

LA CENTRALITÀ DEL CAPITALE UMANO PER LE IMPRESE UN QUESTIONARIO PER LA VALUTAZIONE DEL WELFARE AZIENDALE

di Giovanni Castellani

Lavoro ed economia sono due termini strettamente interconnessi.

Al Convegno Misericordia ed Economia e Lavoro, tenutosi a Genova lo scorso 24 ottobre, organizzato da UCID (Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti), si è parlato soprattutto di ricchezza e della sua distribuzione, tema affidato, in particolare ai primi tre interventi (riuniti sotto il titolo comune “Globalizzazione e realtà sociale”) e sempre molto presente nella Dottrina Sociale della Chiesa, ove Papa Francesco, che ci parla di dignità della persona umana e di famiglia, non dimentica mai di ricordarci quanto siano profondi i legami tra dignità della persona, solidità della famiglia e lavoro.

Un dibattito al quale ho avuto il piacere di partecipare, iniziato dal Prof. Stefano Zamagni, che mi sembra sia servito per allontanare l’idea di una insanabile dicotomia tra gli “squali” dell’economia e l’atteggiamento caritatevole e misericordioso contenuto nei valori cristiani. La relazione di Zamagni sul tema “L’economia civile” ha avuto al centro, in particolare, il concetto di “bene comune”. È stato richiamato il discorso di Papa Francesco alla Confindustria in cui il Santo Padre ha affermato che quella dell’imprenditore è una vocazione che ha come fine la creazione di ricchezza per il bene comune; essere imprenditori significa, perciò, rispondere a una chiamata. Zamagni ha sottolineato come il Pontefice in particolare abbia parlato di “creazione” di ricchezza, non di “ridistribuzione”; l’obiettivo, insomma, è quello di produrre qualcosa.

Ma che cos’è il bene comune? Zamagni ha sottolineato che gli economisti spesso sbagliano nel non spiegare con chiarezza i termini che utilizzano. Bisogna allora distinguere tra “bene totale” e “bene comune”; nel primo caso si tratta semplicemente del PIL, della somma dei beni che ricevono un prezzo sul mercato. Il bene comune è, invece, l’equilibrio di tre dimensioni: oltre a quella materiale, ci sono anche quella relazionale e spirituale che devono essere tra di loro in armonia. Quando si dà più importanza al bene totale, non si può creare questa armonia. Basti pensare, solo per fare un esempio, a quando si spacca la famiglia con orari di lavoro ingestibili, in forza dell’assunto tanto in voga di flessibilità lavorativa.

Nel corso dei lavori il riferimento costante è stato il c.d. “modello Olivetti”, una realtà imprenditoriale in cui il lavoratore non è solo un numero, declinata nello storico discorso che Adriano Olivetti tenne nell’aprile del 1955 per l’apertura dello stabilimento di Pozzuoli.

In argomento, le riflessioni del Cardinale Angelo Bagnasco sono state assai esplicite: “Oggi sembra impensabile parlare di lavoro stabile, di fronte alla flessibilità vista come la chiave di volta di ogni azienda. Ma come pastore e come cittadino mi chiedo, guardandomi intorno e parlando con i lavoratori nel corso delle visite ai luoghi produttivi, se il criterio della flessibilità non destabilizzi le famiglie, invece di aiutarle. E impedisca un progetto di vita. La flessibilità perseguita secondo logiche aziendali, che possono avere una loro ragione, influenza solo il profitto di un’azienda; la stabilità va vista invece in funzione della persona, e questo alla fine aiuta anche l’azienda. Olivetti insegna. Il lavoro è la premessa alla stabilità della famiglia, base della società e luogo dell’educazione dei figli e non può essere appannaggio unico né dello Stato né della Chiesa”.

Il capitale umano è dunque più prezioso di ogni altra ricchezza aziendale.

Su questa linea osservo, allora, che i precetti cristiani, declinati anche negli ambiti più competitivi e stressanti, possono esistere anche in un clima di quotidiana pressione. Una sfida sempre più diffusa all’interno delle aziende e che si traduce in una maggiore apertura alle richieste dei dipendenti e alle c.d. pratiche di *welfare*.

Ma cos’è il *welfare*?

Riuscire a dare una buona ed esauriente definizione di *welfare* aziendale è un obiettivo tutt’altro che facile, viste le diverse connotazioni che questo termine può assumere a seconda dei contesti in cui viene declinato.

