to peer".
- *Progetti di volontariato* che hanno la finalità di favorire l'incontro con gli altri e stimolare la partecipazione attiva. Tra le varie iniziative promosse negli anni, si evidenzia la Colletta Alimentare che raccoglie una grande adesione. Si noti che la partecipazione alle attività di volontariato è favorita inoltre dalla possibilità di fruire di permessi ad hoc non retribuiti.

Si segnalano inoltre alcuni programmi a sostegno della genitorialità:

- *Seminari per genitori* di bambini e ragazzi dai 3 ai 18 anni, per supportare i colleghi in una gestione ragionata e consapevole nelle diverse fasi di crescita dei propri figli. Un primo ciclo di incontri è "Genitori Digitali" per fornire ai genitori strumenti per comprendere l'uso del web e delle tecnologie digitali da parte dei figli, quali le opportunità ed i rischi e quali

le strategie che possono essere messe in campo all'interno del contesto familiare a partire dai primi anni. Si spazia dai videogiochi ai social network, dai temi della privacy ai temi del sexting e cyberbullismo. Un secondo ciclo di incontri invece è dedicato all'adolescenza, "Famiglie Adolescenti", per affrontare i cambiamenti che intervengono in questa fase, lo sviluppo psicologico e sociale dei ragazzi e le dinamiche genitori-figli, l'importanza delle regole e dei limiti, quali strategie per riuscire a comunicare, come gestire la trasgressione ed i comportamenti a rischio.

- *Programmi di orientamento per diplomandi e laureandi* che hanno lo scopo di supportare i ragazzi nel fare scelte consapevoli e ponderate per il loro futuro, si svolgono prevalentemente attraverso webinar ed i temi affrontati sono: come è cambiato il mondo del lavoro, quali competenze richiede, come scegliere l'università, quali strumenti per cercare lavoro o viceversa per mettersi in proprio, come si fa un colloquio di selezione, etc. Accanto al programma per i ragazzi nel ciclo per i diplomandi ci sono inoltre due seminari rivolti ai genitori per dare loro chiavi di lettura e modalità per affiancare al meglio i propri figli durante la scelta.
- *Il programma "Borse di studio"* per incoraggiare la preparazione culturale ed il merito delle giovani generazioni: 150 borse di studio a disposizione ogni anno per premiare i più meritevoli in tutto il percorso scolastico dal diploma di Licenza Media fino al conseguimento della Laurea. Unipol inoltre mette a disposizione ulteriori 12 borse di studio all'estero con Intercultura, rivolte ai figli di età compresa tra i 14 e i 18 anni, per un soggiorno studio all'estero in oltre 140 Paesi nel mondo al fine di favorire un'apertura internazionale dei ragazzi.

3. Organizzazione e sviluppo di un sistema di welfare aziendale

3.1. Gli elementi alla base di una strategia di welfare aziendale

Per organizzare e sviluppare un sistema di welfare che sia coerente con il contesto culturale e operativo dell'azienda e allo stesso tempo efficace nella sua reale implementazione, l'impresa non può prescindere dagli *elementi valoriali* propri dell'azienda e dal *commitment aziendale* su questi temi.

Gli elementi valoriali - esplicitati nel codice etico, carta dei valori, mission e vision aziendali – rappresentano una *guida per declinare le azioni di welfare*

in linea con l'orientamento dell'impresa. Le attività di welfare poggiano infatti sul principio della mutualità e sui valori aziendali che pongono la persona al centro, sulla base dei quali l'impresa si sente maggiormente responsabile del rispetto, dell'ascolto e della cura della persona nel suo insieme, sia durante il lavoro sia per la dimensione extra-lavorativa, garantendo un'offerta di servizi ai dipendenti equa e di qualità. Individuare, promuovere, veicolare e condividere gli elementi valoriali diventa quindi necessario al fine di costruire un impianto di welfare che abbia basi solide, che si proponga centrale nelle politiche aziendali e che sia volano nel modello organizzativo (Annalisa Ferrari). Un impianto di welfare costruito in coerenza con i valori dell'azienda diventa strategico in termini di impatti positivi sulla reputazione, identità e senso di appartenenza all'azienda.

