

benchmark
ingbenchmarking
benchmarkingbench
marking

WORK LIFE BALANCE E WELFARE AZIENDALE

RISORSE UMANE

Benchmarking Study

Work Life Balance e Welfare aziendale

BENCHMARKING STUDY

Work Life Balance e Welfare aziendale: good practice, monitoraggio e valutazione



In collaborazione con

© Business International
Piazza della Repubblica, 59 • 00185 Roma
Tel. 06845411 • Fax 0685301046
Febbraio 2012

Indice

Introduzione	2	Sogin-People Care Policy	62
CAPITOLO 1		Tetra Pak-More for me more for Tetra Pak	63
Work Life Balance fattore di successo?	4	Il benessere aziendale-Merck Serono	69
Una nuova concezione del tempo	8	Dompé - Mobilità sostenibile, cultura salute sicurezza-	73
I benefici dei programmi di WLB	10	MEMC - Home Working -	74
WLB e Welfare nelle aziende	11	Chiesi - Persone al centro-	78
Tipologie di strumenti per il WLB	13	Autostrade per l'Italia - Salute Famiglia Tempo libero, risparmio	82
Welfare aziendale	14	Credit Agricole - L'importanza della comunicazione-	87
CAPITOLO 2		Sibeg - "Brand Image"-	90
WLB e Welfare nelle aziende partner: stato dell'arte, criticità e lesson learned	22	Edison - People Care-	91
Sintesi della situazione rilevata	30	Banca delle ore e Telelavoro-Risultati di un benchmarking	87
CAPITOLO 3		Bibliografia di riferimento	89
Analisi dei dati emersi dal confronto		Glossario di benchmarking	90
Organizzazione e scenario	33	74	
Gli aspetti organizzativi	36	Allegati	
Fonti per investimento e defiscalizzazione	36	74 Questionario flash	96
Cenni normativi	40	80 Questionario di dettaglio	98
Strategie e ritorni	41		
Ripartizione dei costi per il WLB	42		
Indicatori utilizzati	43		
Strumenti e servizi a supporto del WLB	45		
Per agevolare la vita quotidiana	46		
Per sviluppare il benessere	47		
Per migliorare le prestazioni	48		
Flexible Benefits	48		
Criticità e lesson learned	50		
CAPITOLO 4			
Good Practice in dettaglio			
Telecom Italia-People Caring e WLB	53		
Ferrero-Ferrero Care	59		

Introduzione

“Benchmarking è l’attività mediante la quale le aziende possono identificare, condividere e utilizzare “conoscenza” e “good practice”. Il focus è su come migliorare un processo adottando un approccio di successo piuttosto che limitarsi a misurare le migliori performance”

(APQC 2009)

Questo documento contiene i risultati di un benchmarking effettuato sulle modalità adottate dalle aziende per favorire il bilanciamento tra la vita professionale e quella personale, Work Life Balance (WLB) e per diminuire le preoccupazioni di dipendenti e migliorarne la qualità della vita (Welfare aziendale). Con il termine WLB si intendono tutte quelle politiche e procedure che mirano a valorizzare il lavoro consentendo allo stesso tempo di mantenere l’equilibrio atteso tra gli impegni di lavoro e quelli personali con un beneficio della performance lavorativa.

Lo studio presenta un quadro sullo stato dell’arte di alcune politiche aziendali messe in atto in realtà diverse per dimensioni e tipologia, che possa essere utile al management per rafforzare queste politiche renderle strutturali nel sistema impresa e tradurre questa attività in una logica win win per le aziende e i lavoratori.

Hanno partecipato al tavolo di confronto, con contributi differenziati, le seguenti trenta aziende: Action Aid, Aeroporto G. Marconi di Bologna, AstraZeneca, Autostrade per l’Italia, Banca D’Italia, Banca Puglia e Basilicata, Camst, Chiesi Farmaceutici, Credit Agricole Corporate & Investment Bank, Credito Emiliano, Directline, Dompé Farmaceutici, Edenred Italia, Edipower, Edison, Etra, Ferrero, Formez PA, Good Year, Hilti Italia, Johnson & Johnson Medical, Kellogg's, Memc Electronic Materials, Merck Serono, Micron, Philip Morris Philips, Renault, RCI Banque Italia, Sibeg, Sogin, Telecom Italia, Tetra Pak Packaging Solutions, Towers Watson Italia, Unicredit.

Il Benchmarking Study si concentra in particolare sui programmi e sugli strumenti adottati, sul monitoraggio dei risultati, sugli aspetti di defiscalizzazione per il WLB, per evidenziare soluzioni e alternative possibili con la consapevolezza che il confronto, pur in presenza di strategie, modelli di business, dinamiche competitive, settori diversi, è comunque significativo considerata la trasversalità dell’approccio alle problematiche della gestione delle Risorse Umane.

Il confronto è avvenuto mediante la metodologia di benchmarking di processo implementata dal Benchmarking Club di Business International.

Le aziende partecipanti al benchmarking hanno approfondito e condiviso i seguenti aspetti:

- obiettivi prioritari delle politiche attivate
- processi e strumenti e indicatori di monitoraggio
- adozione degli strumenti per agevolare la vita quotidiana, per sviluppare il benessere sul luogo di lavoro, per migliorare le prestazioni dei dipendenti,
- aspetti contrattuali connessi
- principali criticità nell'attivazione di programmi

Il Benchmarking Study è così articolato:

- Capitolo 1: un'introduzione al tema, contenente una riflessione sullo scenario attuale e sulle principali tendenze
- Capitolo 2: dedicato alla presentazione generale dei risultati emersi, i key findings, criticità e lesson learned
- Capitolo 3: in questo capitolo sono riportati i risultati di dettaglio emersi dal confronto espressi in modo quantitativo.
- Capitolo 4: la sezione è dedicata all'approfondimento delle good practice emerse all'interno del gruppo di lavoro;
- Bibliografia selezionata per gli approfondimenti;
- Appendice contenente il glossario di benchmarking ed i questionari utilizzati per raccogliere i dati.

è riportata inoltre una ricerca condotta dal Benchmarking Club sul tema del telelavoro.

Work Life Balance e Welfare aziendale fattori di successo?

“Non voglio raggiungere l’immortalità con il mio lavoro, voglio arrivarci non morendo”

Woody Allen

“Immaginate di essere un giocoliere che fa girare costantemente in aria cinque palle, che corrispondono a lavoro, amicizia, famiglia, salute e spirito. La palla del lavoro è fatta di gomma: pertanto, se la lasciate cadere per distrazione o per eventi esterni che vi assestano uno scossone al quale non sapete rispondere in maniera pronta, la palla cadrà, rimbalzerà, e vi tornerà in mano. Le altre palle invece sono fatte di vetro: se le lasciate cadere, si scheggeranno, si incrineranno e addirittura si potranno anche rompere.

CEO Coca Cola Company

Questa semplice metafora raccontata dal CEO della Coca Cola durante un convegno, rispecchia uno dei problemi più grandi del nostro tempo: il work-life balance, quel sottile e molto spesso abusato equilibrio tra il lavoro e le restanti occupazioni che formano la nostra vita.

Nel caso in cui si sia stati così bravi, determinati e con quel pizzico di fortuna (creata comunque e sempre da noi stessi) da avere un lavoro che ci appassiona fino in fondo (e che quindi non consideriamo come un “vero e proprio” lavoro), allora la parte spirituale e il tempo libero potranno essere introdotti all’interno di questa sfera; la qualità della vita in questo caso sarà così alta che troveranno posto anche le altre sfere, anche se a volte in maniera minore (il che deve accadere il meno possibile, o solo in alcuni periodi, perché la mente e lo spirito hanno certamente bisogno di serate a cena con amici e giornate in famiglia, momenti di rilassamento di mente e corpo in cui le normali occupazioni, pure appassionanti, non rientrano.) Nel caso in cui invece il lavoro rappresenti più che altro il mezzo con cui pagare le classiche bollette, anche se comunque occorre sempre cercarsi anche in questi casi dei momenti di soddisfazione per ciò che occupa circa l’80% della nostra vita vigile, questo non deve rubare tempo alle altre zone d’importanza della nostra vita. Per tornare alla metafora delle cinque palle di Coca Cola, il lavoro non ci deve assestare

continui scossoni che si pagheranno poi con sfere di vetro incrinata o rotte in mille pezzi.

Il work-life balance viene celebrato come nuovo elemento fondamentale da recuperare in una vita dove, soprattutto in alcuni Paesi come gli Stati Uniti e l'Inghilterra, lavorare sembra tutto e dove il PIL deve essere sempre in crescita.

Dato che numerosi scienziati hanno più volte dimostrato che il PIL non rappresenta minimamente la felicità delle persone di un Paese, anzi spesso rappresenta l'elemento di una corsa alienante ad una continua produzione di futuro incerto, non lasciatevi trasportare dal flusso, poiché è facile rimandare altre cose che non sono così "urgenti."

A partire dagli anni ottanta e per tutti gli anni novanta, si è assistito allo sviluppo di nuovi modelli organizzativi basati su alcuni elementi considerati fondamentali per le aziende: il commitment, l'identificazione con l'azienda e un forte senso di appartenenza.

Questo contesto era caratterizzato da un aumento della competizione, una estrema turbolenza e variabilità (anche dovuta a ai vari processi di fusione ed integrazione) e incertezza. La programmazione è passata dal lungo (anche 10 anni) al brevissimo termine (anche pochi mesi). Riducendo l'orizzonte temporale di riferimento si riduce anche la capacità di decidere e agire in modo ponderato con inevitabili ricadute sullo stress dei dipendenti. Inoltre mentre nel passato l'evoluzione dell'economia avveniva in modo graduale, oggi si verificano momenti di esplosioni positive e momenti in cui tutto si ferma. Le aziende hanno risposto a queste incertezze con attività di downsizing, riorganizzazione, ristrutturazione con inevitabili ricadute sulla precarizzazione del rapporto di lavoro e una alterazione del rapporto basato sul contratto psicologico azienda-lavoratore.

Negli anni ottanta Jack Welsh¹ introduceva riorganizzazioni in azienda diminuendo livelli gerarchici, gestione per processi, open space, outsourcing, spin off con il solo scopo di migliorare la redditività dell'impresa. In quel momento poco importava della crescita dei dipendenti, dello sviluppo delle loro competenze, dell'aumento della loro autonomia, aumento della soddisfazione e felicità.

Alla fine degli anni '90 la bolla di internet e dell'e-Commerce ha cambiato lo scenario di mercato nazionale e internazionale. Dal 2001 gradualmente al 2008 la crisi ha modificato ulteriormente lo scenario economico e produttivo globale.

Le aziende hanno adottato una serie di strategie quali:

- Controllo dei costi (ABC, TCO...)
- Focus su valore e redditività (ROI, EVA, BSC, Customer Profitability...)
- Decentramento decisionale/operativo (SCM, Processi in & Out, Lean & Agile Organization...)
- Condivisione della conoscenza (KM...)

¹ Jack Welsh Presidente emerito di General Electric

- Valorizzazione delle persone (HRM, talenti, high flyers, alti potenziali, ...)

La funzione HR viene coinvolta in questi processi e le viene attribuita la responsabilità di migliorare i risultati dell'azienda, diviene così Business Partner e con la responsabilità di sviluppare politiche per la gestione del capitale umano necessarie a sviluppare il business. Nell'ambito di queste strategie acquisisce una posizione rilevante il miglioramento della qualità della vita lavorativa (Quality Working Life) che dipende da una serie di fattori concatenati tra loro come riportato nella figura seguente².

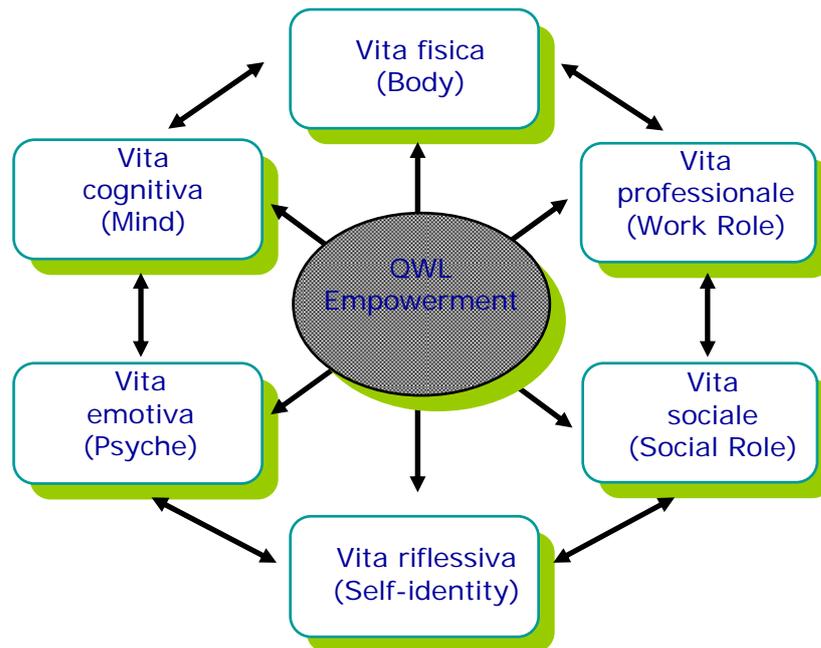


Figura 1

Dal migliorare la qualità della vita a lavoro discendono direttamente il Work Life Balance ed il Welfare aziendale che comprendono strumenti/servizi e flessibilità per conciliare richieste dei dipendenti e esigenze delle aziende/organizzazioni.

Da una parte infatti, vi sono le esigenze delle aziende che devono migliorare la produttività, la qualità del servizio e aumentare la propria competitività per fronteggiare i nuovi contesti di mercato; dall'altra, i lavoratori e le lavoratrici che chiedono di poter meglio conciliare la propria vita sociale, familiare e culturale con quella lavorativa. Un ambiente di lavoro favorevole oggi non viene inteso come tale solo in base alle retribuzioni e ai benefit elargiti, ma anche rispetto alle politiche, programmi e azioni di WLB e welfare adottati, quelle azioni che hanno come obiettivo la cura e il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie, cogliendone differenze e peculiarità.

² Fonte Irso documenti di lavoro.

Il presupposto del WLB e del welfare è che persone con una “vita equilibrata e più serena sono capaci di fornire un miglior contributo al lavoro”³, in quanto il miglioramento delle performance individuali impatta fortemente sulla redditività dell’azienda.

Direttive dell’Unione Europea⁴ alcune ricerche su quest’ argomento⁵ hanno attratto l’attenzione e l’interesse delle aziende e non solo per l’adeguamento normativo. Il WLB è un elemento importante per favorire la produttività, la creatività e la fedeltà nel tempo dei dipendenti. Serve inoltre a gestire in modo opportuno il confine tra il mondo del lavoro e quello della famiglia, con l’adozione di un’adeguata flessibilità reciproca.

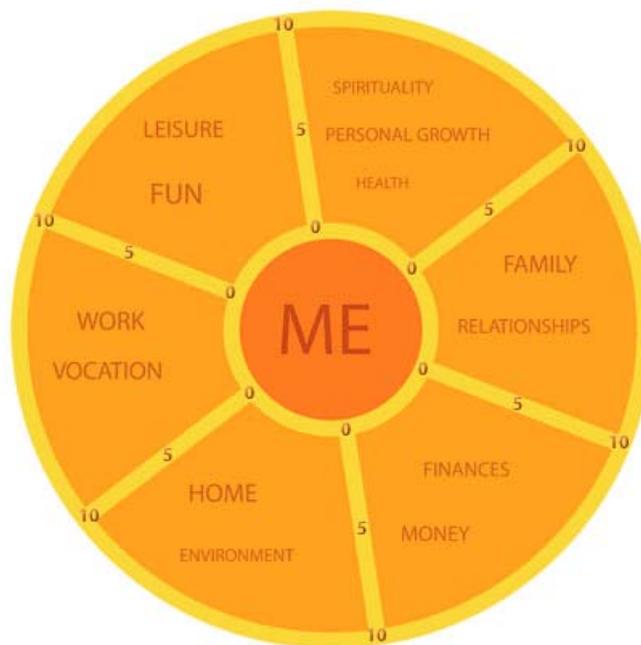


Figura 2

Come e cosa fare per creare un ambiente psico-fisico-organizzativo-relazionale tale da produrre soddisfazione e benessere nelle persone che lavorano nelle aziende? Un ambiente organizzativo di questo tipo si realizza quando l’azienda riesce a trasmettere ai dipendenti un’esperienza positiva su dimensioni diverse, quali quella psicologica, fisica, organizzativa, strutturale, relazionale. L’esperienza di lavoro deve quindi prevedere un insieme di attività strutturate che forniscano una copertura sui principali aspetti della percezione della soddisfazione e della felicità sul lavoro.

Gli aspetti fondamentali su cui agire possono essere sintetizzati nei seguenti gruppi principali:

- apprendimento, formazione, sviluppo
- leadership

³ Lewis e Cooper, 1995)

⁴ Direttiva del Consiglio Europeo 93/104/CE 4 novembre 1993, 2000/24/CE, giugno 2000 E 2003/88/CE 4 novembre 2003.

⁵ Kenexa Research Institute 2007

- relazioni
- ambiente fisico lavorativo
- processi RU
- worklife balance e welfare aziendale

Nell'area dell'apprendimento, formazione, sviluppo, impattano tutte le attività e gli strumenti che consentono di valorizzare il lavoro delle persone ed aumentarne la motivazione.

La leadership fa riferimento alla qualità della cultura manageriale dell'azienda, a quanto sono comunicati, diffusi e applicati stili manageriali efficaci.

L'area delle relazioni fa riferimento all'ascolto organizzativo, alla comunicazione interna e alla socializzazione tra dipendenti.

Worklife balance e welfare aziendale sono tutta quella serie di benefit, di facility e servizi alla persona ideati e forniti per diminuire le preoccupazioni dei lavoratori e migliorarne la qualità della vita in modo completo, cioè sia all'interno sia all'esterno dell'azienda. Alcuni esempi sono l'assistenza sanitaria integrativa, previdenza integrativa, visite mediche, asili, asili nido, palestra e agevolazioni sportive, agenzia bancaria, prestiti di necessità, assistenza agli anziani.

Per raggiungere risultati apprezzabili in questa area, per i dipendenti e per le imprese è necessario inoltre ottimizzare l'equilibrio tra i modelli di tempo nelle organizzazioni, e quelli della vita privata per realizzare un reale bilanciamento.

Una nuova concezione del tempo

L'impresa chiede tempo e offre diverse forme orarie di lavoro per rispondere a esigenze quali efficacia, efficienza, qualità, flessibilità operativa e gestionale, competitività e più in generale sincronismo tra tutte le funzioni e i settori aziendali. I dipendenti offrono all'azienda il proprio tempo, cercando di conciliare le proprie esigenze di coerenza con i ruoli sociali e familiari, e di compatibilità con il tempo di non lavoro e con il proprio stile di vita.

I dipendenti di un'azienda hanno tutti età, esigenze e abitudini diverse. È quindi necessario segmentare e analizzare la popolazione per realizzare un sistema che efficacemente sostenga ciascuna risorsa nella gestione della vita lavorativa.

I modelli di tempo delle aziende hanno subito un'evoluzione negli ultimi decenni a causa delle evoluzioni organizzative e delle diversificazioni nel mercato, vediamo i modelli temporali moderno e post moderno, illustrati nella tabella che segue.