In via propedeutica è stato anche sottolineato che questo termine richiede una riflessione in chiave semantica, già a partire dall’uso della parola inglese *welfare*. L’espressione, da sola, si caratterizza infatti per una molteplicità di significati: può essere resa in italiano con “benessere”, “salute”, “bene”, oppure utilizzata per indicare soggetti destinatari di sussidi pubblici, nell’accezione *to be on welfare*. Impiegata con l’aggettivo “aziendale” indica invece attività e processi messi in atto dal datore di lavoro a favore dei suoi dipendenti per venire incontro ad esigenze e bisogni specifici di questi ultimi.

Si può dire quindi, in prima approssimazione, che la nozione non giuridica di *welfare* aziendale (ricordo che il *welfare* aziendale è chiamato anche “secondo *welfare*”, in quanto nato come complemento del c.d. “primo *welfare*” di carattere pubblico) identifica una serie di servizi e prestazioni messi a disposizione dal datore di lavoro a favore dei propri dipendenti, al fine di aumentarne il benessere e (ragionevolmente) la produttività.

Da dove nasce questa esigenza?

Nel recente passato l'Italia, come altri Paesi europei, si è trovata a dover conciliare la necessità di contenere la spesa pubblica con quella di garantire la soddisfazione dei bisogni sociali di base ai propri cittadini. Ecco allora che si è resa indispensabile una riconsiderazione del sistema di *welfare* pubblico, che è stato affiancato, e a volte sostituito, dal settore privato. Non è errato affermare quindi che i piani di *welfare* aziendale realizzino una funzione sussidiaria alle esigenze dei dipendenti e delle loro famiglie grazie all'erogazione di *benefit*, sotto forma di beni e servizi, i quali, anche talvolta in virtù di alcune agevolazioni fiscali, garantiscono ai lavoratori, a parità di costo per l'azienda, un valore intangibile superiore al classico aumento retributivo.

Le motivazioni per le quali le aziende decidono di introdurre piani di *welfare* sono diverse: migliorare il clima aziendale motivando i lavoratori e soddisfacendo i loro bisogni personali e famigliari aumentandone, di conseguenza, la produttività e l'efficienza; valorizzare il proprio *brand* rendendo l'azienda ambita sul mercato del lavoro, al fine di attrarre e trattenere talenti e professionalità; abbattere i costi delle politiche di incentivazione, sfruttando la leva fiscale e contributiva che il legislatore ha statuito per alcune tipologie di *benefit*, etc..

Esiste tuttavia un vivo dibattito circa il potenziale conflitto con i temi di giustizia e sussidiarietà in relazione al *welfare* aziendale. Dal "Primo rapporto sul Secondo *Welfare* in Italia" (Maino – Ferrera, 2013), si legge della necessità di un "incastro virtuoso" fra primo e secondo *welfare* per evitare il rischio effettivo che lo Stato Sociale indietro o non attui riforme addossando il compito ai privati (secondo *welfare*), con implicazioni negative in termini di efficienza ed equità. La preoccupazione è che, vista l'attività privata, lo Stato possa essere disincentivato a proporre e studiare nuove misure e, al contempo, che le imprese possano "scoraggiarsi" per essere state lasciate sole su questo terreno.

Tuttavia un'impresa che voglia essere "sostenibile", essendo per definizione un'entità inserita in un territorio verso il quale, per così dire, è solidamente responsabile, deve andare al di là di questa *impasse* ed è comunque chiamata a farsi carico dei problemi emergenti della società. Le politiche di *welfare* aziendali risultano dunque strettamente connesse alla Responsabilità Sociale d'Impresa e rappresentano un fattore di sviluppo e consolidamento per l'impresa, creando valore sul territorio e rafforzando il legame con la comunità in cui insiste.

Senza addentrarmi nei tecnicismi della materia che richiede specifiche competenze, sottolineo che non è facile sviluppare un sistema di *welfare* aziendale che sia davvero efficace e finalizzato alla sostenibilità aziendale. Occorre un approccio strategico che, lungi dall'essere realizzato con singoli interventi, sia piuttosto caratterizzato da una vera strategia, appunto,

che consideri congiuntamente l'azienda, la dignità umana ed il benessere dei dipendenti e di conseguenza il benessere della comunità in cui l'azienda è radicata.

In linea generale, l'elemento principe da considerare nell'approccio ad un processo di implementazione e di sviluppo del *welfare* aziendale, concerne la definizione degli obiettivi che un'azienda vuole perseguire, a partire dalla propria *vision* sulla RSI.