Il commitment, inteso come una forte legittimazione da parte dell'azienda in materia di welfare, risulta invece importante per dare *centralità alle politiche di welfare e renderle quanto più integrate e connesse alle attività aziendali* nel loro insieme. L'impresa diventa in questo modo la diretta interessata sollecitatrice dell'impegno e del raggiungimento degli obiettivi. Alla richiesta di un ruolo pro-sociale da parte dell'azienda ai propri dipendenti corrisponde quindi un equo impegno dell'azienda a ricambiare nel tempo tale impegno attraverso interventi di welfare.³

3.2. Il percorso tipo per attivare un sistema di welfare aziendale

In considerazione dell'impossibilità di delineare un modello universale per l'attivazione di un impianto di welfare aziendale, l'obiettivo di questo paragrafo è di proporre un percorso tipo per l'organizzazione e lo sviluppo di un piano di welfare, evidenziandone gli elementi alla base e fornendo una check list di azioni/strumenti/risorse per la progettazione di un sistema di welfare aziendale. Di seguito si delinea il percorso nelle sue fasi specifiche.

Analisi del target di riferimento

Analisi della situazione esistente, sia in merito alla popolazione aziendale, sia alle azioni di welfare già previsti dalla realtà aziendale. Questa prima fase comprende quindi da una parte una ricognizione sui dati del personale attraverso un'analisi del bacino di utenza e un'analisi rispetto a assenze per

³ Gatti Mauro, Iannotta Michela (2014), "Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana". Il documento è disponibile al seguente link: http://www.welfarecompany.it/AttachmentDirectory/2014/11/quaderni-sviluppoorganizzazione_welfare-aziendale_gatti_iannotta-2_1532.pdf

malattie, assenze per maternità, permessi. Dall'altra una ricognizione sulle iniziative di welfare già presenti in azienda.

Analisi degli Istituti esistenti

Mappatura dei servizi offerti sul territorio al fine di fare conoscere i servizi territoriali offerti e valorizzarli, sia a beneficio del contesto sia a beneficio dell'impresa stessa, considerando la possibilità di intercettare servizi offerti in maniera gratuita.

Analisi interna prospettica e aggiornamenti normativi

Analisi interna di tipo prospettico, coinvolgendo la parte dirigenziale dell'impresa, al fine di evitare di affrontare un progetto di welfare in modo discontinuo. L'obiettivo di questa fase è di fare una valutazione dell'investimento ed un'analisi della progettazione con una visione sistemica e di lungo periodo. L'attivazione di eventuali altri tavoli di lavoro interni sul tema possono risultare ulteriori occasioni per promuovere una sinergia positiva internamente all'azienda.

Per quanto concerne l'investimento, inteso come personale (ore/uomo), consulenze, risorse economiche, risulterà importante - per garantire l'efficacia ai servizi attivati - approfondire la conoscenza rispetto agli aggiornamenti normativi (in tema di defiscalizzazione e agevolazioni) dei servizi in modo da saper scegliere quelli che permettono anche un contenimento dei costi per l'azienda.

Definizione e individuazione dei servizi

Definire dei nuovi servizi da attivare ritenuti prioritari - sulla base della mappatura delle caratteristiche della popolazione aziendale, delle azioni già presenti e dei servizi offerti dal territorio - e selezione, rispetto ai servizi prioritari dei servizi/istituti sul territorio attivabili, ovvero in linea con i valori etici dell'impresa, con i quali creare sinergie per la costruzione del piano di welfare.

Progettazione attivazione dei servizi

Organizzazione di accordi e convenzioni per l'offerta dei servizi ai dipendenti. L'obiettivo finale di questa fase è la definizione delle modalità di collaborazione con i fornitori, l'organizzazione della logistica e delle modalità di fruizione (orari) all'interno o all'esterno dell'azienda (con particolare attenzione alla normativa su sicurezza e privacy).

Monitoraggio, report e valutazione ROI

Monitoraggio dell'utilizzo dei servizi offerti ed elaborazione di tabelle e report di fruizione, sulla base dei quali prevedere eventuali opportune modifiche al piano, al fine dell'efficacia del piano stesso e del suo mantenimento nel tempo. Individuazione di indicatori di efficacia e di impatto, seppur difficili da monetizzare, per una valutazione sul ritorno dell'investimento delle attività implementate che rappresenta uno step utile per orientare il sistema di welfare in maniera efficiente. La riflessione sugli indicatori da utilizzare e monitorare può essere svolta durante il percorso di attivazione, quindi preventivamente, o a chiusura del percorso.