Tabella 1: Modelli temporali a confronto

MODERNO	periodo	POSTMODERNO
SCIENTIFIC MANAGEMENT	stile	HUMANISTIC MANAGEMENT⁴
Statico, semplice, ben strutturato	contesto esterno	Dinamico, complesso e destrutturato
Serialità, standardizzazione, specializzazione del lavoro e delle mansioni	produzione	Creatività
All'insegna del best practice, one best way	modello cognitivo	All'insegna delle nuove tecniche della comunicazione e della condivisione
Totalitario	modello organizzativo	Partecipativo
Formale, standardizzato	tempo di lavoro	Flessibile e variabile

Figura 3

Nel passato il lavoro prendeva la maggior parte del tempo delle persone, la vita privata e familiare erano tendenzialmente scollegate dalla vita e dalle esperienze lavorative. Attualmente la vita personale è sempre più integrata in quella lavorativa.

Nel futuro la vita personale sarà integrata e sovrapposta con quella lavorativa, in termini di attività e relazioni, i confini spazio-temporali non si vedranno più. Ma quali sono in questo processo evolutivo gli elementi conflittuali? Lo stato di conflitto può avere diverse cause. Vi può essere un'oggettiva impossibilità di conciliazione, legata ad esempio a tempi troppo estesi richiesti da entrambi i ruoli (vita professionale e familiare), oppure per elementi soggettivi, legati alle aspettative proprie (della persona o dell'azienda). La conciliazione non riguarda esclusivamente il mondo femminile per quanto riguarda la famiglia, non riguarda neanche la classe lavoratrice in quanto riguarda la difesa della sfera privata, ma coinvolge il sistema sociale nel suo complesso.

Le aziende si rendono conto dell'importanza di favorire la conciliazione sia in un'ottica di progresso sociale, sia per garantire migliori performance per l'azienda. La creazione di servizi che limitino lo stress permette di dedicarsi più efficacemente al lavoro e alle questioni familiari e sociali.

Creare ambienti lavorativi di qualità permette quindi alle aziende di garantirsi un impegno e una motivazione migliori da parte delle persone. Ma quali sono i risultati e qual è il valore generato? Nel seguito sono affrontate le tematiche

relative ai benefici che le aziende possono ottenere con un impegno a sostegno del welfare dei dipendenti.



I benefici dei programmi di WLB e Welfare

Investire in programmi a sostegno del Work-Life Balance e del Welfare dei dipendenti porta a risultati apprezzabili e misurabili in termini di aumento della produttività, della capacità attrattiva dell'impresa verso i talenti, porta inoltre a una riduzione dell'assenteismo e indirettamente a un miglioramento della soddisfazione dei clienti.

Realizzare programmi di welfare e dedicati al bilanciamento vita lavorativa e personale dei dipendenti porta ad una visione integrata di “retribuzione” “benefit” e “formazione aziendale”. Essi, infatti, vengono vissuti come strumenti per incentivare e per motivare il personale ad accrescere le proprie competenze e creare innovazione. La difficoltà di ottenere stabilità e lavori a tempo indeterminato rende più allettante l'ambiente lavorativo in cui venga coltivata e valorizzata la competenza e l'esperienza del lavoratore.



Altri benefici per l'azienda riconducibili ad una adeguata gestione del WLB sono una maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro, un incremento della produttività individuale con conseguente ottimizzazione dei costi del personale e riduzione dell'assenteismo.

Quali sono i benefici invece per i dipendenti? Senza dubbio il primo beneficio ottenibile è la possibilità di pianificare le attività lavorative rispetto ai propri tempi e ritmi con un conseguente aumento di motivazione e impegno inoltre una maggiore autonomia e migliore time management.

Vediamo quali sono in termini generali gli strumenti e servizi utilizzati nei programmi di welfare e WLB:

- Servizi al lavoratore
- Servizi alla famiglia del lavoratore
- Organizzazione dello spazio di lavoro
- Retribuzioni e contratti
- Sviluppo, carriera e riconoscimenti



Work Life Balance e Welfare nelle aziende

Naturalmente i programmi di WLB e di Welfare sono strutturati in accordo e secondo i valori e la mission aziendale. Ogni azienda costruisce il proprio sistema strutturato e lo comunica alla popolazione aziendale in modo da porre l'accento sull'impegno dell'azienda sugli aspetti condivisi. Di seguito sono riportati alcuni esempi di "pay off" adottati da importanti aziende in Italia per presentare i loro programmi di WLB6.

A2A

"I dipendenti di A2A sono la vera fonte di vantaggio competitivo per l'intero sistema economico e lo sviluppo del business del gruppo, ed è fondamentale promuoverne il benessere attraverso pratiche di conciliazione della vita lavorativa e familiare"

ATM Azienda trasporti Milanesi

"per tradurre le singole iniziative di conciliazione in cultura di impresa occorre lavorare sulla cultura manageriale, essendo disponibili a mettere in discussione regole, ruoli, e responsabilità"

⁶ Dalla ricerca People First[™]

CMS Costruzioni Meccaniche

“Il progetto better factory, better life” risponde all’idea che un’azienda che si occupa del benessere dei suoi dipendenti è un’azienda migliore”

Elica

“Favorire il benessere del dipendente, diffondere cultura, internazionale, contaminare: per creare innovazione”

Ellisse Comunicazione ed Eventi

“Comunicare è il nostro lavoro, ma è anche ciò che ci viene più spontaneo, tra noi e con i nostri clienti: questa è la nostra arma segreta per un perfetto bilanciamento vita-lavoro e per ottenere grandi risultati”

Enel

“Creare una cultura in cui si è meno dipendenti e più persone e offrire la possibilità di coniugare le personali prospettive di crescita con lo sviluppo dell’azienda”

Lubiam

“L’attenzione particolare rivolta alle persone e la loro fidelizzazione all’azienda sono alla base del successo di Lubiam”

Microsoft

“Aiutare i nostri dipendenti e i clienti a realizzarsi sia a livello professionale che personale: questa è la ragione per cui cerchiamo di realizzare strumenti adeguati per raggiungere contemporaneamente questi importanti e non conflittuali obiettivi”

Nestlé

“Crediamo che l’equilibrio tra vita personale e vita lavorativa sia un valore che può trasformarsi in un contributo significativo per la persona, l’azienda e il Sistema Paese”

Politecnico di Torino

“Orario flessibile e telelavoro servizi di cura per l’infanzia e per familiari anziani aiutano i dipendenti a vivere con più serenità il proprio ruolo al lavoro e in famiglia”

Poste Italiane

“Le nostre strategie aziendali sono orientate su un modello di sviluppo sostenibile che coniuga l’efficienza e la redditività dell’azienda insieme alla creazione di valore economico, sociale ed ambientale”

Provincia autonoma di Trento

“Investire in misure di conciliazione famiglia-lavoro vuol dire creare vantaggi sociali ed economici a favore sia di dipendenti che dell’organizzazione stessa”

Ikea

“Creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone”

Johnson & Johnson

Per l’azienda il pay off è una citazione del “Our Credo” J&J, scritto nel 1943 e ancora attuale: “Siamo responsabili nei confronti del nostro personale, gli uomini e le donne che lavorano con noi in tutto il mondo. Tutti devono essere considerati in quanto persone. Dobbiamo rispettare la loro dignità e riconoscere i loro meriti. Il posto di lavoro deve dare loro un senso di sicurezza. La retribuzione deve essere giusta e adeguata e l’ambiente di lavoro pulito, ordinato e sicuro. Ciascuno deve sentirsi libero di proporre suggerimenti e presentare reclami. Deve esserci la stessa opportunità di lavoro, sviluppo e carriera per chi ha le capacità richieste. Dobbiamo far sì che i superiori siano competenti e le loro azioni siano giuste ed eticamente corrette.”

Tipologie di strumenti di Work Life Balance

La flessibilità nella modalità di esecuzione delle attività lavorative e la scelta dei luoghi di lavoro sono due punti fondamentali nella cultura del WLB. Molte aziende si sono dotate di strumenti per aumentare la flessibilità di lavoro; tra questi i più diffusi sono:

- gestione annuale dell'orario di lavoro
- banca delle ore
- part-time verticale e orizzontale, misto
- part-time ciclico
- part-time weekend
- job sharing
- elasticità orario giornaliero
- telelavoro totale o parziale, temporaneo (es. post maternità)
- elasticità dell'orario giornaliero

La gestione annuale dell'orario di lavoro

L'orario può variare in funzione della stagione gestendo in modo programmato ferie e permessi e utilizzando il recupero degli straordinari.

La banca delle ore

Consiste nell'accantonare le ore prestate oltre l'orario normale su di un "conto" individuale dal quale attingere per le proprie esigenze future. La variazione del monte ore è definita in fase di contrattazione.

Part-time

Il part time verticale e orizzontale può essere gestito in unità giornaliera o all'interno della stessa giornata. Quando si è in presenza sia del part-time verticale che orizzontale si parla di part-time misto. Si ha il part time ciclico quando il contratto è valido all'interno di un periodo circoscritto dell'anno. Con questo contratto le responsabilità lavorative sono condivise da più persone. In caso di scarso contatto col cliente/pubblico è possibile variare il periodo d'inizio e fine del lavoro in base alle esigenze sia del lavoratore sia dell'azienda. Questo tipo di contratto premia la flessibilità delle due parti contraenti.

Telelavoro totale o parziale

La categoria più diffusa è il telelavoro domiciliare (l'altro è il telelavoro mobile che comporta l'utilizzo di collegamenti on line durante gli spostamenti di lavoro o durante il lavoro all'esterno) questo comporta una prestazione lavorativa retribuita resa dal proprio domicilio che può essere occasionale, alternata (almeno 1 giorno lavorativo alla settimana) permanente (se l'intera prestazione è resa presso la propria abitazione). La modalità di telelavoro occasionale è di gran lungo la più diffusa.

Da un'indagine svolta da Telecom Italia sul telelavoro⁷ e i suoi riflessi sul WLB, emerge che la quasi totalità degli sperimentatori dichiara un miglioramento

⁷ Passerini da Rotondi 1998

della vita e della sua qualità in termini di risparmio di tempo, di costi e di stress dovuti agli spostamenti. Dichiarò inoltre un forte miglioramento della vita domestica e di poter svolgere delle attività che prima non era possibile svolgere perché non compatibili con gli orari di lavoro.

Welfare aziendale

Abbiamo visto nella parte introduttiva che in questo dominio sono compresi tutta una serie di benefit, facility e servizi alla persona pensati e forniti dalle aziende per diminuire le preoccupazioni dei lavoratori e migliorarne la qualità della vita. Rientrano tra questi il mobility management, ossia quei servizi che rendono più veloci, razionali e sostenibili gli spostamenti casa lavoro, il sostegno al benessere come la realizzazione di palestre aziendali, o convenzioni con centri di benessere e sportivi sono tra quelli più diffusi e ritenuti utili. Ci sono poi i servizi per le neo famiglie, quali gli asili nido aziendali, gli spazi giochi e le ludoteche, servizi per quelle famiglie che hanno bisogno d'assistenza per i parenti anziani, i supporti per la spesa, i servizi burocratico - amministrativi (quali gli sportelli bancari e postali all'interno dell'azienda).

Trovare un'azienda che metta in pratica tutte le azioni qui illustrate nei diversi ambiti di percezione di felicità dei dipendenti risulta evidentemente difficile e forse non sarebbe utile ed economico investire su tutto. Tutte queste attività e processi devono essere di qualità, coerenti tra loro congruenti nel loro sviluppo temporale e collegati alla realtà dell'azienda e del lavoro dei dipendenti⁸.

Quello che conta è quindi un'attenta regia volta a realizzare gli elementi strategici dell'impresa di oggi. Si tratta di trasformare il compito primario dell'azienda dal semplice "produrre profitti" (producendo soddisfazione la soddisfazione dei clienti e risultati socialmente utili) al creare un ambiente dove si possa lavorare con piena soddisfazione producendo profitti e risultati socialmente utili. In altri termini, ciò significa realizzare l'assunto che *profitti* di un'impresa e *soddisfazione* delle persone che vi lavorano non siano poste in alternativa, ma rappresentino due facce della stessa medaglia. Realizzato questo passaggio, il resto è solo un fatto tecnico come cioè tradurre in azioni nel proprio ambiente lavorativo questo assunto!

L'obiettivo di questo studio di benchmarking è mettere a fattor comune le esperienze realizzate dalle aziende per capire cosa funziona e cosa no, quali strumenti sono più coerenti con la logica aziendale, costi e benefici derivati.

La materia di welfare matura nelle aziende in uno scenario caratterizzato da una progressiva diminuzione del potere di acquisto effettivo dei salari. L'idea cardine del sistema è la conservazione del potere di acquisto integrando gli schemi convenzionali di impostazione delle politiche salariali con modalità che privilegino l'offerta di beni e servizi non monetari.

Le opportunità del welfare in azienda sono riferibili a un aumento della capacità di spesa dei dipendenti utilizzando efficienza fiscale del piano di

⁸ Ibidem

welfare. L'adozione di strumenti di welfare può contribuire a motivare il personale, (anche a seguito di integrazioni/ristrutturazioni), aumentare l'incentivazione di tipo monetario delle risorse all'interno dell'inquadramento sindacale, rafforzare il brand image aziendale e valorizzarlo nei confronti dei competitor. Infine sfruttando le aree di defiscalizzazione è possibile fornire pacchetti retributivi migliori per attrarre talenti e avere la disponibilità di leve di gestione innovative.

All'interno del piano welfare aziendale è possibile introdurre anche i servizi di conciliazione tra vita lavorativa e privata per i lavoratori dell'azienda (Work Life Balance), diretti a soddisfare alcuni bisogni ordinari delle persone che normalmente sono sostenuti spendendo una quota del reddito netto.

Gli articoli 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (T.U.I.R.) identificano alcune aree di defiscalizzazione (cfr. fig. 5) per le aziende che possono erogare e servizi a favore dei dipendenti e dei loro familiari (anche non a carico).

Di seguito un esempio di redistribuzione del valore.

REDISTRIBUZIONE DEL VALORE

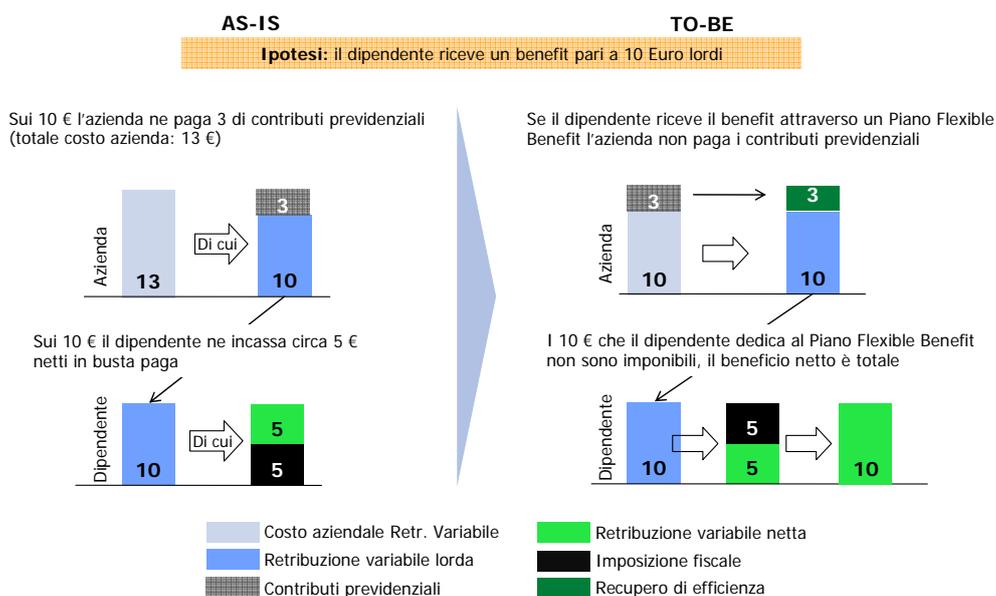


Figura 4

**LE 12 AREE SU CUI É POSSIBILE INTERVENIRE PER
AGEVOLAZIONI FISCALI**

BENEFIT	ART. TUIR	LIMITE SPESA
CASSA SANITARIA	51	€ 3615,20 Base Annua
TICKET MENSA	51	€ 5,29 /gg.
TRASPORTO COLLETTIVO (NAVETTA)	51	NA
ASILO NIDO (ANCHE RIMBORSO DIRETTO)	51	NA
COLONIE CLIMATICHE	51	NA
BORSE STUDIO / TESTI SCOLASTICI	51	NA
FRINGE BENEFIT	51	€ 258,64 € Base annua
PRESTITI/MUTUI	51	NA
FONDI PENSIONE	51	5.164,57 €
EDUCAZIONE	100	NA
RICREAZIONE Es. abbonamenti, teatro, Sky/Mediaset	100	NA
ASSISTENZA SOCIALE, SANITARIA O CULTO	100	NA
CONVENZIONI VARIO TITOLO	NA	NA

Figura 5

Il testo unico delle imposte prevede (all'articolo 51 e 100) delle aree di defiscalizzazione a favore dell'azienda e del dipendente ciò l'intervento di welfare efficiente da un punto di vista fiscale.

Infatti l'azienda erogando servizi, in conformità della legge, risparmia i contributi INPS e la trattenuta IRAP mentre il dipendente riceve gli importi senza alcuna trattenuta IRPEF e dei contributi INPS a proprio carico, il che rende il valore lordo uguale al valore netto aumentando sensibilmente la propria capacità di spesa.

Ad esempio una retta dell'asilo nido che costa 500 euro rimborsata direttamente dall'azienda costa il medesimo valore dato al dipendente, mentre se il dipendente se lo fosse dovuto pagare da solo avrebbe dovuto spendere quasi 1000 euro del proprio reddito lordo per ottenere lo stesso netto.

EROGAZIONE BENEFIT

Il valore del benefit assegnato al dipendente può essere gestito in **3** modalità **secondo le richieste** espresse dal **TUIR** e assegnato a **ciascun servizio**.

TIPOLOGIA BENEFIT	MODALITA' EROGAZIONE	PAGAMENTO DIRETTO DA PARTE FORNITORE DEL SERVIZIO	UTILIZZO BUSTA PAGA DIPENDENTE	NOTE
RIMBORSO DIRETTO DEL VALORE IN BUSTA PAGA	CARICAMENTO FATTURA		✓	Il benefit viene consumato sulla base dei valori della fattura caricata, il valore viene accreditato direttamente in busta paga.
"UTILIZZAZIONE DELLE OPERE E DEI SERVIZI" ART. 100	IL BENEFIT NON PREVEDE LA GESTIONE DIRETTA DEL DIPENDENTE: PRENOTAZIONE SERVIZIO TELEFONICA	✓		Il benefit acquistato da un fornitore esterno viene scalato dall'area personale del portale e il servizio accreditato al dipendente. L'azienda rimborsa il fornitore.
"BENI O SERVIZI" DETRAZIONE DEL COSTO TOTALE SOSTENUTO	SERVIZIO INTEGRATO CON IL PORTALE WELFARE	✓	✓	Il benefit va a scalare il costo del servizio, la parte restante viene addebitata in busta paga e rateizzata, se previsto.

I servizi da erogare ai dipendenti possono essere finanziati con modalità diverse.

Investimento dell'azienda

L'azienda può destinare un valore per ciascun dipendente senza modificare il sistema retributivo in essere. In questo modo può gestire gli aspetti fiscali al meglio senza dover affrontare la fase di contrattazione sindacale.