L'esperienza pratica mostra infatti come le politiche di *welfare* aziendale non abbiano una collocazione unica e condivisa all'interno delle imprese. A volte derivano da politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa, altre, più spesso, da politiche delle Risorse Umane. È intuitivo, perciò, come gli obiettivi, gli strumenti, le valutazioni dei risultati siano verosimilmente diversi.

Se le iniziative di *welfare* nascono da politiche delle Risorse Umane, gli obiettivi che l'azienda sembra porsi sono essenzialmente quelli di fidelizzare e motivare i dipendenti, di migliorare il clima interno, di ridurre l'assenteismo, il *turn-over*, etc., mentre nel caso di iniziative di *welfare* nate da politiche di RSI, gli obiettivi perseguiti dall'azienda appaiono più orientati ad uno sviluppo positivo del contesto socio economico, ad uno sviluppo di relazioni positive con tutti gli *stakeholder* ed al miglioramento complessivo delle *performance* aziendali.

Ed allora, ove si voglia collocare il *welfare* aziendale in una strategia compatibile e in linea con i principi di sostenibilità che governano l'impresa e realizzare quindi un processo che metta in linea gli obiettivi aziendali di *business* con quelli di sostenibilità, diventa indispensabile mettere in campo una vera strategia integrata a beneficio sia dell'azienda, sia del benessere dei dipendenti, e della comunità in cui l'azienda opera e i dipendenti vivono e si realizzano come individui. A questo punto mi sento però in dovere di sottolineare di nuovo il rischio di approcci poco professionali su tutta la materia del *welfare* aziendale che invece è una disciplina aziendalistica molto seria che non va banalizzata e/o sovrapposta a pratiche filantropiche e che dunque necessita di studio, esperienza e professionalità mirate. Proprio a tal proposito, durante il convegno ho assistito ad un'interessante presentazione da parte di Marco Colnaghi, segretario del "Comitato *Welfare* PMI", nella quale è stata sottolineata la vera essenza di questa pratica ed una proposta di ricerca scientifica per verificarne la corretta valenza e impostazione.

Segnalo perciò la possibilità di partecipare al *Welfare* Index PMI, un'iniziativa promossa da Generali in collaborazione con le maggiori Confederazioni, tra cui la Confprofessioni. Ve la riassumo (allegandovi comunque, in fondo, uno stralcio della presentazione di Colnaghi).

Si partecipa semplicemente compilando il questionario direttamente online (richiede circa 10 minuti), cliccando sul seguente link: <http://93.57.97.140/index.php/249924/lang-it>

La partecipazione è gratuita e protetta da regole di riservatezza. I dati saranno trattati nel rispetto della *privacy*, senza alcuna finalità commerciale.

Al termine dell'indagine si riceverà gratuitamente un *report* che sintetizza il proprio posizionamento nel *welfare* aziendale e lo confronta con la media di settore e le *best practice*. Noi commercialisti possiamo e dobbiamo avere un duplice ruolo: possiamo focalizzarci sulla nostra politica di *welfare* (verso i nostri dipendenti e i loro famigliari) e possiamo, a nostra volta, invitare le PMI nostre clienti a partecipare all'iniziativa (un'opportunità che offriamo loro).

Le migliori pratiche verranno premiate con un riconoscimento all'evento finale del prossimo 8 marzo 2017 e una segnalazione sulla stampa, ottenendo, in entrambi i casi, un'importante vetrina per raccontare sé stessi e le proprie attività.

Credo che, visti i *partner* coinvolti (Presidenza del Consiglio, Ministero del Lavoro, Generali Italia, Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni, Politecnico di Milano e studiosi di *welfare*), chi partecipa potrebbe anche entrare in un interessante sistema di relazioni.

☉ L'essenza del progetto

WELFARE 
INDEX 
PMI 

IL WELFARE
AZIENDALE
FA CRESCERE
L'IMPRESA

☉ L'obiettivo

Stimolare e supportare il cambio culturale nel mondo delle PMI per renderle attive nell'ambito del welfare aziendale.

Cresce infatti il bisogno di welfare e **l'impresa** si candida ad assumere **maggior responsabilità sociale** verso i collaboratori e le loro famiglie e verso le comunità locali.



Le Piccole e Medie Imprese rappresentano l'ossatura del sistema produttivo nazionale e occupano oltre **l'80% della forza lavoro del Paese.**

Una maggiore penetrazione delle logiche di welfare aziendale nelle PMI avrebbe un impatto molto rilevante sull'intero territorio nazionale.