Definizione dell'impianto di comunicazione

Definizione dell'impianto di comunicazione – intesa come fase trasversale a tutte quelle precedenti: risulta infatti preferibile organizzare sin da subito un progetto di comunicazione che indichi l'impianto complessivo di comunicazione, che nel momento di avvio del piano avrà sicuramente una centralità di attenzione. La comunicazione del piano dovrà essere rivolta in via principale ai dipendenti, al fine di diffondere le nuove iniziative offerte in una logica interattiva, quando possibile. Ad una comunicazione interna sarà fondamentale affiancare una comunicazione esterna, nell'ottica di promuovere una condivisione di esperienze e competenze tra gli attori sul territorio. E' importante infatti che le aziende responsabili diventino testimoni positivi delle esperienze implementate imparando a comunicarle e diffonderle al fine di promuovere una crescita sostenibile del territorio.

Con particolare riferimento alle ricadute positive di un efficace impianto di comunicazione aziendale in tema di welfare, si sottolinea come a livello interno possa portare a ricadute positive in termini di miglioramento delle relazioni interpersonali e del clima aziendale, di aumento nell'efficienza delle strutture organizzativo-lavorative - grazie ad una migliore trasmissione di informazioni tra i diversi comparti aziendali - e di una maggiore conoscenza delle risorse interne presenti (Annalisa Ferrari). Un'efficace comunicazione in tema all'esterno dell'azienda può invece avere ricadute positive in termini di miglioramento reputazionale dell'azienda stessa e di informazione e diffusione di buone prassi di welfare sul territorio. Quest'ultima in particolare, risulta un obiettivo di valore per l'impresa sostenibile che mira a garantire e promuovere uno sviluppo sociale ed innovativo del contesto in cui opera e a rafforzare il legame con le comunità territoriali.

3.3. Le azioni per organizzare un piano di welfare

In questo paragrafo ci si propone di indicare le azioni per costruire e avviare un piano di welfare aziendale.

Gli step principali

Tenuto conto che la costruzione di un piano di welfare rappresenta un percorso distinto a seconda delle caratteristiche di ciascuna organizzazione, di seguito si riportano gli step principali, comuni a qualsiasi tipo di impresa o organizzazione.

ANALISI INTERNA	Analisi delle caratteristiche della popolazione aziendale e dei servizi già offerti dall'azienda ai propri dipendenti
ANALISI ESTERNA	Analisi dei servizi offerti sul territorio di riferimento e degli attori attivi sul tema
INDIVIDUAZIONE DEI SERVIZI	Selezione dei servizi da attivare sulla base delle priorità e opportunità aziendali, in coerenza con i valori dell'azienda
DEFINIZIONE E AVVIO DEL PIANO DI WELFARE	Definizione delle modalità di gestione e fruizione dei servizi e avvio del nuovo piano di welfare aziendale
COMUNICAZIONE INTERNA	Comunicazione del piano di welfare e dei servizi offerti ai dipendenti all'interno dell'azienda

Check list delle azioni, strumenti e risorse

La tabella di seguito presenta più nel dettaglio una check list delle azioni e di possibili relativi strumenti e risorse, da attivare e investire in base alle disponibilità e opportunità specifiche dell'organizzazione, per organizzare e sviluppare un servizio di welfare aziendale. La check list non intende essere esaustiva ma ha l'obiettivo di fornire consigli pratici per l'avvio di azioni di sviluppo e/o miglioramento di attività di welfare aziendale.

AZIONI	STRUMENTI	RISORSE
<p>Analisi della popolazione aziendale per la definizione di cluster relativi a differenti bisogni e servizi specifici (ad esempio, sulla base di: genere, età, nucleo familiare, disabilità, anziani/disabili a carico, ecc.)</p>	<p>Questionario</p> <p>Report sui dati del personale da HR manager</p> <p>Report su assenze per malattie, assenze per maternità, permessi, ecc.</p> <p>Focus group</p> <p>Interviste a panel rappresentativi</p> <p>Analisi di clima</p>	<p>Personale (ore/uomo)</p> <p>Condivisione conoscenze da propri network</p>
<p>Indagine e ricognizione dei servizi già offerti dall'azienda verso i propri dipendenti (ad es. previsti sulla base del contratto collettivo nazionale)</p>	<p>Analisi interna/report</p> <p>Interviste a responsabili uffici rappresentativi</p>	<p>Personale (ore/uomo)</p> <p>Condivisione conoscenze da propri network</p>
<p>Ricognizione e censimento dei servizi offerti sul territorio (ASL, comuni, istituti privati convenzionati, istituti previsti dal contratto collettivo, organizzazione private, ecc.)</p>	<p>Eventuali "piani" dei servizi comunali, del territorio, ecc.</p> <p>Ricerca internet</p> <p>Contatti con i referenti servizi/istituti</p>	<p>Personale (ore/uomo)</p> <p>Condivisione conoscenze da propri network</p>
<p>Analisi interna prospettica e attivazione di tavoli di lavoro interni all'azienda per la progettazione dei</p>	<p>Gruppo di lavoro</p> <p>Focus group</p> <p>Interviste ai responsabili delle funzioni aziendali</p>	<p>Personale (ore/uomo)</p> <p>Condivisione conoscenze da propri network</p>