Premio di Produzione

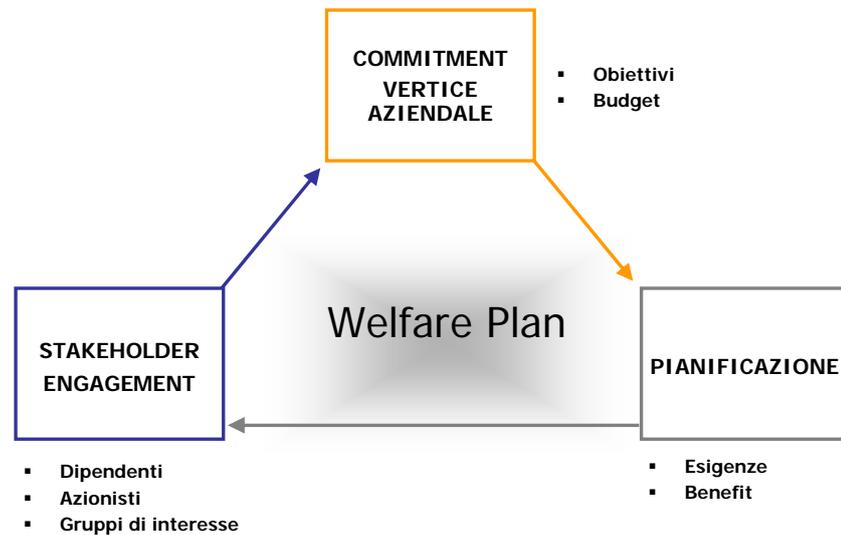
In questo caso l'azienda definisce in fase di contrattazione sindacale la conversione di una parte di premio e l'incremento del premio stesso non in cash, ma in beni e servizi. In questo modo il vantaggio fiscale permane, ma è necessario realizzare l'accordo.

Bonus Sacrifice

In questo caso l'azienda permette ai dipendenti di convertire il premio di produzione e/o l'MBO in servizi secondo le esigenze dei singoli, il vantaggio risiede nell'assenza di oneri aggiuntivi, ma non viene utilizzato l'art. 100.

I presupposti per adottare un piano di Welfare in azienda sono strettamente legati al commitment del top management, di tutti gli attori coinvolti (dipendenti, azionisti, ecc.) e ad un'adeguata attività di pianificazione delle esigenze dei dipendenti e dei benefit che si pensa di concedere.

PRESUPPOSTI PER INTRODURRE UN PIANO WELFARE



Per strutturare un piano di servizi è necessario seguire un iter di analisi della situazione attuale e di valutazione delle azioni future:

- ricognizione delle istanze strategiche;
- individuazione di un modello di welfare coerente con le strategie aziendali;
- definizione del piano di welfare, benefit, servizi in azienda in ottemperanza agli articoli 51 e 100 del TUIR.
- definizione di un modello di misurazione e di controllo del nuovo sistema
- eventuale condivisione con la rappresentanza sindacale.
- sviluppo dei servizi

Il primo passo è realizzare un'analisi⁹ per comprendere le esigenze del personale dipendente, identificare servizi e benefit che meglio riflettono le loro caratteristiche, esigenze e preferenze. È necessario al contempo valutare accuratamente il punto di partenza, mettendo in evidenza i possibili elementi migliorativi da introdurre rispetto al modello di Welfare esistente in azienda.

Una modalità è quella di operare una diagnosi del sistema di reward e delle politiche benefit esistenti, successivamente effettuare un'analisi delle anagrafiche e della localizzazione della popolazione dipendente, e poi effettuare un'analisi tramite questionari e focus group per la raccolta delle preferenze della popolazione aziendale.

Segue la fase di modeling che consiste nel definire gli interventi (lato processi e lato delivery) da introdurre in azienda per ottimizzare il rapporto tra il costo della manovra retributiva e il ritorno sull'investimento in relazione alle esigenze individuate e a quelle di sostegno alla implementazione delle strategie industriali.

⁹ Dalla metodologia Muoversi

I servizi sono da sviluppare in funzione del modello di welfare condiviso; le soluzioni sia personalizzate sia standard dovranno ottimizzare il carico fiscale per l'azienda e per il dipendente.

Questi servizi si articolano sui seguenti filoni:

- people care
- green mobility
- time & money saving
- easy shopping

È possibile sviluppare questi servizi anche in modalità outsourcing. Per realizzare un sistema in outsourcing è necessario sviluppare per le aziende una piattaforma in grado di supportarle durante tutta la gestione del piano welfare. La piattaforma opera monitorando le prestazioni erogate e in base alla natura dei singoli benefit, identificando e trattando i servizi in regime di non imponibilità. L'azienda ottiene in questo modo, una assistenza dedicata gestita dal referente del processo, la gestione finanziaria, l'integrazione con il sistema di payroll, la gestione delle rateizzazioni e il calcolo degli eventuali interessi passivi a carico del dipendente. Il sistema produce inoltre la rendicontazione mensile secondo le indicazioni fornite dal TUIR, la gestione dei servizi per inquadramento, per sede aziendale e fornisce la possibilità di erogare pacchetti di flexible benefit. I vantaggi per i dipendenti con un sistema di questo tipo sono vari: le risposte ai quesiti di ogni tipo ottenibili in tempo reale con un numero verde dedicato, la verifica dei consumi dei benefit e la semplificazione di tutte le pratiche amministrative collegate. Nella figura che segue è riportato un esempio.

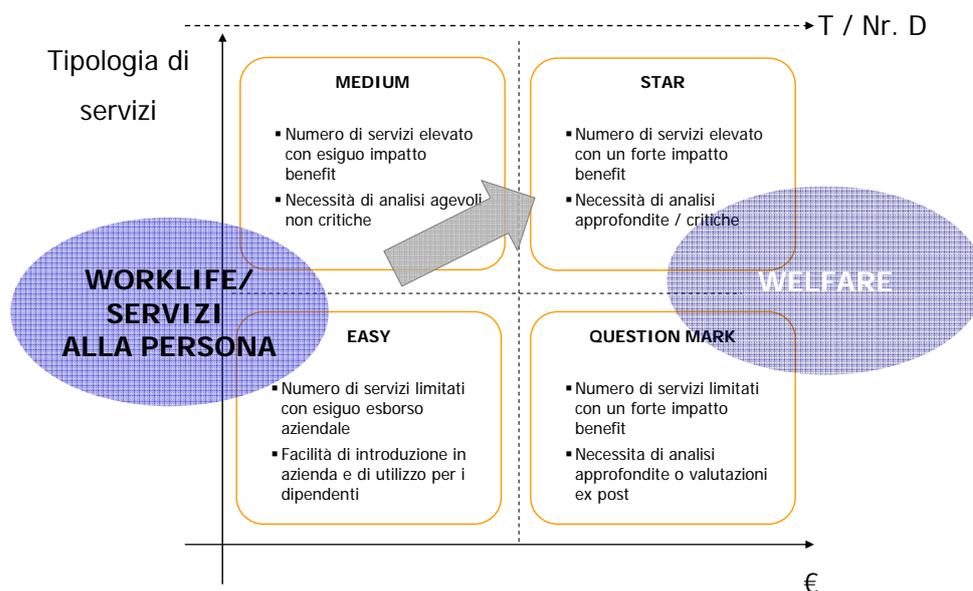


I sistemi di welfare in azienda si caratterizzano per tipologia di servizi offerti ai dipendenti e per il diverso livello di contribuzione da parte della società. Vediamo ora un approccio utile a valutare il sistema di Welfare della propria azienda.

Tavola per la valutazione del piano di Welfare

Di seguito è riportata una tavola utile a capire la tipologia di sistema di welfare adottato dalle aziende. Le dimensioni di analisi proposte dal modello sono il valore dell'investimento (in €), la tipologia di servizi erogati, ed il rapporto tra tempo di applicazione e numero di dipendenti coinvolti nei programmi.

TAVOLA PER LA VALUTAZIONE DI UN PIANO WELFARE



T => tempo/Nr. D => Numero Dipendenti Coinvolti

Vediamo in dettaglio come interpretare lo schema di riferimento proposto.

Quadrante Medium

In questo quadrante si posizionano le aziende caratterizzate da un numero di servizi elevato, ma con un investimento economico ridotto, emerge un basso impatto in termini di benefit.

Quadrante Easy

Qui si posizionano le aziende che erogano un numero di servizi limitati, a fronte di un investimento limitato. Questa tipologia di sistema di welfare è di facile introduzione e facile utilizzo da parte dei dipendenti, con risultati limitati.

Quadrante Question Mark

In questo quadrante si collocano aziende che erogano un numero limitato di servizi ma con un forte investimento. In questo caso sarà opportuno eseguire un'analisi critica approfondita per capire le ragioni di tale situazione e identificare possibili azioni correttive e valutazioni ex post. Tipica di questa posizione sono le aziende che storicamente erogano benefit ai dipendenti con grandi contributi, ma

senza dare elasticità ai singoli o peggio senza tener conto dell'esigenze reali. Spesso accade che ci siano dispersioni di valore e in taluni casi non viene colto dalla popolazione aziendale il valore reale di quanto percepito.

Quadrante Star

Le aziende che si posizionano nel quadrante "star" sono caratterizzate da un numero di servizi elevato ed un elevato investimento. Queste aziende sono quelle che ottengono il massimo risultato dallo sforzo in tema di welfare infatti queste rendono la scelta autonoma per tutti, massimizzano la leva fiscale e ottengono apprezzamenti sul mercato dagli stakeholders di riferimento.

Le good practice

Da ricerche internazionali e da casi di successo è possibile delineare alcune good practice, tra cui:

- soddisfare i bisogni dei dipendenti con un insieme articolato di benefit, integrati tra loro e con la possibilità di personalizzarne il mix
- segmentare i collaboratori chiave per ridurre i costi e migliorare l'efficacia motivazionale e di fidelizzazione dei benefit, attraverso un'offerta personalizzata
- comunicare di frequente ed in modo trasparente tutte le attività messe in campo dall'azienda tutti i livelli aziendali, utilizzando diversi canali e strumenti di comunicazione a seconda del target di riferimento.
- ottimizzazione dell'investimento aziendale sfruttando finanziamenti e aree di defiscalizzazione
- sfruttare quanto più possibile le aree di defiscalizzazione

Alcune prassi di riferimento individuate tra le aziende partecipanti al benchmarking: sono presentate in sintesi di seguito (sono poi dettagliate nel capitolo dedicato alle Good Practice, cfr Cap. 4).

Telelavoro-Portale- Risparmio di tempo-Mobilità

More for me, more for Tetra Pak" esprime la politica dell'azienda di valorizzare il doppio beneficio derivante dalle attività di WLB. L'azienda è impegnata su quattro aree per avere dipendenti soddisfatti e motivati e attrarre talenti dall'esterno.

Tetra Pak

Corporate Social Responsibility e Benessere aziendale

La CSR si declina nella responsabilità sociale verso i dipendenti, i pazienti i prodotti la comunità e il territorio. Introdurre un modello di Welfare dedicato ai bisogni dei dipendenti, significa attribuire ad ogni attività la giusta priorità.

Merck Serono

"People Care"

Un progetto realizzato dall'azienda con lo scopo di contribuire al miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro dei propri dipendenti; supportato dal commitment del Top Management e centrato sugli effettivi bisogni della popolazione aziendale. La politica di People Care è ormai parte integrante delle politiche di gestione del personale di Edison.

Edison

"Persone al centro"

Questo è il nome dato al programma che esemplifica i principi etici che regolano l'azienda, si articola su due percorsi il primo dedicato all'equilibrio tra casa e lavoro, il secondo oltre il lavoro. Il progetto è stato realizzato unicamente con risorse interne.

Chiesi Farmaceutici

Iniziative sulla genitorialità

L'azienda organizza una volta l'anno un incontro per tutti i dipendenti sul tema della conciliazione del doppio ruolo genitore, lavoratore, invitando speaker d'eccezione.

Credit Agricole

Mobilità sostenibile cultura salute e sicurezza per tutti i dipendenti

Servizi differenziati per "abbracciare" esigenze diverse, Per ciò che riguarda la cultura è stata realizzata una partnership con l'Università Bocconi per dare ai dipendenti la possibilità di consultare libri, periodici e riviste della Biblioteca.

Dompé

Sviluppo professionale, WLB, trasparenza, ambiente di lavoro

"Ferrero Care" il nome del programma vuole rappresentare la svolta culturale dell'azienda nell'attenzione, cura e interesse per le proprie persone. Collaborare, per crescere e raggiungere, obiettivi ambiziosi.

Ferrero

Una struttura organizzativa dedicata

Iniziative di supporto alle famiglie con figli, iniziative e servizi per "stare meglio" in azienda, iniziative di mobility e per valorizzare le diversità presenti.

Telecom Italia

"Family Care"

Il nome del progetto di Welfare e WLB indica la sua essenza: fornire un supporto alla famiglia!! Una scelta coraggiosa nell'escludere i dirigenti dal programma.

Sogin

Work Life Balance e Welfare nelle aziende partner: stato dell'arte, criticità e lesson learned

Action Aid

Attualmente l'azienda non ha strutturato in tema di WLB e Welfare un vero e proprio processo, tuttavia, sono presenti diversi servizi ai dipendenti, tra i quali: la flessibilità dell'orario di lavoro (ad esempio, per i livelli più alti è prevista una sola timbratura) e la banca delle ore. Il telelavoro è concesso a tutti, sempre che la funzione lo permetta o si desideri richiedere, ma per uno o due giorni a settimana al massimo. I ticket restaurant sono riconosciuti a tutti i dipendenti, compresi i part-time. Sono state attivate diverse convenzioni con alcune società di trasporto pubblico. Molta attenzione è data alla dimensione formativa: l'azienda è in fase di strutturazione di piani di formazione adeguati alle esigenze di ogni dipendente. In azienda la componente femminile è maggioritaria ed è alta l'attenzione alla gravidanza. Esiste un vero e proprio "Maternity Pack". È stata realizzata preventivamente un'analisi di clima, che ha indicato l'engagement come area di miglioramento mentre un altro punto critico per l'azienda riguarda la fiscalità.

Aeroporto Marconi di Bologna

L'azienda non ha ancora sviluppato un programma articolato di WLB anche se si è attivata su vari fronti tra cui sulla flessibilità dell'orario di lavoro, limitata al personale amministrativo, in quanto l'opzione è poco applicabile ai turnisti. Per valutare la possibilità di introdurre i "multiperiodali", la direzione RU ha somministrato un questionario. Come risultato di quest'attività è stato introdotto il multi orario e la flessibilità in entrata (dalle 8 alle 10) per gestire situazioni critiche (come bambini, cura degli anziani o malati). È stato anche lanciato un concorso per fare emergere idee per integrare il programma di WLB, utilizzando una logica bottom up. Da questo sono partite alcune proposte di variazione di orario in particolari periodi dell'anno ed è nato anche un programma denominato "better place to work", costituito da strumenti di quali il telelavoro e il part time.

Astrazeneca

È una grande azienda multinazionale in fase di riorganizzazione sul fronte del WLB. Attualmente i punti di forza del sistema sono la flessibilità dell'orario di lavoro con fascia d'entrata molto ampia, il conto ore, la banca ore, e l'home working, attuabile solo in accordo con il diretto responsabile.

Autostrade per l'Italia

In seguito al processo di privatizzazione l'azienda ha avviato azioni di miglioramento delle politiche di WLB, soprattutto in termini di Responsabilità Sociale indirizzata ai dipendenti e incentrata principalmente sulle iniziative dedicate al tempo libero. L'azienda è molto distribuita sul territorio e la politica di WLB è stata adeguatamente comunicata a tutti i dipendenti attraverso l'Intranet. L'approccio generale delle politiche di WLB non ha seguito però l'evoluzione che sta avendo nell'azienda: oggi vi lavorano molti giovani con esperienze ed esigenze differenziate mentre la struttura del sistema è rimasta ancora legata a concetti standardizzati (es: assicurazione sanitaria è stata fatta con accordo contrattuale).

Banca D'Italia

Con circa 7.000 dipendenti, l'Istituto può vantare nel campo del welfare aziendale una storia significativa, iniziata ben prima che questi temi assumessero una rilevanza sociale. L'azienda è stata inoltre capace di promuovere, insieme ad altre importanti componenti della cultura aziendale, meccanismi di identificazione e fedeltà. Esiste infatti da molto tempo un programma di benefit che si articola in una organizzazione dopolavoristica attiva nel campo ricreativo, culturale, sportivo, delle vacanze, nonché in una scuola materna, in asili nido e in interventi sulla mobilità. Al di là di questi strumenti, rivolti alla generalità dei dipendenti, l'Istituto si sta ora orientando verso un'analisi più segmentata e precisa dei bisogni del personale, con uno spostamento dell'attenzione su tutti gli aspetti organizzativi e gestionali che riguardano il tempo e le modalità della prestazione lavorativa. Il nuovo focus comporta un complessivo ripensamento dell'orario di lavoro e della sua localizzazione (pronunciata flessibilità dell'orario, part-time, congedi, telelavoro) e l'obiettivo aziendale mira a spostarsi dalla durata al risultato della prestazione lavorativa. Sui temi del WLB la Banca è impegnata sui versanti della comunicazione interna verso i dipendenti, nella valorizzazione dei servizi offerti e delle innovazioni organizzative come strumento di miglioramento non solo della qualità del lavoro, ma anche della qualità della vita; verso il Top Management, nella considerazione di questi strumenti come validi mezzi di supporto alla gestione dell'azienda. La rilevanza che la Banca attribuisce oggi a tutto ciò è oggi testimoniata anche dall'inclusione dei temi della "responsabilità sociale" nel suo Piano Strategico 2011-2013.

Banca Popolare di Puglia e Basilicata - BPPB

L'azienda segue da qualche tempo delle iniziative di WLB come ad esempio l'assistenza sanitaria e la banca delle ore. Il telelavoro non è considerato possibile come strumento da mettere in campo in quanto non facilmente conciliabile con le attività dell'azienda.

Camst

Camst, azienda che opera nel settore della ristorazione commerciale e collettiva, è una cooperativa, e i soci lavoratori – per politica aziendale - beneficiano di una serie di vantaggi sociali quali Bonus Università per i lavoratori o i loro figli, numerose convenzioni e sconti su tutto il territorio nazionale con attività commerciali, organizzazione di eventi culturali e ludici e altre forme di sostegno al reddito. L'obiettivo che l'azienda si pone è quello di integrare le diverse forme di vantaggi sociali di cui sono destinatari i Soci lavoratori in un sistema integrato di WLB, tenendo conto di una struttura organizzativa fortemente decentrata e frammentata nelle aree del Paese in cui è presente.

Chiesi Farmaceutici

Ha eseguito un censimento delle buone pratiche e la mappatura di tutte le iniziative in essere per attivare un importante piano di comunicazione con la realizzazione di una brochure dettagliata oltre che per introdurre nuove iniziative/servizi. Tra le iniziative in essere: azioni di flessibilità dell'orario di lavoro, attività di people care e servizi salva tempo, oltre alle iniziative denominate "Oltre il Lavoro", gestite dal CRAL interno. Queste buone prassi introdotte da Chiesi potrebbero essere ampliate a fronti di maggiori agevolazioni fiscali.

Credit Agricolé Corporate & Investment Bank

L'Azienda ha implementato un piano internazionale di Corporate Social Responsibility, all'interno del quale sono posizionate le iniziative destinate al WLB. Esse sono volte soprattutto ad agevolare la popolazione dei dipendenti fuori sede. L'azienda percepisce come aspetti di miglioramento la realizzazione di un piano di comunicazione interna e sta progettando ulteriori attività di WLB, quanto più coerenti possibile con le politiche di CSR. In particolare, l'azienda è impegnata nell'analisi dei bisogni e della percezione rispetto ai servizi in essere dei dipendenti. Altro aspetto importante di sfida dell'azienda è di realizzare un sistema flessibile che accompagni i cambiamenti nella vita personale dei dipendenti (per esempio prendendo atto delle diverse esigenze di un giovane dipendente neolaureato rispetto ad un adulto).