1	Indice	L' Indice , è uno strumento di valutazione del livello di welfare e si ottiene raccogliendo i dati tramite questionario e interviste telefoniche alle PMI. Ogni impresa riceve una valutazione individuale e riservata.
2	Rapporto	Il Rapporto (2016-2017-2018) fornisce la fotografia sullo stato dell'arte del welfare aziendale nelle PMI italiane. Diffusione di dati inediti che ha creato aspettativa e attesa per le successive edizioni.
3	Comitato Guida	Il Comitato Guida composto da Generali Italia, Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni e da esperti dell'industria e del mondo accademico offre garanzia e autorevolezza ai risultati del Rapporto.

€ Gli elementi caratterizzanti il progetto

4	Confederazioni	Biodiversità dei partner grazie alle Confederazioni per il più ampio bacino diversificato di PMI : 1° edizione: industria, commercio e servizi, agricoltura e dalla 2° edizione anche: artigianato, studi professionali e Terzo settore.
5	Evento pubblico	L' evento pubblico di presentazione del Rapporto generale sullo stato del welfare delle PMI italiane e premiazione dei migliori esempi di welfare aziendale.
6	Piattaforma web	La piattaforma web con informazioni e strumenti ha già permesso alle PMI di cogliere le opportunità e i vantaggi offerti dalle iniziative di welfare aziendale anche alla luce dell'ultima legge di stabilità e suoi sviluppi più recenti.

€ Due parole sull'indagine

10

Target di ricerca: struttura

CLASSI DIMENSIONALI	AGRICOLTURA	INDUSTRIA	COMMERCIO E SERVIZI	ARTIGIANATO	TERZO SETTORE	
100 - 250						
50 - 99						
10 - 49						
5 - 9						

Le aree del welfare aziendale

- 1 Previdenza integrativa
- 2 Sanità integrativa
- 3 Servizi di assistenza
- 4 Altre assicurazioni
- 5 Conciliazione vita-lavoro e pari opportunità
- 6 Sostegno economico
- 7 Formazione ai dipendenti
- 8 Sostegno all'istruzione di figli e familiari
- 9 Cultura, ricreazione, tempo libero
- 10 Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
- 11 Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- 12 Welfare allargato al territorio e alla comunità



I vantaggi per chi partecipa

- 1 Partecipazione semplice e gratuita
- 2 Mente locale sulla propria welfare policy
- 3 Assessment gratuito, privato e riservato
- 4 Confronto con media settore e best practice
- 5 Verifica aree di forza e di miglioramento
- 6 Alta visibilità se tra i primi 50
- 7 Contatti utili con altre PMI partecipanti
- 8 Sviluppo relazioni con istituzioni coinvolte
- 9 Confronto nel tempo della propria policy
- 10 Report WIPMI annuale con le nuove tendenze



➤ Risultati della scorsa Edizione

La premiazione



ADV delle 11 imprese premiate e dei 50 esempi di buon welfare aziendale pubblicato su Il Sole 24 Ore



L'8 marzo 2016 sono state **premiare le 11 aziende** delle tre categorie, che hanno **ottenuto i punteggi più alti dell'Indice** per le migliori pratiche di welfare aziendale a favore dei propri dipendenti.

L'Attestato di riconoscimento alle **100 migliori PMI** in ambito welfare.

Annuncio pubblicitario sulla stampa nazionale con le 50 top classificate nell'ambito del welfare aziendale che hanno partecipato alla Ricerca.

➤ Risultati della scorsa Edizione

Industria

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

Commercio e Servizi

- 1 Rusconi Viaggi (Lecce)
- 2 Socfeder (Modena)
- 3 Wecare (Arenzano, Genova)

Agricoltura

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

Menzioni speciali

Azienda Agricola Fungar (Coriano, Rn)

Menzione speciale Valore Donna, per l'imprenditrice Loredana Alberti

Coop. Sociale Un Fiore per la Vita Onlus (RI)

Menzione speciale di Agricoltura Sociale

☞ Cliccate qui

- Per partecipare è necessario compilare il questionario.
- Si può accedere al questionario in due modi:
 - Dal sito www.welfareindexpmi.it: entrare nella sezione "La ricerca sulle PMI" quindi cliccare su "Compila il questionario"
 - Cliccando direttamente il seguente link:
<http://93.57.97.140/index.php/249924/lang-it>
- La compilazione richiede circa 10 minuti.
- I dati rilasciati attraverso la compilazione del questionario saranno trattati esclusivamente per le finalità dell'iniziativa WELFARE INDEX PMI, senza alcuna finalità commerciale.