AZIONI	STRUMENTI	RISORSE
servizi (coinvolgimento di più funzioni aziendali: legale, ufficio acquisti, servizio personale, immobiliare, relazioni sindacali, comunicazione interna, ecc.)		
Analisi degli aggiornamenti normativi e di defiscalizzazione in materia di welfare aziendale	Tavoli di lavoro territoriali Ricerca online	Personale (ore/uomo) Condivisione conoscenze da propri network
Individuazione e selezione dei servizi da attivare tra quelli offerti sul territorio a seconda dei valori e dei bisogni aziendali e della prossimità dei servizi rispetto ai territori coperti dall'azienda (anche facendo riferimento a organizzazioni collettive di rappresentanza)	Analisi interna Raccolta di proposte attraverso apposita indagine Analisi delle opportunità di defiscalizzazione	Personale (ore/uomo) Consulenze Condivisione conoscenze da propri network
Redazione e condivisione di accordi e convenzioni (tariffazione, logistica e modalità di fruizione) siglati tra le parti (azienda ed erogatori di servizi)	Gruppo di lavoro interno/esterno, in cui si attiva confronto con erogatori di servizi o loro rappresentanti	Personale (ore/uomo) Condivisione conoscenze da propri network

AZIONI	STRUMENTI	RISORSE
Raccolta dei report prodotti dagli erogatori di servizi relativi alla loro fruizione da parte dei dipendenti	Contatti con gli erogatori dei servizi	Personale (ore/uomo) Condivisione conoscenze da propri network
Analisi dei dati: loro rielaborazione e riflessione sull'efficacia dei servizi attivati e conseguenti proposte di sviluppo e/o modifica	Tabelle e report di fruizione Gruppi di lavoro/focus group/interviste Analisi di clima	Personale (ore/uomo) Condivisione conoscenze da propri network
Identificazione di potenziali indicatori di efficacia e di impatto	Benchmark Gruppi di lavoro Focus group	Personale (ore/uomo) Consulenze Condivisione conoscenze da propri network
Valutazione ROI rispetto ai valori intangibili (reputazione, fidelizzazione, ecc.)	Analisi clima Interviste Questionari Gruppi di lavoro Focus group	Personale (ore/uomo) Condivisione conoscenze da propri network
Comunicazione interna: identificazione di contenuti, strumenti e modalità per comunicare ai dipendenti i servizi attivati	Intranet aziendale Giornalino aziendale Bachecca in azienda Lettere/mail ai dipendenti Eventi di presentazione interna	Personale (ore/uomo) Condivisione conoscenze da propri network
Comunicazione esterna: identificazione di contenuti,	Tavoli di lavoro territoriali Eventi pubblici	Personale (ore/uomo)

AZIONI	STRUMENTI	RISORSE
strumenti e modalità per comunicare esternamente il proprio piano di welfare	Articoli e pubblicazioni pubbliche Social media	

Focus: il welfare aziendale nelle PMI. Ricerche e indagini (Indagine 2015 di Confindustria e Percorsi di secondo welfare; Rapporto Welfare 2015 di OD &M Consulting) in materia di welfare aziendale evidenziano come la dimensione di un'azienda sia una delle principali variabili che influenzano lo sviluppo dei piani di welfare. Le cause correlate sono principalmente due: da una parte, le minori risorse economiche e soprattutto organizzative a disposizione, dall'altra la mancanza di una massa critica necessaria per sviluppare un servizio di welfare. Oltre alla dimensione, si evidenzia come ci siano altri importanti fattori abilitanti che incidono sulla realizzazione di sistemi di welfare aziendali - quali le caratteristiche della popolazione aziendale, il settore produttivo, la collocazione geografica, le dinamiche a livello aziendale e sindacale, la cultura aziendale. Quest'ultima in particolare risulta meno sviluppata proprio nelle piccole e medie imprese, come sostiene il "Rapporto 2016 Welfare Index PMI" di Generali. "I vincoli che frenano l'iniziativa di welfare delle PMI - riporta il Rapporto - sono l'assenza di informazioni e di competenze dedicate e la dimensione insufficiente a raggiungere la massa critica. Per questo motivo le PMI hanno bisogno di associarsi e di essere supportate da servizi associativi. Il 31,9% delle imprese considera fondamentale o molto importante poter contare su servizi comuni a cui potersi associare. Il 23,8% attribuisce massima importanza ai servizi di informazione e consulenza forniti dalle associazioni imprenditoriali, ed il 22,5% agli accordi con altre imprese nel territorio". La creazione di reti interaziendali e/o territoriali rappresenta quindi la soluzione prospettata: come strumento di condivisione di risorse e competenze e di aggregazione della domanda di bisogni da parte dei dipendenti, oltre che di promozione di una cultura sul tema del welfare aziendale. Le reti sono l'occasione per le imprese di minori dimensioni per sviluppare, in sinergia con altri attori del territorio, un welfare che sappia offrire ai propri dipendenti servizi al pari di una grande azienda. E proprio le aziende di maggiori dimensioni, insieme ai network di imprese e le associazioni di categoria, possono favorire la costruzione di sistemi di welfare in partnership per un impatto sociale ed una maggiore uguaglianza sociale "tenuto conto che in Italia le imprese con meno di 250 dipendenti occupano oltre l'80% della forza lavoro, per cui