Direct Line

L'azienda impiega una maggioranza di donne e il 50% di loro con modalità part-time. Tra gli strumenti di WLB: flessibilità dell'orario di lavoro, banca delle ore (le prime cinquanta vanno in permessi e ferie, le altre in straordinario), polizza infortuni, assicurazioni, fondo pensioni, interventi motivazionali quali gare di sci, evento al mare, quadrangolare di basket, inoltre, ticket e asilo nido interno. Anche in Direct Line è stata realizzata un'indagine di clima preventiva e costituiti comitati di dipendenti. Il punto critico è considerato il non riuscire a far ancora di più. Dall'indagine interna l'engagement è al 67% .

Dompé Farmaceutici

Ha da poco attivato politiche destinate al WLB senza adottare un vero e proprio modello. Un aspetto critico riguarda la scelta aziendale di legare le politiche di WLB a quelle del “grade” .

Edenred Italia

Ha avviato da tempo iniziative “BASIC” di WLB. L’azienda è ancora in una fase di superamento di aspetti culturali. L’azienda si occupa direttamente di WLB, infatti, produce e vende progetti di WLB per le aziende. Il WLB rappresenta il core business dell’azienda e la loro percezione come fornitori di questa tipologia di servizi è che molte aziende siano ancora in una situazione di orientamento. Il tema non è ancora completamente assimilato.

Edison

L’azienda da tre anni ha avviato un sistema definito e strutturato di WLB che poggia principalmente sul programma di “People Care”, denominato “Edison per te”, molto strutturato e articolato su quattro macrocategorie che sono collegate alla famiglia (campi estivi, consulenze pediatriche, baby sitter), alla salute e benessere (campagne di prevenzione medica, convenzioni con wellness), al tempo (disbrigo pratiche) e al risparmio.

Il livello e l’intensità di comunicazione interna sono molto elevati. In una prima fase l’utilizzo dei servizi da parte dei dipendenti si è incentrato sulle sedi milanesi del Gruppo. Oggi l’interesse e la utilizzo è in forte crescita da parte dei dipendenti delle sedi periferiche.

Edipower

Quello del Welfare aziendale è un aspetto costitutivo del rapporto con i propri dipendenti e parte integrante del lavoro. E’ tra le poche aziende in Italia ad aver ottenuto una convenzione con l’Apple. Un aspetto vissuto come limite è quello del marketing interno. Anche in quest’ azienda si corre il pericolo di percepire le iniziative messe in atto come diritti. L’azienda sta effettuando indagini per individuare il modo più efficace per superare queste difficoltà e per implementare iniziative innovative sulle politiche di WLB.

Etra

Il core business dell’azienda è il servizio idrico integrato e d’igiene ambientale in provincia di Padova e Vicenza, con 670 dipendenti.

In tema di Work Life Balance e Welfare l’azienda mette in campo una serie di attività tra cui la concessione dei part-time (anche se solo a tempo determinato), l’orario flessibile, alcune convenzioni, l’attività di formazione per le mamme al rientro della maternità. Le iniziative sono diverse, ma non è presente una vera politica e un sistema strutturato di supporto al WLB.

Ferrero

Ha da tempo avviato un sistema definito di WLB che poggia principalmente sul programma “Ferrero Care”, implementato dopo un’indagine di clima preventiva realizzata dalla divisione HR. Tra le attività disponibili: palestra, maggiordomo, navetta dalle fermate pubbliche alla sede che si trova in una

zona poco comoda, asilo nido, tessere e convenzioni per agevolazioni da utilizzare in diverse parti dell'Italia, part-time.

A oggi rimane l'aspetto critico dell'orario di lavoro, percepito dai dipendenti come un vero e proprio disagio, insieme con una presenza femminile limitata all'interno della produzione e del management.

Formez

La gestione delle politiche di WLB e di Welfare è stata avviata dall'azienda da molti anni. Tra i servizi: polizza sanitaria assicurativa, navetta dalla metropolitana agli uffici. In passato era stato anche offerto l'asilo nido, poi smantellato per le poche richieste pervenute. L'azienda ha sperimentato l'incentivazione del trasporto pubblico, ma con pochi risultati. Contributi attraverso il CRAL. Il part-time è in via di principio facilmente attuabile, ma per difficoltà sindacali non è stato ancora introdotto. Un elemento di forte criticità è rappresentato da un forte controllo pubblico che vede fortemente ridotto lo spazio di autonomia nell'attuazione delle iniziative e strumenti di WLB. In conseguenza di ciò, anche la flessibilità dell'orario di lavoro si è ridotta sempre più negli ultimi anni.

Goodyear

Azienda multinazionale americana con sedi in Italia ad Assago e Fiumicino.

Dal 2010 hanno dato un forte impulso alla gestione delle politiche di WLB. Preventivamente è stato organizzato un gruppo di lavoro che ha coinvolto diverse divisioni aziendali, tra cui HR, Marketing, Supply Chain, per riorganizzare il pacchetto di benefit disponibile per i dipendenti. Il gruppo ha realizzato un questionario contenente una ampia scelta di benefit, tra cui anche l'assicurazione sanitaria integrativa. Dall'analisi dei dati sono emerse esigenze, e disinteressi su item diversi, ma alta attenzione è stata rilevata per la formazione dei dipendenti. Dal 2011 è stato implementato il piano di sviluppo personalizzato, nel quale sono indicati i gap da colmare e le relative attività formative. La specificità dell'organizzazione lavorativa dell'azienda rende difficile l'utilizzo dello strumento della flessibilità e del part-time. Un elemento di criticità è costituito dalla difficile gestione dell'orario di lavoro e dal livello di stress molto elevato.

Hilti

Il progetto WLB è ancora da definire, anche se l'azienda prevede già alcune politiche "di base". Si sta muovendo in ottica di miglioramento e ampliamento per estendere le iniziative a tutto il territorio e non solo alla sede centrale. Una difficoltà riconosciuta riguarda la situazione dei venditori che non hanno una sede di lavoro di riferimento sul tema. E' molto sentita la necessità di trovare soluzioni utili sia alle persone di sede, sia ai venditori dislocati in tutto il territorio (e che si spostano costantemente in macchina).

Johnson & Johnson Medical

I servizi attivati sono diversi: mensa (dove si serve prima colazione e pranzo), servizi sportivi (palestra, campi di calcio, tennis, etc.), flessibilità dell'orario di lavoro (un'ora e mezza in entrata), corsi di lingua inglese durante le ore di lavoro. L'asilo nido è in fase di costruzione all'interno della struttura aziendale.

Per alcune figure aziendali, come ad esempio i product specialist sono disponibili dei master di II livello da fare durante le ore lavorative. Non è presente il telelavoro. L'aspetto maggiormente critico è legato agli orari di lavoro e alla difficoltà di raggiungere la sede lavorativa.

Kellogg's

In Italia l'azienda è strutturalmente molto snella. A oggi, manca una vera e propria politica per Welfare e WLB, ma l'azienda ha attivato alcune convenzioni, mentre sul versante dei benefit sono in fase iniziale. L'azienda sente forte l'esigenza d'inserimento di figure femminili all'interno della forza vendita.

Memc

Ha già avviato delle misure connesse al WLB e al welfare aziendale, tra queste, il telelavoro è considerata l'esperienza più positiva.

Merck Serono

L'azienda ha implementato un modello di WLB e Welfare aziendale che prevede diverse attività tra cui: il servizio farmacia, convenzioni con centri sportivi e teatri, servizio lavanderia, massaggi anti-stress etc. Inoltre, è in fase di attuazione un progetto di telelavoro riservato a dipendenti con esigenze particolari. Annualmente è effettuata un'indagine sullo stato dell'arte che rileva un livello di engagement altissimo (pari ad 85%). L'azienda sente fortemente l'esigenza di implementare un sistema efficace e sistematico di monitoraggio dei risultati raggiunti con tali iniziative.

Micron

Il modello di WLB è incentrato principalmente sulla componente sociale di welfare aziendale. Un punto debole del sistema è la mancanza di un'assicurazione per la salute. Il punto di forza è sicuramente rappresentato dal centro sportivo. Sono in atto diverse procedure tra cui: facilitare le donne al rientro della maternità, le turnazioni agevolate e il medico interno all'azienda. L'azienda ha inoltre lavorato molto sulle convenzioni e trasporti sulla mobilità.

Philip Morris Italia

A oggi, manca una vera e propria politica di WLB e Welfare. Da poco, l'azienda si sta occupando degli aspetti collegati all'assicurazione sanitaria. La necessità che sta emergendo, in questa prima fase d'implementazione, riguarda la comunicazione interna. Il prossimo obiettivo è aumentare le proposte per il WLB e analizzare le best practice in termini di costi/benefici dei progetti in essere. Anche in questa situazione aziendale, la problematica che emerge è legata alla percezione dei dipendenti poiché le, seppure poche, iniziative messe in atto vengono percepite scontate e dovute.

Renault Italia

Il mercato automobilistico vive un periodo di forti criticità legate soprattutto all'elevata competizione, allo stress che è fortissimo e gli orari tutt'altro che flessibili. Non è presente un sistema di WLB, tuttavia, esiste la volontà di mettere a punto un modello definito. E' stato realizzato un centro sportivo, è

prevista l'assicurazione sanitaria e sugli infortuni e una serie di contributi per attività legate allo svago: teatro/cinema.

Sibeg

Nel 2006 è iniziato il processo di ridefinizione del dipartimento Risorse Umane e dal 2008 sono attive le prime politiche di WLB. Tra le iniziative introdotte: il maggiordomo aziendale, il telelavoro (per le figure aziendali a cui è applicabile) e la soluzione del part-time per le donne nel periodo post-maternità. E' forte la necessità di migliorare la parte relativa alla comunicazione interna. Anche qui manca la percezione delle iniziative realizzate.

Sogin

A seguito di un'analisi di clima preliminare ha realizzato il progetto "People Care", dedicato sia a dipendenti sia a contratti atipici, che per sua specifica natura si stacca dai sindacati e dall'accezione del termine "benefit". Attualmente il progetto è fortemente orientato verso le famiglie con rimborsi per babysitter, contributo per legge 104, abbonamenti ai mezzi pubblici. Nonostante il budget impegnato dall'azienda sia molto elevato, l'attuazione e l'implementazione delle politiche di WLB e Welfare si scontrano con una forte componente burocratica quali la legge sulla privacy, e le relazioni sindacali. Poco è stato realizzato sul fronte borse di studio e tempo libero (come ad es. biglietti per cinema/teatro), perché risulta difficoltoso seguire tutte le diverse esigenze dei dipendenti.

Telecom Italia

Da alcuni mesi, Telecom ha attivato un servizio di front office denominato WLB su Roma e Milano con tre addetti ciascuno. Pur in fase embrionale si inseriscono in un contesto già sensibile alle esigenze del personale. Su Roma erano già presenti otto persone dedicate alla struttura People Caring che seguivano alcune iniziative strettamente connesse e attinenti con il WLB e Welfare. Tra le attività realizzate segnaliamo sul fronte della gestione degli spazi aziendali il nido, centri benessere, agenzie, disbrigo pratiche per il supporto al personale, permessi, sussidi, assistenza sanitaria, servizi di attenzione ai figli rimborso tasse universitarie, borse di studio. Le aree meno presidiate si riscontrano nella flessibilizzazione dei "tempi" e delle modalità del lavoro. Il telelavoro è oggetto di studio in diversi gruppi di lavoro per analizzarne la fattibilità. Altre iniziative con buon livello di gradimento riguardano il coinvolgimento del personale in eventi collettivi o dedicati (biglietti per il teatro, i "scendi in campo" volontariato). Fiori all'occhiello, di recente realizzazione sono il centro d'ascolto per disagi di tipo personale e professionale che fornisce consulenza psicologica ai dipendenti che ne fanno richiesta in forma anonima e i soggiorni estivi per i figli dei realizzare convenzioni con i servizi pubblici locali. È presente un Comitato sulla "Diversity" di tipo, religiosa, etnica, età e sesso.

Tetra Pak

Per l'azienda il WLB è business, produttività, attrazione dei talenti. I servizi di WLB sono stati implementati attraverso a un team cross-funcional coordinato da un HR project manager e grazie a una forte cultura di valorizzazione del

dipendente già parte del dna di quest'azienda di fondazione svedese e con il forte commitment da parte del top management..

Tra gli strumenti di conciliazione: flessibilità dell'orario di lavoro, il lavoro a distanza possibile grazie all'utilizzo di un laptop (di cui tutti i dipendenti sono dotati) e della connessione Internet attraverso smartphone o chiavetta USB prenotabile on line, un *parents program* per i neo genitori polizze sanitarie, asilo nido interno, palestra, servizi alla famiglia, lavanderia con ritiro e consegna in azienda, spesa on line a Km zero, servizi di *people care* come baby sitting e osa/oss, manutenzione casa, convenzioni e scontistica in esercizi. A questi si aggiunge un benefit per ciascun dipendente a scelta fra le aree "spese mediche", "asilo", "studio e sport" e "pensioni integrative". Tutti i servizi di WLB sono accessibili da un portale curato da un fornitore esterno che si occupa anche della gestione del piano benefit e dei fornitori.

Escludendo il *benefit plan* aziendale già esistente da diversi anni, i restanti servizi di WLB sono stati implementati attraverso i fondi relativi alla legge 53 del 2000 ed ora sono in fase di consolidamento. Le maggiori criticità sono legate all'effettivo utilizzo dei servizi che ne legittima l'esistenza e all'auto-sostenibilità del sistema stesso.

UniCredit

Le tematiche relative al WLB e al Welfare sono presidiate dalla funzione HR a livello centrale, con il supporto degli HR del business e del territorio. L'estesa capillarità delle sedi rappresenta un elemento molto importante nell'attivazione e nella gestione di queste politiche. Tra le iniziative messe in atto: politiche e strumenti di flessibilità di orario (orario flessibile, part-time, telelavoro, ecc.), politica di welfare & benefit sempre più attenta ai bisogni e alle necessità dei colleghi in materia di salute e prevenzione, previdenza, famiglia con asili aziendali in diverse città, una rete di convenzioni nazionali e locali in costante crescita e progetti pilota per affiancare le colleghe al rientro dalla maternità. Dal 2011, ciascun dipendente ha un accesso diretto alla "sua personale" brochure dei benefit che sintetizza in modo semplice e chiaro le coperture e le agevolazioni messe a disposizione da UniCredit in Italia. Sempre nel 2011 è stata lanciata una survey in materia di Welfare e Conciliazione a cui hanno partecipato oltre 21.500 dipendenti. I colleghi hanno condiviso la grande importanza di questi temi, una buona conoscenza dell'offerta aziendale, un grado di soddisfazione che varia a seconda delle realtà territoriali e, in generale, un forte impulso – su cui l'azienda sta lavorando – a rafforzare ulteriormente le strategie di WLB nelle aree: cura dei figli; degli anziani e dei familiari non autosufficienti e un sistema di convenzioni ancora più strutturato.

Sintesi della situazione rilevata nelle aziende

Partecipazione ai programmi di WLB e Welfare

Tendenzialmente i programmi e le attività sono aperti solo ai dipendenti, in qualche caso anche ai contratti atipici (cfr. Sogin). Come obiettivi primari delle politiche volte alla conciliazione della vita privata e professionale, emerge che tutti i partner del confronto, anche se con priorità diversa, si pongono l'aumento della soddisfazione del personale e del senso di appartenenza,

seguono l'attrazione dei talenti, la riduzione dell'assenteismo e l'incremento della produttività. Per misurarli, in quasi tutti i contesti aziendali presenti, vengono effettuate delle survey.

Tra le principali criticità a proposito dell'attuazione dei programmi di WLB emergono l'organizzazione logistica, la gestione dei costi sia per lo sviluppo del piano, sia per le difficoltà nel convertire i premi produzione in servizi di WLB. Altra criticità che è riscontrata frequentemente risiede nella comunicazione poiché è difficile trasmettere adeguatamente il valore del sistema e dei servizi. Riguardo al primo punto (i problemi logistici), Sogin ha ovviato al problema attivando il sistema di rimborsi. L'asilo nido per esempio non è interno alla struttura aziendale ma è rimborsato al 50%, come anche nel caso della palestra e del servizio della mensa scolastica.

WLB sul luogo di lavoro

Per quanto riguarda gli interventi di WLB sul luogo di lavoro, il quadro emerso è prevalentemente schiacciato verso il basso. Le ludoteche non sono presenti in nessun caso, mentre la mensa aziendale è presente in quasi tutte le aziende.

Servizi al personale-welfare

I servizi più diffusi che consentono di agevolare la vita quotidiana dei dipendenti sono legati alle attività di supporto consulenziale su vari fronti, quali il legale, fiscale, informazioni per necessità familiari vita pratica casa, pratiche amministrative e assicurative, pratiche postali.

A questa categoria di servizi segue la categoria "gestione auto" declinata su varie attività quali, il lavaggio la riparazione, il tagliando e la manutenzione degli autoveicoli. Tra i servizi che invece permettono di aumentare il benessere dei dipendenti i più diffusi sono legati a consulenze mediche e psicologiche, segue un diffuso utilizzo di palestre e in alcuni casi la disponibilità di asilo nido. Il maggiordomo aziendale viene utilizzato solo in qualche caso, per esempio in Telecom, dove il servizio viene denominato "Time saving" ed è un vero e proprio sportello di "disbrigo pratiche". Il servizio di macchina aziendale è molto presente in Astrazeneca, perché fortemente connesso al lavoro degli informatori scientifici.

Servizi legati alla mobilità: alcune delle aziende hanno attivato convenzioni con i servizi pubblici di trasporto.

Servizi al personale-WLB

Il telelavoro: in linea generale, la prima condizione necessaria è rappresentata dal ruolo. Per molte aziende, infatti, è il primo criterio di valutazione ne sono escluse le figure che gestiscono altre risorse.