una maggior diffusione delle logiche di welfare aziendale nelle PMI avrebbe un impatto sociale rilevante sull'intero territorio nazionale" (Rapporto 2016 Welfare Index PMI di Generali).

4. Buone pratiche aziendali

Nel presente capitolo si riportano alcuni casi aziendali di imprese socie di Impronta Etica – Emil Banca, Gruppo Hera ed IGD SiiQ – che hanno partecipato ai percorsi organizzati dall'Associazione in questi anni sul tema del welfare aziendale e che nel corso del 2016 hanno costruito e/o avviato dei piani di welfare aziendale.

L'approfondimento dei casi, non vuole entrare nel merito dei specifici servizi individuati, quando indagare le motivazioni alla base della scelta di adottare un sistema di welfare strutturato e analizzare le fasi del processo conseguito per la sua progettazione, avvio e implementazione del piano. Lo scopo è fornire esempi concreti per comprendere come, nella pratica, un'azienda possa avviare un percorso di organizzazione e sviluppo di un sistema di welfare aziendale.

4.1. Emil Banca – Il nuovo piano del welfare

Motivazione dell'attivazione del sistema di welfare Nel corso del 2016 Emil Banca ha avviato processo di attivazione di un sistema integrato di welfare aziendale attraverso la concertazione con le Organizzazioni Sindacali Aziendali, nonostante a livello di sistema di Credito Cooperativo Regionale la decisione fosse stata di abbandonare per il momento lo sviluppo di una progettazione in tal senso. La convinzione comune in Emil Banca, che nell'ambito del welfare aziendale, sarebbe stato possibile trovare, in un momento di forte contrazione degli aspetti retributivi a causa della stagnazione del mercato, una nuova frontiera del benessere aziendale dei lavoratori, ha guidato l'azione della Direzione Personale nel perseguire comunque il progetto coinvolgendo le parti sociali.

4.1.1. Percorso di attivazione del sistema di welfare

E' stato perciò avviato un percorso di analisi e di studio per definire il perimetro del sistema ed alla fine del 2015 è stato possibile firmare un accordo

attuativo che ha consentito di attribuire a ciascun dipendente di Emil Banca un proprio buffer di risorse, recuperate anche attraverso la rimodulazioni di voci contrattuali, da un lato, e la gestione di somme accantonate negli esercizi precedenti, dall'altro. Il progetto è partito prima della recente legge di stabilità 2016, quando quindi non era possibile definire con accordo sindacale le somme da destinare al welfare, che dovevano essere il frutto di liberalità aziendale, e pertanto solo un perfetto clima collaborativo con le organizzazioni sindacali aziendali ha consentito alle stesse di lasciare all'Azienda, senza interferire, la scelta di definire e stabilire il quantum.

Successivamente si è proceduto alla scelta del service per la gestione operativa delle somme messe a disposizione, nel pieno rispetto delle rigide norme fiscali che regolano la materia, art. 51 TUIR, e art. 100 TUIR. E' stata fatta una disamina approfondita di tre potenziali partner, per giungere poi alla scelta di Willis Towers Watson, in quanto risultante più aderente alle necessità di essere compliance alle norme, in grado di fornire tutte le tipologie di servizi disponibili, e in grado di fornire un portale customizzato per la banca.