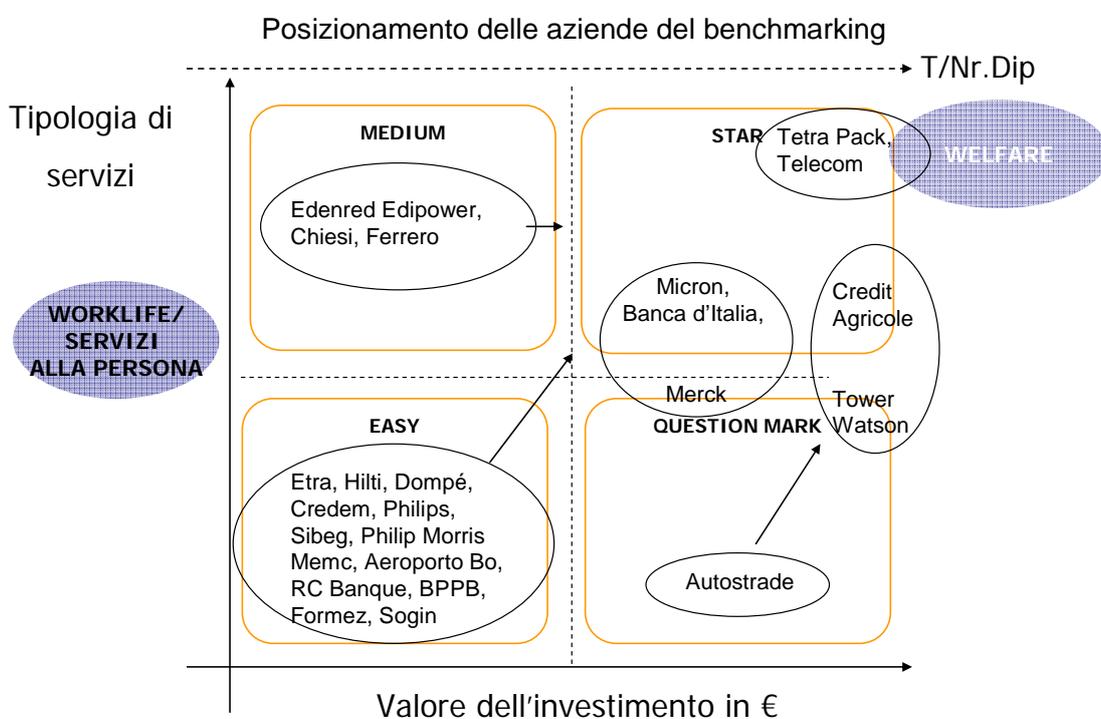
Nel caso di Telecom, l'esperienza del Telelavoro è stata presa fortemente in considerazione, in conseguenza soprattutto della necessità da parte dell'azienda di ridurre fortemente i costi nelle sedi. Si sono aperti anche numerosi tavoli di studio, per identificare nello specifico quali siano i ruoli più adatti. A oggi, il telelavoro è applicato in Telecom al mondo tecnico: con la possibilità di andare a casa con la macchina aziendale e di ricevere la prima "turnazione" direttamente a casa. In Sogin, invece, le uniche attività telelavorabili sono quelle di monitoraggio. Significativa è l'esperienza Memc (cfr. capitolo 4 sulle good practice) che ha implementato il telelavoro in fasi successive aumentando

sia la popolazione coinvolta sia in alcuni casi il numero di giornate nell'arco del mese. Per ciò che riguarda il telelavoro In Tetra Pak è possibile lavorare a distanza dal 20 al 40% del totale ore lavorative in accordo con il proprio manager e anche nel caso Memc, dove lo strumento è consolidato ed applicato in varie posizioni (cfr. cap. 4) In tema di part time segnaliamo il caso di Camst e di Direct Line dove il part time femminile arriva al 50%.

Il posizionamento delle aziende

Utilizzando la matrice di valutazione dei sistemi di WLB e di Welfare aziendale (cfr. capitolo 1) è possibile ripartire la aziende nei quattro diversi cluster in funzione della tipologia e numerosità di servizi erogati e dell'investimento economico.

Da un'auto valutazione complessiva sugli assi di riferimento che sono il valore dell'investimento, tipologia e numero di servizi e dipendenti coinvolti, emerge il quadro riportato di seguito.



T = tempo, NrD => Numero Dipendenti

Analisi dei dati emersi dal confronto

I dati presentati nel seguito sono stati raccolti mediante la compilazione di questionari ed estrapolati da presentazioni sugli aspetti organizzativi, strategici, indicatori, strumenti e criticità incontrate dei sistemi adottati per favorire il bilanciamento tra privato e lavoro e creare un sistema di welfare per i dipendenti.

Dalla considerazione complessiva dei casi e dal loro confronto è possibile individuare alcune prassi operative interessanti che potranno essere considerate di riferimento.

Le aziende partner del benchmarking hanno condiviso di strutturare il confronto sui seguenti aspetti del work life balance in azienda:

- organizzazione
- strategie e ritorni
- indicatori di monitoraggio
- strumenti e servizi
- criticità

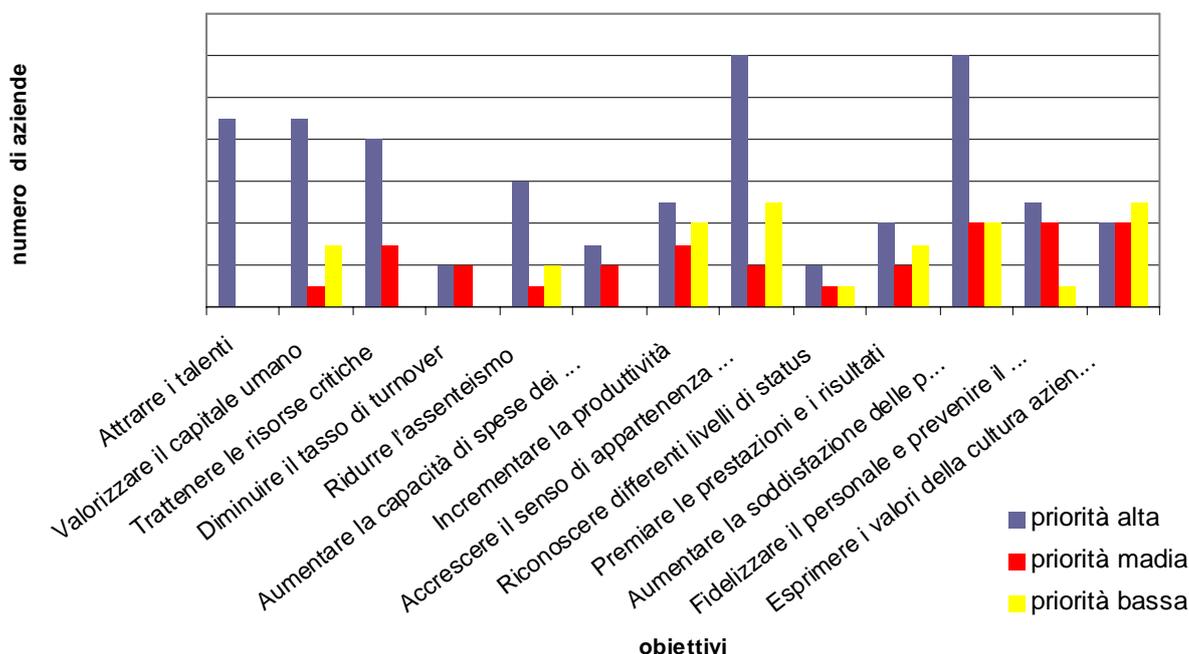
Occorre porre l'accento che, data la natura del tema, i dati raccolti sono il frutto soprattutto di autovalutazione dei partner, perché ottenere dati puntuali e oggettivi, sarebbe stato difficile per la non omogeneità delle voci da confrontare nelle diverse aziende.

Organizzazione-Scenario

Il primo step del confronto consiste nel capire quali siano i principali obiettivi che le aziende intendono raggiungere impostando un adeguato processo e attività di supporto al WLB.

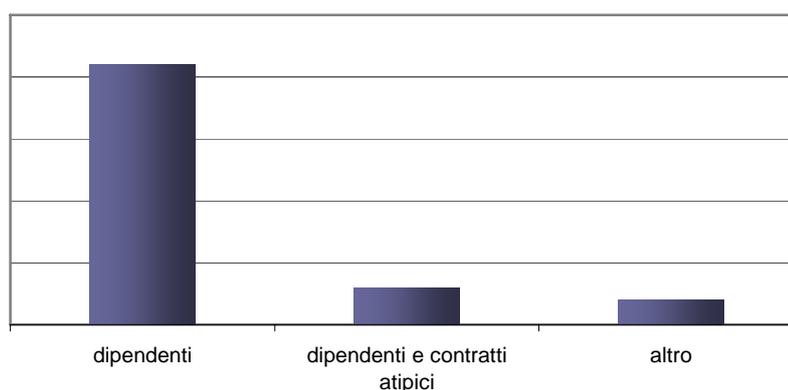
Dall'analisi dei risultati emergono come obiettivi primari delle aziende l'accrescere il senso di appartenenza all'azienda e migliorare il grado di soddisfazione sul lavoro dei dipendenti.

Principali obiettivi che l'azienda si prefigge relativamente alla realizzazione di un sistema di work-life balance



Una priorità alta è attribuita anche alla valorizzazione del capitale umano che si declina nell'attrazione e retention di risorse "pregiate". I programmi di WLB sono inoltre elementi importanti per favorire il miglioramento del clima aziendale. Questo è validato dal fatto che il "sistema di WLB" è nella maggioranza delle aziende applicato e dedicato ai soli dipendenti, ne sono esclusi tutti i contratti atipici pur con alcune eccezioni (cfr. Sogin).

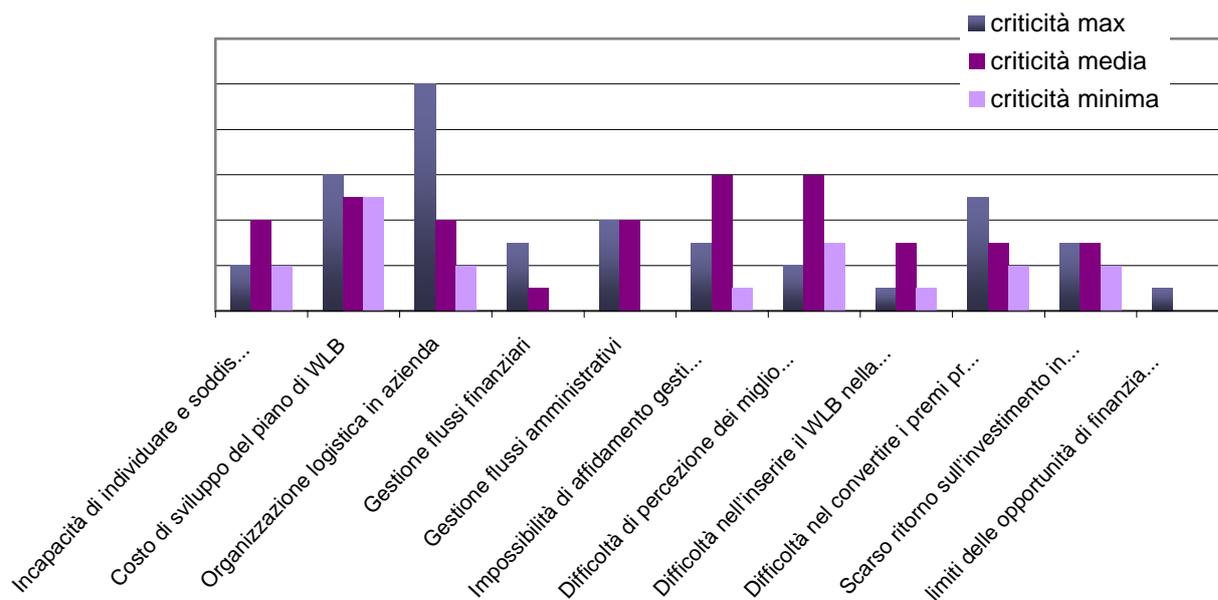
La partecipazione ai programmi di WLB



Le organizzazioni sono quindi consapevoli dell'importanza di favorire la conciliazione per soddisfare bisogni e necessità dell'individuo, nell'ottica di garantire le performance migliori per l'azienda.

I maggiori problemi e le criticità che i responsabili RU si trovano ad affrontare sono fondamentalmente legati ai costi e alla gestione logistica (presenza di particolari attività in una sede e non in altre, disponibilità di spazi ecc.), questi aspetti sono vissuti come criticità dal numero maggior di aziende anche se con gradi di “intensità” diverse.

Principali criticità nell’attivazione di un programma di WLB e relativo grado



Da una prima analisi, lo strumento più frequentemente utilizzato dalle aziende per realizzare le politiche di Work Life Balance e di Welfare sul luogo di lavoro è la mensa. Una particolare attenzione è dedicata all’adeguatezza dell’ambiente fisico di lavoro e una parte di questa attenzione va agli spazi comuni. Sono ancora sporadiche e particolari le esperienze di realizzazione di asili e di spazi dedicati all’infanzia. La fruizione di moduli formativi a scelta dei dipendenti emerge in fase di progettazione in diverse aziende.

La realizzazione di ambienti lavorativi favorevoli e di qualità sembra essere un’area chiave d’investimento per garantirsi l’impegno e la motivazione delle risorse nei confronti degli obiettivi e dei valori aziendali.

Per i servizi dedicati al personale il presidio è minore, sono frequenti le consulenze mediche (presenza nel campione di 5 aziende farmaceutiche) le consulenze legali e fiscali, e gli aspetti legati alla mobilità (convenzioni particolari con Autostrade per l’Italia, tariffe particolari con l’azienda di trasporto del comune di riferimento, servizi di navette a tempo, abbonamenti a prezzi speciali). Alcune aziende, come ad esempio Memc, denunciano una scarsa domanda da parte dei dipendenti su questa tematica. L’azienda è, infatti, collocata in un’area senza traffico con un buon servizio pubblico, un buon supporto da parte della comunità. Di conseguenza le azioni di conciliazione non sono molto sentite e/o richieste.

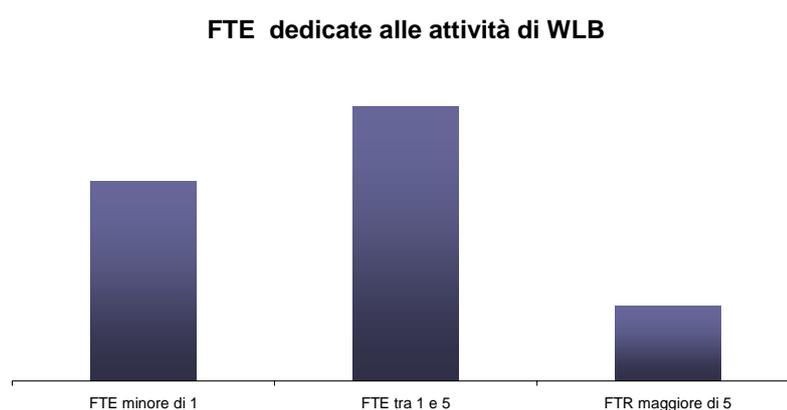
Tra gli aspetti contrattuali connessi al WLB e al Welfare non è quasi per nulla utilizzato il job sharing mentre si rileva un importante utilizzo dell'orario flessibile e della banca delle ore e attività sporadiche di telelavoro.

In generale il grado di soddisfazione risulta adeguato all'impegno profuso, cioè i responsabili dei progetti di WLB ritengono che gli sforzi intrapresi hanno prodotto risultati attesi/auspicati. Gli strumenti che ricevono valutazioni piuttosto alte in termini di soddisfazione per i risultati sono le consulenze mediche, la mensa e, per chi l'ha implementato, il telelavoro (poco diffuso in termini di applicazione, ma con un buon ritorno per chi lo ha adottato).

Gli aspetti organizzativi

La responsabilità dello sviluppo e dell'applicazione delle politiche di WLB è sempre delegata alla Direzione Risorse Umane. Una delle aziende più avanzate su questo aspetto, Tetra Pak, la quale ha istituito un apposito comitato composto dal direttore RU, il Vice President dell'area Supply Chain e Operations, e l'Amministratore Delegato.

Il numero di persone nell'ambito della direzione RU che sono dedicate a quest'attività varia e il grafico seguente rappresenta la situazione rilevata. Una delle aziende, Edison ha adottato un modello di gestione del complesso sistema di servizi di WLB che prevede l'affidamento ad un partner specializzato dei processi di accesso, prenotazione ed erogazione delle prestazioni a favore dei dipendenti, mantenendo in house sia i processi di indirizzo e coordinamento del programma nel corso degli anni, sia la fase di controllo nell'ambito dell'operatività del partner a cui fanno capo l'insieme dei fornitori coinvolti sulle specifiche aree di erogazione. Il programma internamente è gestito da un piccolo team di quattro persone che operano part-time.



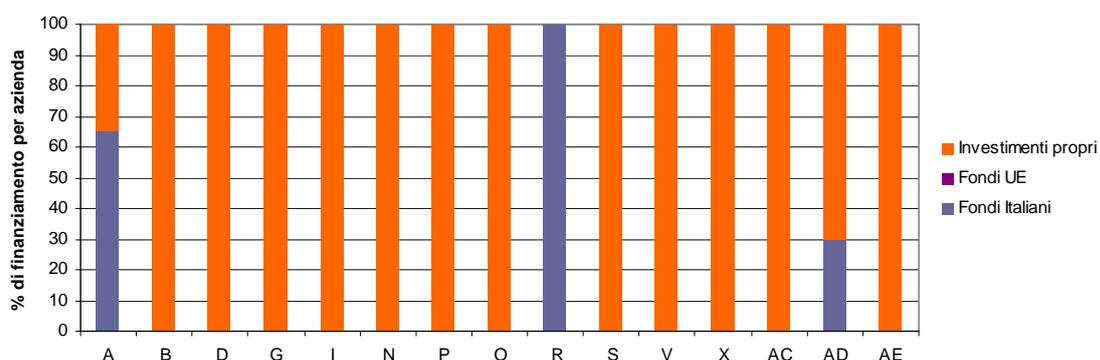
Le fonti di investimento e la defiscalizzazione

Dall'analisi, emerge una forte focalizzazione verso le politiche di Work Life Balance sia in termini di attenzione, sia di relativi investimenti, per i quali si evidenzia un incremento dal 2008 a oggi piuttosto generalizzato in tutte le aziende. In generale si osserva negli investimenti delle aziende sul WLB un trend in crescita nel triennio considerato (2008, 2009, 2010).

Anno 2010	Anno 2009	Anno 2008
160.000	110.000	60.000
500.000	500.000	400.000
370.000	330.000	
+9%	+15%	
150.000	145.500	142.000
250.000		
1.000.000	600.000	600.000
11.300.00	10.800.00	NA
485000	439500	NA
200.000	150.000	NA
4000	3000	NA
550.000	500.000	NA
1.950.000	1.500.000	NA
520000	520000	NA

Sempre riguardo agli investimenti le aziende utilizzano generalmente fondi propri, ad eccezione di un'azienda che utilizza di Fondi Italiani ED I

% di finanziamenti pubblici negli investimenti in WLB realizzati nel 2010



La direzione RU di Credit Agricole ha inserito progetti nuovi di WLB, all'interno del programma dedicato alla Corporate Social Responsibility. I progetti sono stati identificati mediante indagini di mercato e di benchmarking con l'esterno. Il macroasse individuato come fondamentale della politica aziendale è quello della salute. È stato quindi adottato un servizio di check up sanitario il quale ha fatto schizzare i costi degli investimenti, ma i dipendenti l'hanno molto gradito. Sono stati utilizzati i fondi previsti per le aziende del credito (erano contributi obbligatori che dovevano essere usati e finora non lo

erano stati quindi un'ottima opportunità per l'azienda che ha recuperato/investito, infatti, circa 600.000 €).

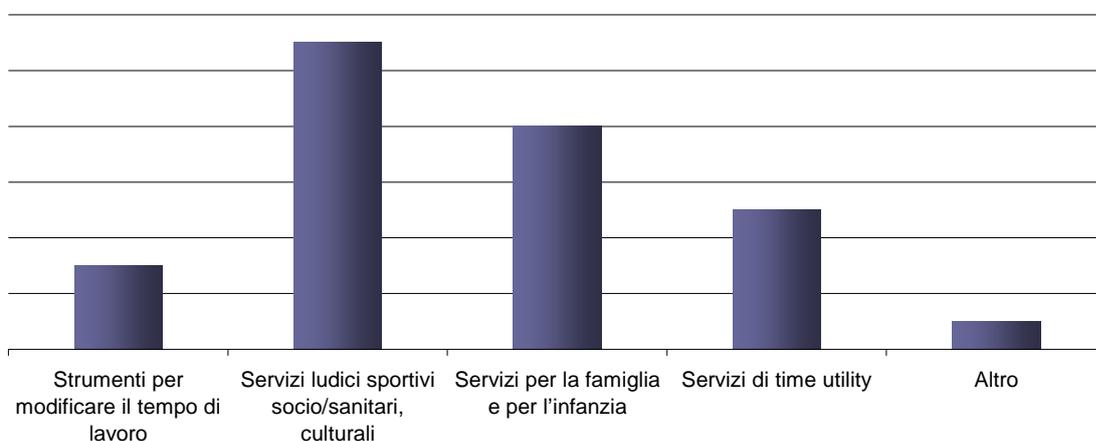
Per Renault l'incremento è attuato nell'arricchimento/miglioramento di servizi già esistenti.

Tetra Pak ha investito per l'implementazione dei servizi di WLB e del portale circa € 500,000 di fondi Legge 53. In più è disponibile un altro fondo annuale per il benefit plan totalmente a carico azienda. È importante rilevare che in alcuni casi gli interventi sui benefit sono presentati come interventi di WLB mentre i due filoni andrebbero distinti (il primo è caratterizzato da pochi contributi aziendali e una serie di servizi, mentre si parla di welfare quando l'azienda offre ai dipendenti la possibilità di ottenere, a seguito di una serie di prerequisiti, contributi sostanziosi).

Circa l'utilizzo di fondi extra azienda, emerge che la gran parte delle aziende ha operato con soldi propri. Per l'utilizzo di Fondi italiani, Tetra Pak ha utilizzato i fondi collegati all'art 9 legge 53. Chiesi ha utilizzato fondi europei e nel 2009 ha usato i fondi "just in time", immediatamente utilizzabili senza passare dalla legge 53.

L'erogazione di servizi e strumenti di WLB utilizzando le aree di defiscalizzazione identificate dagli articoli 51 e 100 del TUIR, è applicata principalmente per quelli ludici sportivi, sociali, sanitari e culturali e in minor misura per quelli dedicati alla famiglia e all'infanzia.

Servizi o strumenti di WLB erogati in azienda sfruttando le aree di defiscalizzazione identificate dagli articoli 51 e 100 del TUIR



Sul tema della defiscalizzazione l'attenzione è rivolta alle opportunità di welfare aziendale con i cosiddetti flexible benefit e agli aspetti normativi collegati. I sistemi di WLB sono caratterizzati dalla tipologia di servizi erogati e dai livelli di contribuzione.

Gli articoli 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (T.U.I.R.) identificano delle aree di defiscalizzazione per le aziende attraverso l'erogazione di strumenti e servizi a favore dei dipendenti e dei loro familiari (anche non a carico).

Si tratta di schemi di retribuzione variabile, sviluppati negli USA nell'ambito delle cosiddette politiche di welfare aziendale, e stanno suscitando molto interesse anche in Italia, grazie al regime fiscale e contributivo favorevole.

Sostituire o integrare, utilizzando la leva fiscale, una quota della retribuzione variabile con iniziative aziendali dirette a fornire al dipendente quelle stesse utilità che lui normalmente acquista all'esterno sotto forma di servizi, consente di incrementare il potere di acquisto delle famiglie e ridurre il costo del lavoro per l'azienda.

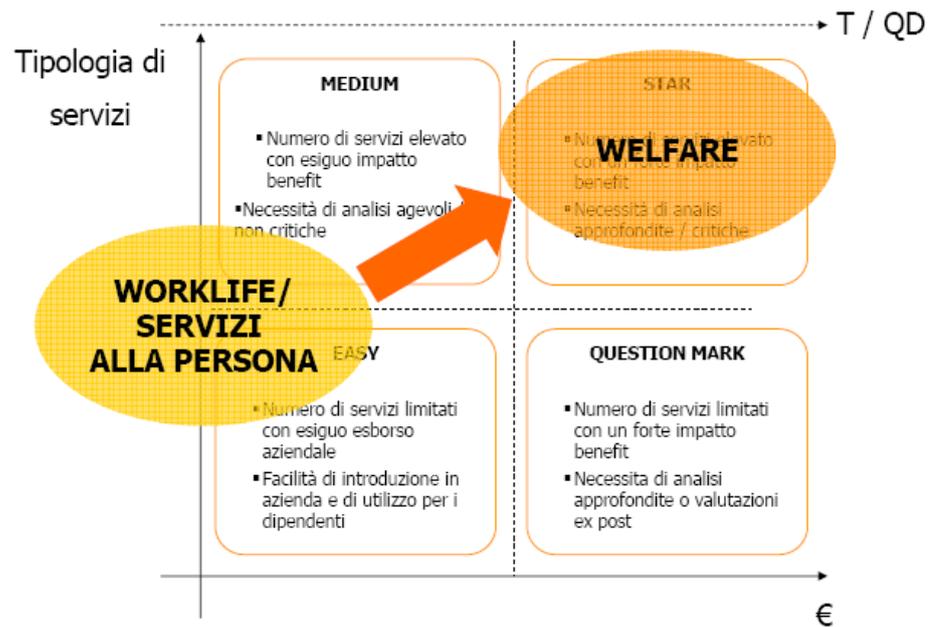
Applicando questa prassi di "flexible benefits" relativa a politiche di welfare aziendale, mantenendo il salario base, il dipendente potrà scegliere a suo piacimento di utilizzare la parte rimanente della retribuzione variabile nella scelta di una o più delle "utilità" individuate dal datore di lavoro tra quelle più comunemente utilizzate.

In questo modo la parte variabile della retribuzione non sarà assoggettata a imposizione fiscale e contributiva e il dipendente, a parità di "utilità" ricevute, vedrà accrescere il proprio salario in termini di potere di acquisto.

Questo incremento del potere di acquisto si accompagna, inoltre, a una sensibile diminuzione dei costi del lavoro per l'impresa, che non dovrà corrispondere i contributi previdenziali sulla parte di reddito usata in flexible benefit e in molti casi si risparmierà anche l'IRAP. La normativa fiscale e contributiva sul lavoro attuale permette già oggi di ottenere questi risultati.

L'azienda che predisporre e applica un progetto articolato d'interventi a sostegno del reddito in questi termini ottiene vantaggi significativi, ad oggi ancora poco esplorati.

L'implementazione di forme di welfare aziendale comporterà, inevitabilmente, anche un miglioramento del clima aziendale, se il tutto sarà comunicato ai dipendenti in modo chiaro ed esaustivo per far sì che tutti ottengano le informazioni sullo scopo del progetto e i vantaggi derivanti.



Il miglioramento in termini di efficienza fiscale del piano può portare anche a un aumento di benefici per il lavoratore.

L'obiettivo che si può raggiungere attraverso l'adozione di un piano welfare/WLB consiste quindi nel fornire al dipendente una serie di servizi di valore che supportino la differenza tra retribuzione lorda e netta. È importante quindi individuare soluzioni (nell'ambito dell'ordinamento) che consentano di evitare ulteriori tassazioni e di raggiungere l'obiettivo di compensare almeno in parte il divario.

Cenni Normativi

Il Testo Unico delle Imposte sui Redditi definisce le aree di defiscalizzazione garantendo la possibilità di erogare somme in denaro al dipendente. I requisiti richiesti sono la conservazione da parte del datore di lavoro della documentazione comprovante l'utilizzo delle somme da parte del dipendente o dei suoi familiari per finalità di educazione. Inoltre i servizi e le somme erogate devono essere utilizzabili dalla generalità, oppure da categorie di dipendenti.

Le principali aree di defiscalizzazione attingono ai rimborsi per:

- acquisto di libri e materiale didattico
- retta asili nido
- rette universitarie e scuole di specializzazione
- retta scuole private e pubbliche di qualsiasi ordine e grado
- retta per frequenza di Master
- retta Campus Italia /estero

Il TUIR regola anche la possibilità di utilizzare i beni e i servizi, da parte dei dipendenti e loro familiari secondo alcuni prerequisiti:

- il dipendente o suoi familiari che usufruiscono delle opere e/o dei servizi non deve in nessun modo intervenire nel rapporto tra la Società e il terzo erogatore del bene e servizio;
- le prestazioni ricevute dal dipendente devono consistere esclusivamente in opere e servizi (non in denaro);
- le prestazioni possono essere erogate da un provider terzo;
- gli oneri sostenuti dalla Società devono essere caratterizzati dal requisito della volontarietà;
- l'intervento può essere rivolto anche a singoli dipendenti

Vediamo quali sono alcune aree di intervento:

- mutuo per acquisto/ristrutturazione di beni immobili
- finanziamenti a breve termine (per acquisti di beni mobili come ad esempio: auto, moto, ecc.)

per il capitolo dedicato alla solidarietà e al sociale

Aree ricreative:

Viaggi
 Centri Estivi
 Iscrizione a circoli sportivi e palestre
 Iscrizione a corsi sportivi
 Trattamenti in SPA, Hamman
 Abbonamento Sky/Mediaset Premium, teatro e cinema

Aree culturale:

Biglietti cinema e teatro
 Biglietti mostre e musei
 Abbonamenti a giornali e riviste

Area Sociale

Centri di recupero
 Centri di assistenza psicologica
 Centri di riabilitazione
 Badanti

Area Istruzione/educazione

Corsi di lingua straniera
 Corsi di musica
 Corsi di arte
 Corsi di fotografia
 Corsi professionalizzanti

Il quadro normativo europeo (direttiva europea n. 54/2006, strategia di Lisbona, nazionale legge 53/2000, legge 125/1991, linee guida per la Responsabilità Sociale di Impresa, collegato lavoro del 2010, piano conciliazione Italia 2020, intesa Ministero del Lavoro e sindacati di Marzo 2011) e i quadri normativi regionali, vanno ormai da tempo nella direzione che è stata indicata dalla Comunità Europea che vede nella flexi-security e nel welfare la ricetta in grado di rafforzare la competitività del sistema delle imprese europee. Il 9 marzo 2011 è stata sancita tra il Ministero del Lavoro e parti sociali un'intesa per individuare misure che favoriscano la conciliazione dei tempi vita-lavoro attraverso la detassazione della produttività legata a misure organizzative innovative, incentivi alla concessione di part-time e telelavoro e alla realizzazione di piani di gestione dei congedi di maternità.

Ricordiamo una linea di interpretazione per differenziare il WLB dal Welfare, il primo è caratterizzato da pochi contributi aziendali e una serie di servizi, mentre si parla di welfare quando l'azienda offre ai dipendenti la possibilità di ottenere, a seguito di una serie di prerequisiti, contributi anche importanti da un punto di vista economico.

Strategie e ritorni - Ripartizione dei costi per il WLB

Nell'ambito degli investimenti delle aziende per il WLB, analizziamo di seguito le modalità con cui sono ripartiti i fondi tra attività di consulenza (per la realizzazione), servizi e strumenti erogati, e servizi di accompagnamento.

La tabella di seguito sintetizza alcune delle situazioni rilevate ed evidenzia una concentrazione degli investimenti su attività e sugli strumenti, piuttosto che su aspetti formali legati all'erogazione.

Consulenza %	Servizi Reali %	Accompagnamento %
10	80	10
-	100	-
10		2
20	60	10
	100	-
	100	-
30	50	20
25	70	5
30	70	
7	76	17
-	100	-
-	95	5
20	80	10
25	70	5
25	50	25

Tabella 1 Ripartizione dell'investimento in consulenza, servizi reali, azioni di accompagnamento

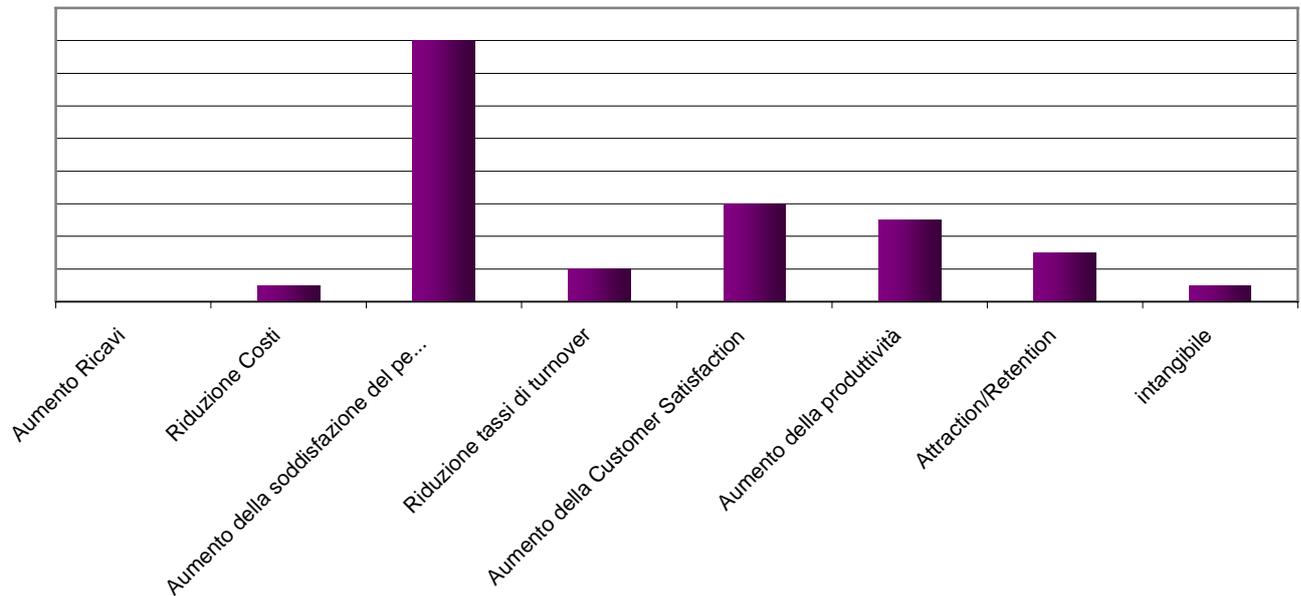
Il supporto consulenziale esterno per la realizzazione di sistemi per il WLB e il welfare, infatti, emerge ridotto, sono la maggioranza, infatti, le aziende che concentrano i loro sforzi sui servizi offerti ai dipendenti (tra l'80 ed il 100%), la consulenza è fatta dall'interno dell'azienda su tutti i principali aspetti; dall'analisi dei fabbisogni, alla gestione dei fornitori dei servizi.

Le poche aziende che utilizzano la consulenza esterna lo fanno in misura molto limitata su temi quali la progettazione dei programmi, il monitoraggio dei risultati e le audit, il valore massimo per i servizi di consulenza è il 30% ed è espresso da due aziende Tetra Pak e Sibeg.

Le attività di accompagnamento all'implementazione dei programmi di WLB riguardano in particolar modo la comunicazione degli interventi (sito, materiali cartacei, totem bacheche) e la redazione del bilancio. Alcune aziende infatti, utilizzano l'accompagnamento per la redazione del bilancio sociale dell'impresa. Queste attività sono svolte principalmente da supporti interni all'azienda. Alcune delle aziende partner del confronto hanno realizzato un portale dedicato esclusivamente ai servizi di WLB.

Volendo fare una valutazione delle dimensioni che hanno subito l'impatto maggiore dalle politiche di WLB adottate, dai dati raccolti possiamo notare che predomina l'aumento della soddisfazione del personale, la quale genera a sua volta un ritorno positivo in termini di attraction e di retention e di aumento della produttività e della customer satisfaction.

Dimensioni in cui è stato maggiore l'impatto della WLB



Il grado di soddisfazione rispetto al monitoraggio dei risultati ottenuti con le politiche di WLB non sembra essere molto positivo. Come al solito, gli aspetti di misurazione non sono facili per gli strumenti di gestione soft delle risorse umane.

Indicatori utilizzati

Dall'analisi dei principali indicatori utilizzati per monitorare i risultati ottenuti a seguito dell'applicazione di programmi di WLB, emerge una sostanziale attenzione verso il gradimento dei programmi. Di questi si valuta, infatti, l'utilizzo e la frequenza di utilizzo, l'utilità rilevata, la soddisfazione del servizio da parte dell'utilizzatore, ecc. Non emerge invece una attenzione particolare verso quelli che sono i risultati ottenuti a seguito dell'implementazione (anche perché la misurazione risulterebbe molto più complessa). Di seguito una tabella riepilogativa dei principali indicatori utilizzati nel monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti sugli strumenti di WLB adottati dalle aziende.

Nome/Sigla Indicatore	Descrizione sintetica
1) Indicatori qualitativi servizi erogati; 2) Indicatori qualitativi servizi erogati; 3) Indicatori di utilizzo; 4) Indicatori di volume; 5) Indicatori di costo	1) Qualità; 2) Utilità; 3) Numero fruitori/potenziati fruitori; 4) Numero richieste gestite/Numero utenti con almeno un servizio; 5) Costo medio servizi per dipendente
	Passa parola; richieste e ringraziamenti
1) Utilizzatori 2) Gradimento	1) Numero di persone che utilizzano un determinato servizio 2) Indice di gradimento totale di un'iniziativa
1) Survey engagement; 2) % Utilizzo dei servizi; 3) Feedback gruppo coinvolgimento; 4) Survey gradimento servizi	1) Indagine corporate annuale; 2) Analisi interne; 3) Feedback da membri di un gruppo composto da membri di tutte le direzioni; 4) Indagine locale svolta dal fornitore Eudaimon
% Adesioni al part time % Orari Personalizzati Livello di utilizzo del centro sportivo Livello di utilizzo Travel Agency interna	
1) Client satisfaction survey, focus group, 2) Demographics analysis, Web portal access	
WLB	Una sezione dedicata al WLB nell'indagine annuale per valutare l'engagement della popolazione aziendale
Analisi di clima Customer satisfaction	
Customer satisfaction	Questionario su rete Internet
Questionari di soddisfazione	Destinati ai fruitori delle iniziative WLB
Assenteismo, turnover, accessi portale, utilizzo servizi	
% adesioni al part-time, % orari personalizzati, livello di utilizzo centro sportivo, livello di utilizzo Travel Agency interna	

Tabella 2

Sempre in termini di misurazione, gli aspetti su cui i programmi di WLB hanno un forte impatto si possono sintetizzare come segue:

- clima interno e soddisfazione del personale
- performance tecniche e operative del personale
- attrattività sul mercato esterno: clienti, partner, mercato del lavoro

Per effettuare una misurazione puntuale della ricaduta in termini di business dei programmi, sarebbe necessario entrare nei processi aziendali e verificare il miglioramento della redditività.

La formula per calcolare il ritorno sull'investimento tradizionalmente utilizzata:

$$\frac{\text{€ WLB Benefit}}{\text{€ WLB Costs}} \times 100 = \text{ROI WLB}$$

Strumenti e servizi a supporto del WLB

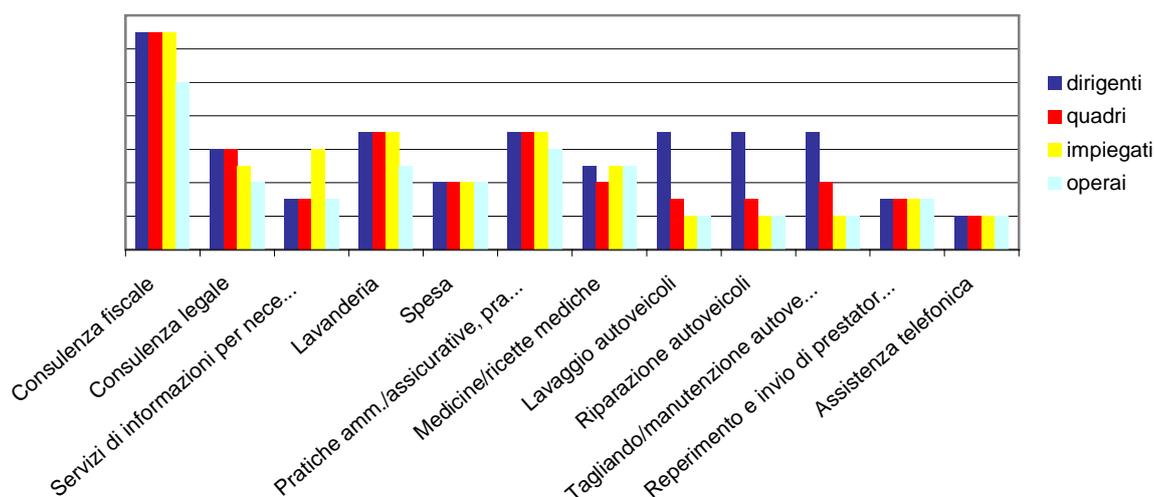
Per ciò che riguarda il macro capitolo di strumenti e servizi per il personale, esso è stato suddiviso in tre aree funzionali: agevolazione della vita quotidiana, sviluppo del benessere ed infine miglioramento delle prestazioni. Si presenta un'analisi di ciascun ad area.