Al termine del primo anno di sperimentazione del programma abbiamo deciso di lanciare un sondaggio su tutta la popolazione aziendale per verificare il gradimento del nuovo progetto, la valutazione del fornitore della piattaforma e soprattutto la volontà o meno di vedere riproposta anche per l'anno successivo lo stesso strumento. Circa il 78% dei colleghi ha risposto al sondaggio, e solo il 9,09% si è dichiarato per nulla soddisfatto della sperimentazione, con un 80,5% che ha chiesto che il progetto venisse nuovamente riproposto. Grazie alla collaborazione delle organizzazioni sindacali aziendali è stato nuovamente intrapreso il percorso per definire le fonti di finanziamento e si è giunti a definire un pacchetto individuale molto vicino a quello dell'anno 2016.

4.2. HExRA - Il sistema di welfare del Gruppo Hera

Nel corso del 2016 il Gruppo Hera ha avviato HExRA, il sistema integrato di welfare aziendale per tutte le società del Gruppo, con l'obiettivo di incrementare il benessere individuale e familiare dei dipendenti sotto il profilo economico e sociale in coerenza con la cultura e i valori aziendali.

Motivazione dell'attivazione del sistema di welfare Il Gruppo Hera ha attivato già da tempo una serie diversificata di iniziative e servizi afferenti all'ambito welfare per migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti, non solo sul piano strettamente operativo-funzionale ma anche su quello sociale e umano.

Con HExRA, il Gruppo ha realizzato la transizione da una logica non sistemica di progetti e iniziative presenti a un sistema integrato e armonizzato di servizi disponibili e accessibili a tutti i dipendenti.

4.2.1. Percorso di attivazione del sistema di welfare

Il percorso di attivazione e sviluppo del piano ha seguito cinque fasi.

1. *Benchmark di confronto.* Raccogliere conoscenze e competenze sul tema, in modo da avere tutte le informazioni utili per la realizzazione del piano: ricerche specializzate, partecipazioni a laboratori tematici, confronti con i principali fornitori di portali welfare.
2. *Mappatura delle iniziative e servizi già in essere.* Mappare nel dettaglio tutte le iniziative e i servizi già presenti all'interno del Gruppo. Le iniziative mappate sono state sistematizzate in quattro cluster di attività.
3. *Ascolto della popolazione.* Una riflessione a 360° su bisogni ed esigenze della popolazione aziendale per capire come guidare il passaggio da un ventaglio di iniziative e servizi diversificati alla definizione di un vero e proprio sistema integrato di welfare. Questionari, interviste e focus group sono state le parole chiave della fase di ascolto.
4. *Individuazione delle priorità.* In coerenza con le evidenze delle fasi di ascolto, che ha messo il nucleo familiare al centro del processo di sviluppo del piano di welfare di Gruppo, è stato possibile identificare le linee guida e i driver di riferimento da seguire e applicare nella configurazione globale di sistema e nella valutazione di ogni singolo ambito di iniziative presenti o da introdurre.
5. Definizione del nuovo piano. L'offerta dei servizi proposti è stata classificata in sei macro-categorie:
 - Salute e Assistenza sanitaria
 - Assicurazione e Previdenza
 - Sostegno all'Istruzione/figli
 - Servizi alla Persona

- Benessere e Sostegno al Reddito
- HeraSolidale.

I beneficiari del piano *welfare* hanno così a disposizione una quota *welfare* flessibile da destinare in maniera totalmente personalizzabile a una o più iniziative presenti all'interno dell'offerta di servizi di *HEXTRA*. Si potrà, ad esempio, ottenere il rimborso di alcune spese mediche sostenute, integrare il proprio fondo pensione contrattuale, acquistare beni e servizi come l'abbonamento al cinema, l'abbonamento in palestra o pacchetti formativi extra professionali. Inoltre, per i dipendenti che hanno figli in età scolare, dall'asilo nido fino all'università, l'azienda mette a disposizione un'ulteriore quota a richiesta, la quota istruzione aggiuntiva, per il rimborso di una parte delle spese sostenute dal nucleo familiare a sostegno dell'istruzione dei propri figli. Tutti i servizi sono disponibili e fruibili grazie ad una piattaforma web che, a distanza di soli tre mesi dall'avvio ha già circa 8.000 dipendenti iscritti. Infine, un piano *welfare* efficace passa attraverso la progettazione di una strutturata attività di comunicazione in grado di sostenere la fase di lancio e primo riferimento per tutte le successive attività di informazione e comunicazione: roadshow, welfare corner, articoli e news sul portale informativo aziendale.