Strumenti e servizi per agevolare la vita quotidiana

Il supporto all'equilibrio tra vita lavorativa e privata è pensato dalle aziende prevalentemente come il fornire servizi che consentano di ridurre i tempi per faccende personali. Approcci innovativi delle good practice prevedono sessioni formative sul time management, aiuto alla definizione delle priorità (tra vita e lavoro), la presentazione di buoni esempi da parte di manager (non riunioni convocate alle 19) e più in generale l'attenzione a premiare i risultati, non le ore lavorate. In una parte delle aziende vengono invece considerati gli strumenti che facilitano il raggiungimento di un equilibrio strutturale, quali il telelavoro, la flessibilità di orario e il part time.

Nell'approfondimento svolto per capire quali siano le soluzioni utilizzate attualmente in ottica di WLB all'interno delle aziende del panel per agevolare la via quotidiana, si evidenzia un utilizzo diffuso di strumenti indifferenziati per tutte le fasce di popolazione. Consulenze fiscali, legali, pratiche amministrative assicurative e postali sono tra quelli più frequentemente erogati e, di solito, a tutti i dipendenti.

Servizi/soluzioni attualmente in uso per agevolare la vita quotidiana



In Chiesi Farmaceutici l'assistenza telefonica da parte di HR è disponibile per chiunque abbia necessità di informazioni su come agevolare la vita quotidiana e più in generale su tutti gli strumenti del WLB. Sempre in ottica di semplificazione della vita quotidiana chi ha l'auto aziendale usufruisce anche del servizio interno di supporto all'automobile (cambio olio riparazioni ecc.), mentre per tutti gli altri dipendenti esistono esercizi convenzionati con il CRAL a tariffe agevolate.

Autostrade per l'Italia, Tetra Pak Telecom e Philips forniscono il servizio di consulenza fiscale a tutti i dipendenti.

Edison applica le opportunità di defiscalizzazione previste dal TUIR.

Memc non dispone di un vero e proprio servizio di consulenza fiscale, ma il responsabile del payroll fornisce un aiuto per la compilazione del 730, mentre per le pratiche amministrative esiste una convenzione con una compagnia assicurativa ed è prevista la RCA con premio rateizzato direttamente in busta paga.

Tra i servizi previsti per il futuro in generale dalle aziende, oltre alle pratiche amministrative/assicurative e postali da parte di chi ancora non l'ha implementato, non emergono indicazioni di rilievo, se non un servizio per le auto per lavaggio e riparazione.

Servizi e soluzioni per sviluppare il benessere

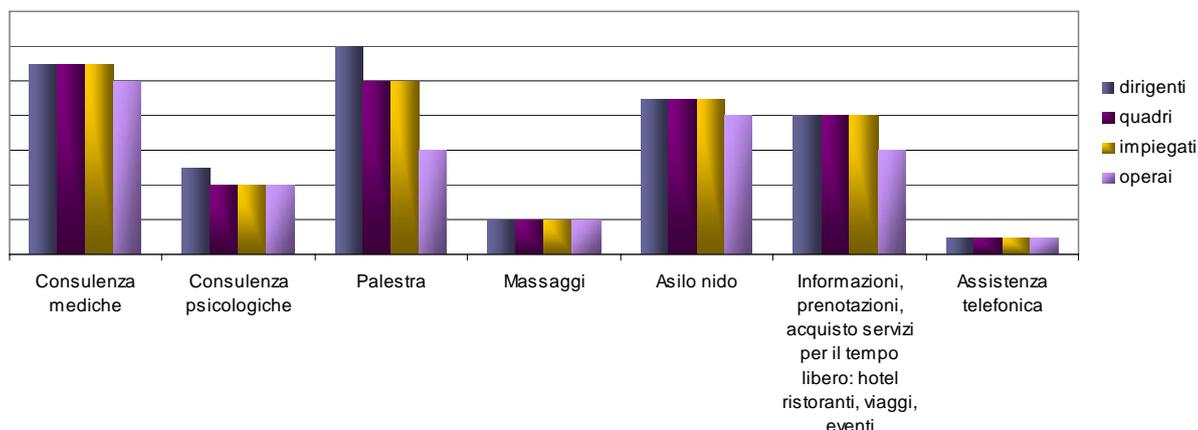
Tra tutte le aziende che hanno preso parte al confronto, le consulenze mediche sono tra i servizi più diffusi e sono erogati in modo indifferenziato a tutto il personale. In talune aziende è disponibile anche un servizio d'informazioni, prenotazioni e acquisto di servizi per il tempo libero (es. hotel, ristoranti, teatri, concerti, mostre e anche eventi sportivi).

In Chiesi tutti i servizi e le soluzioni per sviluppare il benessere sono consultabili sulla intranet aziendale nella sezione "My life – People care" oppure nella sezione "My life – CRAL" (il CRAL integra tutte le attività di people care come ad es. convenzioni con palestre, poliambulatori, baby parking, centri benessere, ecc). Tetra Pak ha realizzato programma, *parents program*, che segue il percorso delle mamme, dalla dichiarazione di maternità al ritorno al lavoro, attraverso incontri di counselling pre e post parto e un tool informatico per rimanere in contatto con il proprio manager e l'azienda. In riferimento agli aspetti fiscali, Edison applica le opportunità di defiscalizzazione previste dal TUIR. In Philip Morris la palestra è solo per il personale nella sede di Roma.

Memc mette a disposizione il servizio con il medico di fabbrica tutti i giorni anche per problemi extralavorativi.

Anche il servizio di palestra si sta diffondendo in modo piuttosto importante e quasi indifferenziato nelle diverse fasce di popolazione.

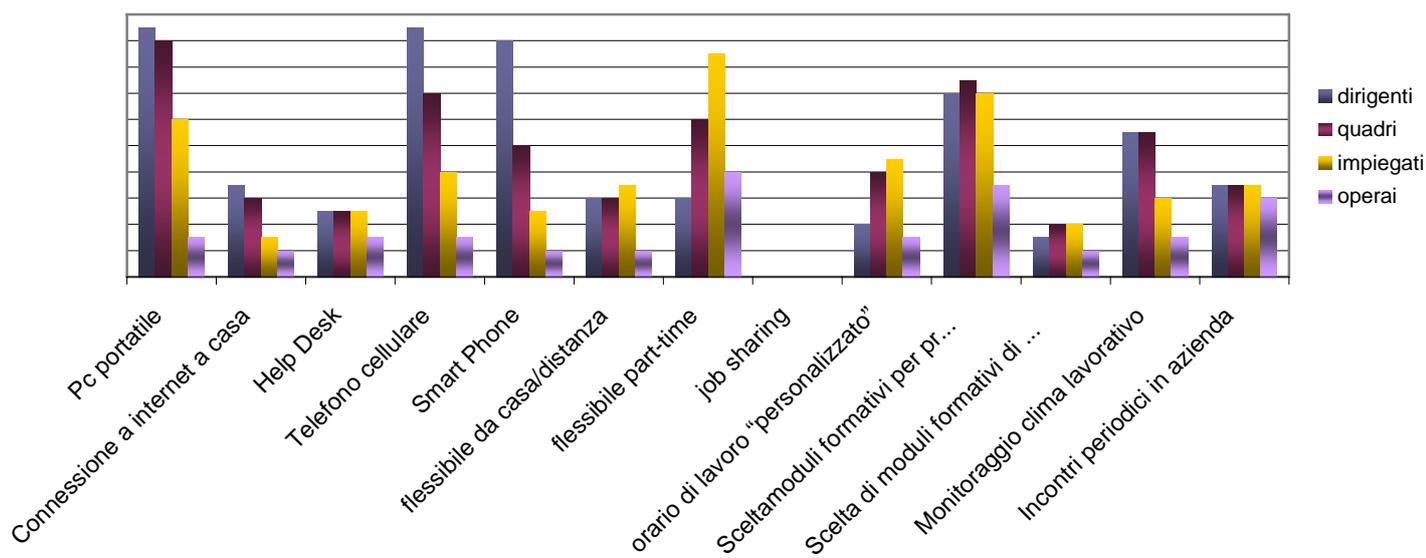
Servizi/soluzioni attualmente in uso per sviluppare benessere



Servizi e soluzioni per migliorare le prestazioni

Sull'aspetto relativo al miglioramento delle prestazioni, si evidenzia una differenziazione tra le diverse fasce di popolazione considerate (dirigenti, quadri, impiegati, operai). PC portatile, telefono cellulare (o Blackberry/Smart Phone) sono molto diffusi e comuni a tutte le aziende, così come i moduli formativi inerenti la propria professionalità. La connessione a Internet "flat" gratuita presso il proprio domicilio è una prassi adottata da Micron, e Kellog's per tutti i dipendenti. Tetra Pak mette a disposizione per la connessioni web chiavette USB per coloro che non hanno uno smartphone e devono/vogliono in particolari occasioni lavorare a casa. Micron non da accesso a Internet nell'orario di lavoro. Le aziende riscuotono per questo aspetto un notevole grado di successo presso i dipendenti.

Servizi e soluzioni in uso attualmente per migliorare le prestazioni



Altro strumento per il miglioramento delle prestazioni utilizzato da molte delle imprese considerate, è l'orario di lavoro in termini di flessibilità, part time, lavoro da casa.. Per il part time si rimanda alla tabella riepilogativa sulla percentuale di dipendenti che ne usufruiscono. Ancora non applicato dalle aziende in Italia è il job sharing.

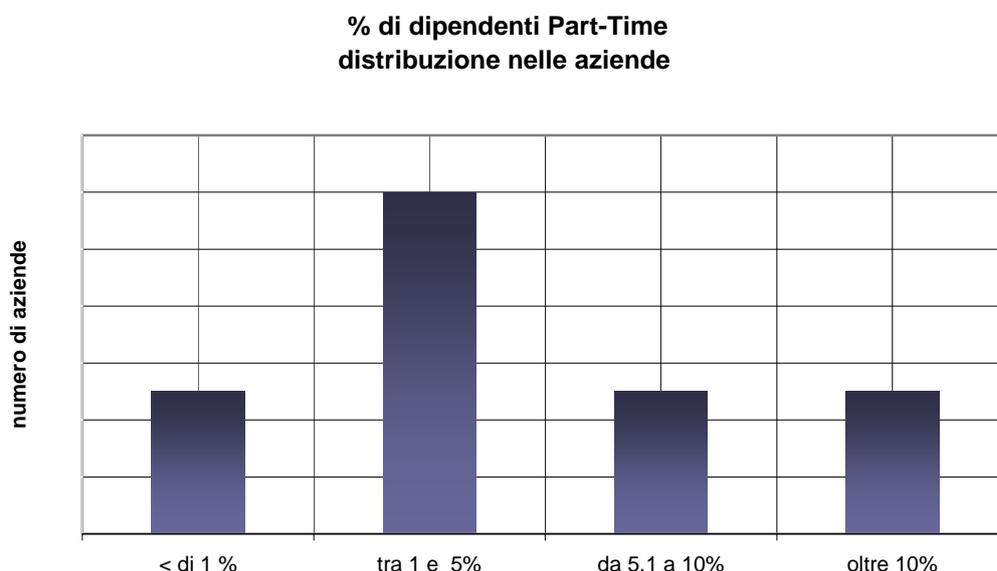


Figura 6

Un elemento di eccellenza per migliorare la prestazione del dipendente Chiesi è la formazione per la quale annualmente l'azienda investe importanti risorse. Per motivi lavorativi l'azienda fornisce la connessione Internet a casa, tramite chiavetta, un altro strumento messo in campo è il monitoraggio del clima lavorativo, ogni 2-3 anni.

Tetra Pak, giugno 2011 ha sostituito tutti i cellulari in dotazione con i-Phone per tutte le figure a cui è dato il cellulare. Sempre in Tetra Pak il lavoro a distanza viene concesso mediante un accordo dipendente-manager, la flessibilità d'orario, fa parte dell'integrativo aziendale, mentre il part-time è un accordo dipendente-manager-azienda

Renault concede PC portatile, telefono cellulare e o Blackberry anche agli impiegati, ma solo se itineranti per motivi di lavoro.

Edison realizza un programma di People Care che si concentra su 4 specifiche aree che sono: Famiglia, Salute e Benessere, Tempo Libero e Risparmio. Tuttavia, l'azienda gestisce in parallelo, rispetto al programma Edison per te, un'altra serie di iniziative tra le quali la flessibilità del lavoro e altre forme di coinvolgimento dei dipendenti.

Flexible benefit

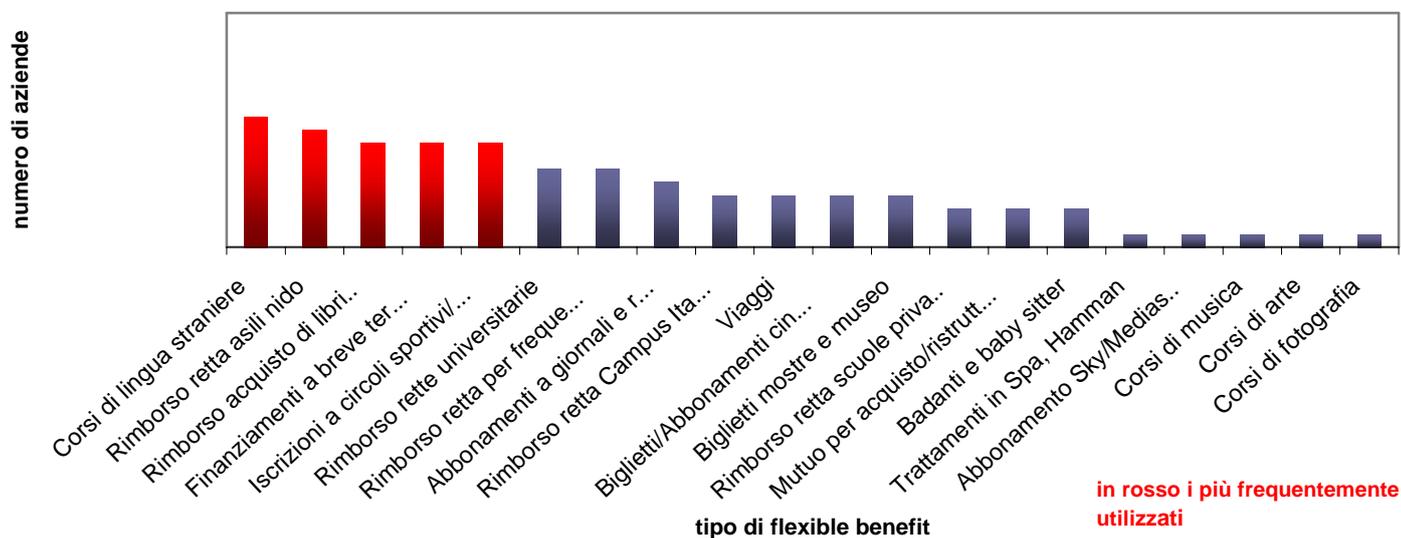
Uno degli aspetti di approfondimento fatti nell'ambito del confronto riguarda infatti i flexible benefits (vedi Capitolo 2 e fonti di investimento e la defiscalizzazione) concessi ai dipendenti per un periodo di tempo definito e in

funzione di un particolare evento, incarico, ruolo ecc. e che, una volta esaurito il tempo/ruolo/incarico vengono ritirati).

È abbastanza diffusa la possibilità per i dipendenti di poter scegliere tra un'ampia offerta per comporre un pacchetto personalizzato per i propri bisogni o a quelli della famiglia. Una parte consistente di aziende considera ancora prevalente la necessità di aumentare il numero di benefit, piuttosto che la loro personalizzazione.

Una debolezza percepita è quella che le convenzioni stipulate dall'azienda con fornitori di servizi ai propri dipendenti, sono poco mirate all'ambiente in cui l'azienda si colloca (di solito un sistema urbano) e alle esigenze delle donne in azienda, risultando di conseguenza poco efficaci e scarsamente apprezzate.

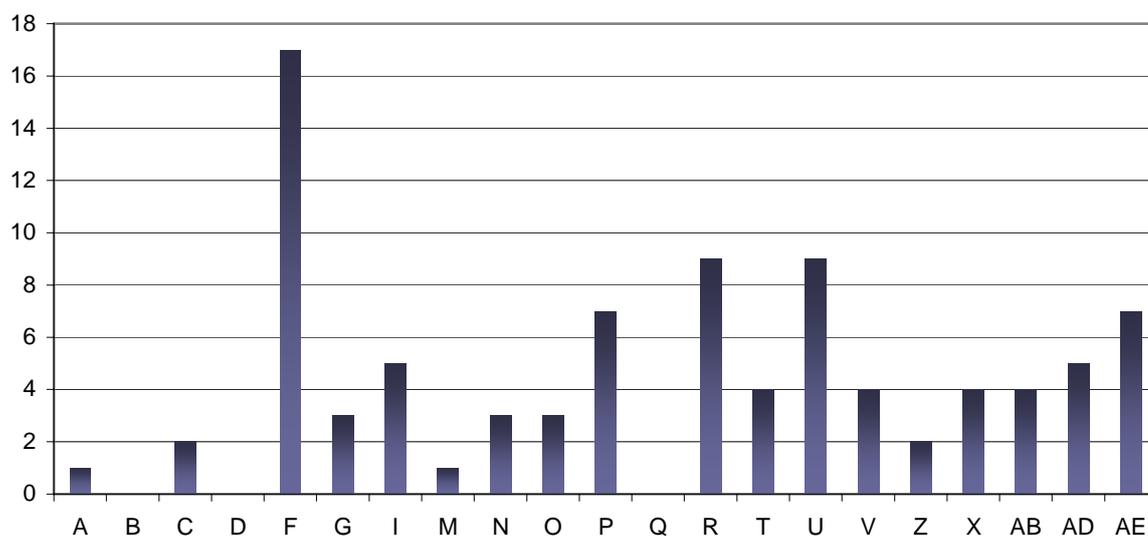
Flexible benefit concessi attualmente ai dipendenti



La situazione evidenzia una non elevata applicazione dello strumento “flexible benefit”. Le aziende che lo utilizzano maggiormente sono Banca d’Italia e Tetra Pak. È presente qualche iniziativa sporadica per corsi di lingue. Il rimborso per università e master è più diffuso e con modalità diverse. Si va infatti dalla copertura totale delle spese ad un forfait con minimo e massimo.

Il grafico che segue invece presenta la situazione per azienda, indica quante fattispecie di flexible benefit sono usate per ciascun rispondente.