4.3. IGD – Verso un piano di welfare aziendale

Nel corso del 2016 IGD ha avviato la costruzione di un piano di welfare aziendale che sarà ufficialmente avviato a partire dal primo semestre 2017.

Motivazione dell'attivazione del piano di welfare Con il Piano di welfare aziendale IGD intende migliorare la diffusione e comunicazione dei servizi già presenti e offerti ai dipendenti, oltre a prevedere un'integrazione di nuovi servizi, in particolare alla luce delle novità legislative e delle caratteristiche specifiche della popolazione IGD.

4.3.1. Percorso di attivazione del sistema di welfare

Premesso che per l'azienda il welfare aziendale deve essere interpretato come un processo circolare, che a scadenze concordate, viene monitorato ed adeguato, in modo da rispondere ad eventuali cambiamenti di esigenze

e valutazioni sull'andamento delle proposte offerte – il percorso di progettazione si articola in cinque fasi.

1. *Analisi dell'esistente.*

Analisi delle caratteristiche di IGD (aspetti anagrafici e territoriali della popolazione); mappatura di dettaglio delle iniziative e dei servizi già previsti in azienda; approfondimento riguardo alle novità del contesto normativo (in particolare in riferimento alla Legge di Stabilità 2016 - Legge 28 dicembre 2015, n. 208) e all'esperienza in ambito cooperativo sul tema.

2. *Definizione dei contenuti e del budget del welfare di IGD.*

Proposta di progetto a partire dalla individuazione degli ambiti interessanti trasversalmente per tutti i dipendenti e dalla condivisione dei nuovi strumenti da inserire nel piano, con una finale definizione dei contenuti e del budget del piano.

3. *Definizione degli strumenti da utilizzare.*

Definizione dello strumento per la gestione e la comunicazione del welfare aziendale. L'azienda ha individuato un Portale come luogo dove il dipendente può trovare tutto ciò che riguarda il welfare aziendale. Il portale è stato previsto suddiviso fra i cinque ambiti di welfare aziendale previsti dalla legge con un contatore del budget a disposizione di ciascun dipendente. Al fine di identificare il portale in linea con le necessità di IGD è stata fatta un'analisi dei numerosi fornitori che propongono il servizio.

4. *Comunicazione.*

Progettazione di un sistema di comunicazione apposito per una efficace diffusione del Piano tra i dipendenti.

5. *Operatività e controllo.*

Avvio del progetto e monitoraggio dell'utilizzo degli strumenti presenti nel portale.

Nello specifico, considerate le caratteristiche territoriali ed anagrafiche dell'azienda, la proposta maggiormente praticabile per IGD è risultata quella di prevedere due strumenti flessibili e non tassati (art 51 e 100 del TUIR, Circolare 28/E Agenzia delle Entrate):

- voucher: erogati dal datore di lavoro al dipendente, previo accordo con il fornitore dei beni o servizi. Riguardano le fattispecie contenute nell'art. 51.2 del TUIR;
- rimborsi: rimborsati dall'azienda a fronte di servizi usufruiti dai familiari dei dipendenti. Riguardano esclusivamente i servizi di educazione ed istruzione (compresi servizi integrativi e di mensa, centri estivi ed invernali), assistenza a familiari anziani o non autosufficienti.

Il totale a disposizione per singolo dipendente fra voucher e rimborsi è calcolato in base alle risorse complessive stanziata dall'azienda.

Riferimenti bibliografici

ADICONSUM, 2010, *L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa*, Progetto Training in Progress, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

AICOON, Ervet, Forum Terzo Settore, 2011, *Un altro welfare: esperienze generative*, Regione Emilia-Romagna Bologna.

Ascoli U. (a cura di), 2011, *Il Welfare in Italia*, Il Mulino Bologna.

Bertelé U., 2016, *Strategia aziendale*, EGEA Milano.

Cavallo, M.; Chiocca M., 2016, *La responsabilità sociale, le imprese, il territorio*, Clueb Bologna.

CERGAS, Università Bocconi, *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Rapporto 2014 per il CNEL/Ministero del Lavoro, Milano.

Colombo F.- Neri S., 2012, *Il welfare aziendale in Lombardia*, Rapporto di ricerca IRES.

Commissione Europea, *Comunicazione sulla CSR*, 25 ottobre 2011.

Commissione Europea, *Libro Verde*, 2001.

Confindustria Ceramica, 2015, *Guida al Welfare Aziendale nell'Industria Ceramica*, Modena.

Daneluzzo P., *Esperienze di welfare aziendale in Veneto*, Rapporto di ricerca IRES.

Donati P., Prandini R., (a cura di) (2009), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Franco Angeli Milano.

Donati P., Prandini R., (a cura di) (2008), *La cura della famiglia e il mondo del lavoro*, Angeli Milano.

Donati P., Prandini R., (a cura di), (2006), *Buone pratiche e servizi innovativi per la famiglia*, Milano Angeli.

Gatti M., (a cura di), 2014, *"Il welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone"*, I Quaderni di Sviluppo & Organizzazione, n. 20, Sviluppo e Organizzazione.

Impronta Etica, 2017, *Welfare aziendale. Scenario europeo, prospettive future e linee guida per implementarlo*.

Macchioni E., Orlandini M., *La nuova mutualità tra welfare aziendale e welfare territoriale*, Rapporto di ricerca, Cooperazione Salute, Trento, 2014.

Macchioni E., Chinchilla N., (a cura di), *Generare benessere fra famiglia e impresa*, numero monografico di "Sociologia e Politiche Sociali", 16,2, 2013.

Macchioni E., *Welfare aziendale: buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro in Emilia-Romagna e Veneto*, in Donati P. (a cura di), *La famiglia in Italia. Sfide sociali e innovazione nei servizi. Nuove best practices nei servizi alle famiglie*, vol. II, Carocci, Roma 2012.

Macchioni E., *Culture e pratiche del welfare aziendale, dalla Responsabilità alla Cittadinanza d'impresa*, Mimesis Milano-Udine, 2014.

Maino F. e Ferrera M., (a cura di), 2013, *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Malfer L., Cittadino C., Franch M., Prandini R., 2014, *Family audit: la certificazione familiare aziendale. Analisi di impatto*, Franco Angeli Milano.

Mallone G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013.

Mallone G., 2013, *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, 2WEL Percorsi di Secondo Welfare e Centro Einaudi.

Massagli E., (a cura di), 2014, *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dello Sviluppo Economico, *Piano d'Azione Nazionale sulla Responsabilità Sociale di Impresa 2012-2014*.

Musso S., 2010, *I servizi sociali aziendali*, Storiaindustria.it.

Naldini M., Saraceno C., 2011, *Conciliare famiglia e lavoro: vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Il Mulino Bologna.

Nardulli, C., *Il welfare aziendale in Puglia*, 2012, Rapporto di ricerca IRES.

Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M.L., 2013, *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino Bologna.

Pesenti L., 2016, *Il Welfare in azienda Imprese "smart" e benessere dei lavoratori*, Vita e Pensiero.

Rapporto Welfare Index PM, 2016, *Il Welfare aziendale fa crescere l'impresa*.

Regione Lombardia, *Valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione, dei tempi lavorativi con le esigenze familiari e delle reti di imprese che offrono servizi di welfare* (delibera 1081 del 12 dicembre 2013).

RicercAzione, 2012, *Fil: Famiglia, Impresa, Lavoro*, I quaderni.

Rinaldini F., Romaniello L., 2012, *Processi di riconfigurazione del welfare territoriale e aziendale in cinque regioni italiane*, IRES Bologna.

Rizza R., Bonvicini F., 2014, *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*.

Romaniello Luca, 2012, *Esperienze di welfare aziendale in Emilia-Romagna*, Rapporto di ricerca IRES Bologna.

Treu T., 2016, *Welfare aziendale 2.0, Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa.

Treu T., 2013, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano.

Unioncamere Camere di Commercio d'Italia, 2013, *La Rete di imprese. Istruzioni per l'uso*, Universitas Mercatorum, Roma.

Vittoria A., 2012, *Il Welfare oltre lo Stato. Profili di storia dello Stato sociale in Italia, tra istituzioni e democrazia*, G. Giappichelli Editore.

Sitografia

Family Audit - Linee Guida: <http://www.familyaudit.org/?q=linee-guida>:

Fondazione Gualandi - Intervista ad Adriana Lodi: <http://www.fondazionegualandi.it/adriana-lodi-protagonista-nella-storia-dei-nidi-comunali#sthash.h011TgXz.dpuf> [<http://www.fondazionegualandi.it/adriana-lodi-protagonista-nella-storia-dei-nidi-comunali#sthash.h011TgXz.dpuf>]

Gender Community Network: <http://www.gendercommunity.net/>

Impronta Etica: <http://www.improntaetica.org/>

Regione Emilia-Romagna – Responsabilità sociale delle imprese: <http://imprese.regione.emilia->