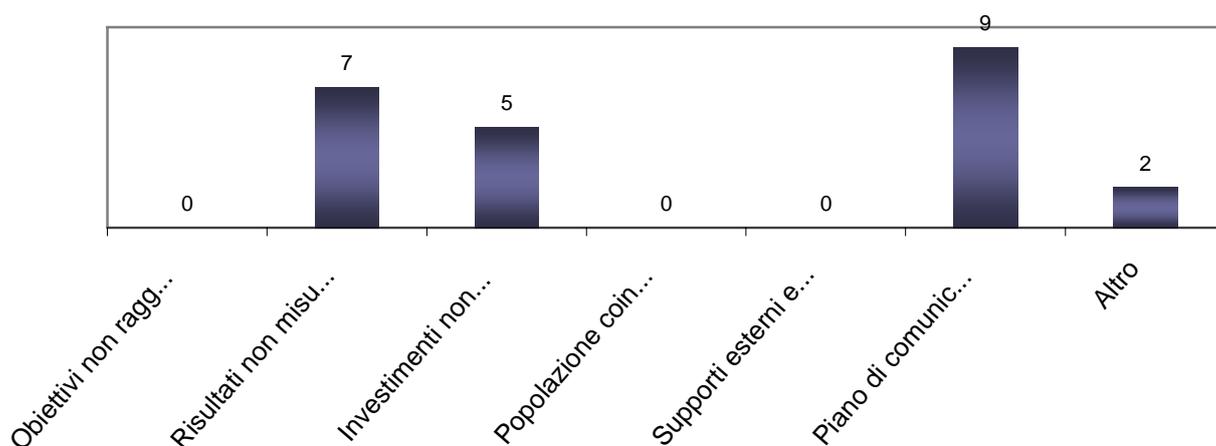
Numerosità di flexible benefit erogati



Criticità e lesson learned

Le dimensioni per le quali si riscontrano le maggiori criticità sono relative alla comunicazione, sia interna sia esterna i piani di comunicazione non sono adeguati per trasmettere il valore reale degli strumenti messi in campo con il risultato che il dipendente può dare per scontato il servizio. Altra criticità è legata alla difficoltà di effettuare una misurazione puntuale e adeguata per capire la vera utilità del sistema. Infine l'aspetto economico dell'intero processo che rappresenta un costo non indifferente per le aziende.

Dimensioni nelle quali sono state riscontrate le maggiori criticità nella realizzazione di programmi a supporto della WLB



Sempre in termini di criticità quelle più frequentemente incontrate sono riportate nella tabella seguente.

Principali criticità	Declinazione
Misurazione	Monitoraggio costante delle iniziative lanciate Difficoltà monitoraggio azioni e risultati
Comunicazione	Scarsa consapevolezza da parte dei dipendenti dei benefici dati dall'azienda; questo non si traduce in motivazione dei collaboratori Non adeguata azione di accompagnamento al sistema Mancanza di una cultura manageriale sensibile e orientata al WLB Difficoltà a far percepire ai colleghi le attività
Fiscalità Economia del sistema	Complessità dei regimi legati alle opportunità di defiscalizzazione Mancanza di fondi e di commitment da parte della direzione Reperire fonti di finanziamento di facile e immediato utilizzo Mantenere sotto controllo l'intera situazione al 5% costo del lavoro Difficoltà burocratiche nella gestione dei fondi statali
ROI	Non viene ancora svolta una attività di bilancio/ROI su varie iniziative/benefit sono gestiti da più funzioni aziendali
Gestione	Riuscire a trovare il tempo delle persone HR sufficiente a gestire attività nuove "aggiuntive" a quelle standard Investimenti non strutturati nel passato e necessità di tempo per recuperare Burocrazia italiana

Tabella 3

Le principali “lesson learned” e gli errori fatti nel corso dell’applicazione del sistema possono essere sintetizzati come segue:

Principali criticità e “lesson learned”
Agire senza prima fare una attenta analisi dei bisogni e della soddisfazione
E’ necessaria attuare una segmentazione del target per incontrare le esigenze delle popolazioni coinvolte. L’analisi dei fabbisogni dovrebbe essere capillare e continuativa nel tempo.
Basso commitment del top management nella fase iniziale di progettazione; poche indagini sulle leve motivazionali della popolazione
Definire una prassi per il sondaggio interno sul WLB. Importanza di una comunicazione integrata
Oltre a segmentare il target effettuare una classificazione anche dei servizi per importanza. Legata ai bisogni primari (es. parcheggio) e secondari e realizzare un piano di WLB bilanciato (esigenze primarie, esigenze di immagine aziendale, es. Summer Campus ecc.)
Importanza del commitment del Top Management a partire dalla fase di progetto; investimenti importanti in comunicazione interna strutturata; definizione a priori delle modalità di monitoraggio orientate all’indagine delle leve motivazionali e assessment dell’intera popolazione.
Non allineamento tra progetti previsti e comunicati ai dipendenti e Team HR adeguato in termini quantitativi per seguirli tutti.
È indispensabile realizzare una valutazione della popolazione e personalizzare l’offerta. Fondamentale un adeguato utilizzo del portale.
Non esistono iniziative che da sole siano in grado di risolvere le questioni legate al WLB. Importante lavorare su due fronti: 1) tante iniziative con impatti concreti e immediati; 2) cambiamento culturale che richiede tempi molto lunghi. Serve pazienza, perseveranza e forte sponsorizzazione dal top management (sia HR sia della linea).

Tabella 4

Good practice in dettaglio

In questo capitolo sono presentate in dettaglio alcune delle prassi significative adottate da aziende partecipanti al benchmarking. In particolare, si riportano le esperienze di Telecom Italia, Ferrero, Sogin, Tetra Pak, Chiesi Farmaceutici, Edison, Memc, Dompé, Sibeg, Autostrade per l'Italia, Merck Serono, Credit Agricole. Le prassi in uso che si è scelto di presentare possono essere considerate prassi di riferimento.

Telecom: - people caring e work life balance

People Caring è in nome della struttura creata nel 2009 dal Gruppo Telecom Italia per la cura delle persone per la quale lavorano oggi 8 persone. Da luglio 2011 nasce una struttura organizzativa denominata Work Life Balance (due nuclei di tre componenti ciascuno) che si inserisce in un contesto già “sensibile” alla tematica di “abbraccio” della persona nella sua totalità.

Obiettivo primario del progetto è aiutare i dipendenti Telecom a realizzare un giusto equilibrio tra vita lavorativa e tempo libero, questo si realizza andando incontro alle esigenze loro e migliorando la qualità globale del vivere, mediante interventi ad hoc su aspetti chiave quali:

- Iniziative di supporto alle famiglie con figli (asili, soggiorni estivi, soggiorni studio all'estero, rimborsi tasse universitarie, permessi mamma/papà). Blog “Famiglia si diventa” dedicato alle famiglie che hanno adottato bambini, “Dislessia”, per genitori con figli dislessici
- Contribuire a “stare meglio” in azienda attraverso un ascolto attivo che possa individuare/suggerire soluzioni mirate ai problemi lamentati, sia on line (Intranet, community, posta elettronica) sia off line (eventi, manifestazioni, iniziative rivolte a tutti i dipendenti e rispettive famiglie). Ampliamento su tutta Italia dell’iniziativa del “Centro di Ascolto”
- Iniziative di mobility
- Valorizzare le diversità oggi presenti nel contesto lavorativo attraverso interventi mirati anche a livello normativo. Istituzione del Comitato Diversity composto da 35 colleghi rappresentanti le diversità di: genere, religione, età, orientamento sessuale, disabilità, etnia.

- E' presente inoltre sul territorio il network interno di 'Supporter': circa 200 colleghi che volontariamente supportano le attività di comunicazione interna e di People Caring riportando esigenze, rumors, idee o proposte varie.

Di seguito riportiamo in dettaglio l'articolazione dei numerosi interventi, spazi e servizi già attivati e di prossima attivazione.

Asili aziendali, spazi e servizi

Telecom dispone sul territorio di 13 asili nido di cui 9 interni nelle sedi aziendali di Torino, Milano, Roma (Oriolo Romano, Parco de Medici, val Cannuta, 186) Ancona, Napoli, Catanzaro, Palermo e 4 esterni convenzionati, di cui 2 a Roma, Padova e Torino.

Per ciò che riguarda altri servizi disponibili per i dipendenti sono disponibili 31 sportelli per disbrigo pratiche nelle sedi aziendali di Torino, Milano, Venezia, Padova, Bologna, Firenze, Roma, Napoli, Bari, (ottobre 2011)

Nelle sedi di Padova, Roma è presente un'area Benessere, ed è prevista una nuova convenzione con palestra esterna per la sede di Palermo. Il servizio di Lavanderia/calzoleria è attivo in cinque sedi a Milano e quattro sedi di Roma.

Sono presenti anche edicole interne in tre sedi romane.

Tra le iniziative dedicate alla famiglia a Maggio, nella giornata promossa dal Corriere del Lavoro, vengono aperte le porte di tutte le sedi dell'Azienda alle famiglie e ai bambini e a dicembre i colleghi si propongono come volontari per impersonare, in circa 80 sedi, Babbo Natale e distribuire ai figli dei colleghi, un dono e una merenda. Nelle altre sedi sono aperte le porte alle famiglie per scambiarsi gli auguri.

È in fase di attuazione un progetto di valorizzazione/riqualificazione degli spazi aziendali.

Iniziative a sostegno delle famiglie

Per le famiglie sono disponibili soggiorni estivi di vacanza, distinti in tre tipi (tradizionali, tematici in Italia e all'estero) che hanno riscosso un grande successo in termini di partecipazione (per un totale di 6967 partecipanti)

Sono disponibili inoltre attività d'istruzione, che consistono in soggiorni studio all'estero di 1 anno, per queste attività sono state attivate 50 Borse di Studio in alcune Nazioni Europee e verso Argentina, Brasile, Usa, Canada, Cina, Hong Kong e India.

Sono previsti soggiorni studio all'estero di quattro settimane per i quali sono state attivate 100 Borse di studio (Irlanda, Finlandia e Spagna)

È previsto inoltre il rimborso delle Tasse Universitarie del primo anno di Università per i figli

Per i dipendenti di Telecom Italia SpA e TI Audit&CS sono stati attivati numerosi prestiti aziendali per motivazioni varie quali acquisto della casa, ristrutturazioni, e prestiti "mamme e papà".

Iniziative di mobility

sul fronte "mobilità" sono state attivate diverse iniziative per favorire e diffondere la cultura della sostenibilità ambientale e mobilità sostenibile in

coerenza con il Decreto Ronchi, aumentare il benessere dei dipendenti favorendo il trasferimento di sede di lavoro”

Per agevolare i colleghi nel tragitto casa-lavoro è stato realizzato nei maggiori centri (Roma, Milano, Torino) un'area Intranet Mobility per rispondere ai quesiti dei colleghi e supportare il Car Pooling. È stata realizzata e pubblicata sulla intranet la brochure mobility management. Inoltre è attivo un servizio navette: (in quindici sedi coinvolte le corse giornaliere sono circa 315). Sono state predisposte rastrelliere per biciclette, le sedi dotate sono trentadue.

Esiste poi un Network con altre aziende e un sistema di collaborazione con le agenzie di vari comuni e con le aziende di trasporto per migliorare la mobilità delle aree critiche industriali.

Shopping, iniziative motivazionali e beneficenza

Sono state attivate circa quaranta convenzioni destinate ai dipendenti del Gruppo e ad alcuni partner commerciali (circa 2.000): Sono disponibili offerte on line di prodotti e servizi derivanti da accordi di partnership di Telecom Italia a carattere prevalentemente nazionale (acquisti vari, assicurazioni, auto e moto, casa e famiglia, cultura e spettacolo, economia solidale, elettronica, istituti finanziari, ristorazione, salute e benessere, sport, viaggi e vacanze).

Sul sito sono pubblicate anche le offerte speciali di prodotti e servizi Telecom.

Partecipazione gratuita ad eventi sportivi, di arte, cultura, musica e spettacoli sponsorizzati da Telecom.

Per ciò che riguarda le iniziative di beneficenza Telecom Italia ha istituito il Gruppo Donatori di Sangue, si organizzano periodicamente con l'AVIS giornate per la raccolta sangue utilizzando autoemoteche parcheggiate all'esterno di molte sedi aziendali. Al 30 ottobre i donatori Gruppo Telecom hanno organizzato quarantasette giornate donazioni sangue nei principali capoluoghi di provincia. Il progetto Banchetti della Solidarietà è attivo in varie sedi aziendali.

Il Dynamo Camp è un progetto a supporto di bambini malati, i dipendenti Telecom esplicano attività volontaria nella struttura che li ospita a Pistoia, il tempo dedicato viene convertito in giorni di permesso retribuito da utilizzare per le assenze nei giorni lavorativi (entro il limite di 7gg)

People Caring - Il valore dell'ascolto

Per aiutare i dipendenti ad affrontare disagi psicologici personali è attivo, dal novembre 2010 (in fase sperimentale in quattro regioni), il Centro People Caring. Ad oggi, vi si sono rivolte circa 150 risorse, sono stati attivati 60 counseling, con piena soddisfazione degli interessati. Il Centro d'ascolto è rigorosamente tutelato dalla privacy quindi gli psicologi possono ricevere solo mail spontanee di gradimento che comunque ad oggi raggiungono circa l'80% dei counseling.

Il Centro offre prestazioni e interventi (principalmente counseling telefonico) di ascolto e comprensione di problematiche di disagio emerse nel contesto lavorativo quali eventuali discriminazioni, sbilanciamento vita-lavoro, mobilità in uscita, contratti di solidarietà, crisi economica, come supporto al senso di incertezza. Il progetto intende ridurre la “distanza dal potere” sia

nell'organizzazione (condizione maggiormente presente nelle periferie, ove si avverte una forte distanza tra vertice e lavoratore) sia in ambiti più ristretto, tra capo e collaboratore; favorire il passaggio da una cultura più collettivista e sociale, dove le persone erano e si sentivano “con” e “per” gli altri, a una cultura più individualista, a causa della quale le persone si scoprono “sole”. Intende inoltre modificare la tendenza verso una cultura “maschile” meno emotiva e più aggressiva che vuole proceduralizzare più che creare.

Il progetto risponde inoltre alle esigenze poste dal Decreto Legislativo 81/08 sulla sicurezza negli ambienti di lavoro che prevede l'obbligo di valutare entro l'1 gennaio 2011 il rischio collegabile allo stress lavoro-correlato;

Il centro permette inoltre di effettuare un monitoraggio delle aree di disagio organizzativo/relazionale attraverso il Centro Relazioni Umane, (struttura operativa di orientamento e aggiornamento del Centro People Caring) collegato al mondo scientifico e accademico.

L'obiettivo del progetto è sviluppare le risorse sia sul piano personale sia su quello professionale, favorire il benessere organizzativo e la cultura di “people caring”, orientare i lavoratori verso soluzioni di natura organizzativa o informativa.

Per questo servizio sono attivi un numero verde e una casella dedicata.

Diversity management

Il Diversity Management è la strategia di gestione delle risorse umane, volta a valorizzare le diversità e il contributo unico che ciascun dipendente potenzialmente può portare per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. In quest'ambito sono state messe in atto azioni specifiche per sensibilizzare i colleghi sulle alcune tematiche. È stato creato un Comitato suddiviso in sei gruppi riguardanti i diversi aspetti della diversità: differenze generazionali, orientamento sessuale, differenze di genere, di cultura ed etnia, di religione, disabilità. I membri del Diversity Committee: frequentano un corso su “pensiero creativo e progettualità”; esistono inoltre momenti di aggregazione extra corso (cena multietnica). È stato inoltre realizzato uno spazio di lavoro virtuale per discutere (blog) e scambiare documenti.

Sono diffusi gli articoli che valorizzano il posizionamento dell'azienda sul tema del bilanciamento vita-lavoro e diversity (Espresso, Sole 24 ore, Donna Moderna).

È stato istituito un “Diversity Contest”: Giornalmente per due settimane a è stato trattato sulla Intranet aziendale un argomento sulla diversity attraverso testi, video, interviste, ecc. con delle domande specifiche). Le 110 persone che hanno risposto correttamente e più rapidamente hanno partecipato a due giornate formative.

Sono stati organizzati Focus Group dedicati alle varie diversità presenti in azienda, pubblicati articoli sul sito People Caring, organizzati convegni tematici e partnership con organizzazioni che si occupano di diversità

Genere

Nuovamente in pista è un programma dedicato alle donne al rientro dalla maternità o da lunga assenza. La prima fase del progetto consiste

nell'elaborazione dei dati emersi da interviste fatte alle risorse e la sperimentazione di nuovo modello di gestione dei rientri.

L'azienda partecipa come socio sostenitore a "Valore D" (Donne al vertice per l'azienda di domani). Alcune responsabili partecipano a corsi di formazione – che rappresentano occasioni di scambio con colleghe che hanno partecipato a incontri organizzati da Valore D. Sono realizzati percorsi di mentorship (collega mentee seguita da un/una mentor cross company).

Altre attività:

- Attivazione Parcheggio Rosa
- Sottoscrizione Carta Pari Opportunità
- Gruppo di lavoro "Direzione Donna", su Quote Rosa e altre azioni sul tema delle "Donne in Azienda"

Etnia e Religione

- Organizzazione di due Focus Group che hanno coinvolto circa quaranta dipendenti.
- Creazione di un Blog dedicato
- Attivazione di stage per laureati stranieri
- Gruppo di lavoro scaturito dal Comitato per l'Etnia: "MultiCentrum".
- Gruppo di lavoro scaturito dal Comitato per la Religione: "Prega per noi"

Età

Sul tema di "diversity" e "età" sono stati organizzati due Focus Group che hanno coinvolto circa 40 dipendenti, il progetto "Maestri di mestiere" dove personale senior affianca i docenti di alcuni Istituti Tecnici per trasmettere il proprio know-how realizzato il laboratorio "Working Age" promosso dalla Fondazione Sodalitas (Assolombarda) con network di aziende (l'Oreal, Vodafone, IBM, Accenture, ecc) e il progetto "Accademia" interna di formazione, per dipendenti con particolari abilità/competenze o attivi in percorsi culturali o di volontariato per condividere interessi, conoscenze ed esperienze personali in momenti di incontro e formazione.

Esiste anche un Gruppo di lavoro scaturito dal comitato: "Age Diversity".

Per ciò che riguarda l'orientamento sessuale:

- Iscrizione alla Associazione Rosa Parks, consorzio di aziende che lavorano sul tema
- Incontro tra colleghi per recepire le loro esigenze
- Gruppo di lavoro scaturito dal comitato: "Informazioni da Sex in the City"

Diverse Abilità e Malattia

Il Progetto Comunico-Io prevede per circa ottanta dipendenti affetti da sordità una fornitura standard di strumenti lavorativi quali cellulare, web cam, PC portatile, servizi di Collaboration, Communicator e accesso ad Internet. Per dipendenti ipovedenti un cellulare ad hoc. Si sta lavorando con Loquendo per dotare gli ipovedenti di un computer con un software per la lettura vocale.

È stata prodotta una brochure “Permessi e Congedi a Tutela dell’Handicap” che illustra tutte le agevolazioni previste dalla ex legge 104 del 1992 a tutela dei portatori di handicap. Sono previsti assessment per personale diversamente abile. Importante anche il supporto al progetto “A bordo di Nave Italia con AID” di Fondazione Telecom Italia, destinato come nel 2009 a ragazzi affetti da dislessia certificata e altri disturbi specifici dell’apprendimento.

Tra le altre iniziative di cui lo Staff WLB è particolarmente orgoglioso:

- Cellulare di Servizio a tutto il personale con tariffe agevolate e plafond di scatti
- Mense Aziendali - Buoni Pasto
- Part Time per le « mamme »
- Assistenza Sanitaria Complementare
- Fondo Pensionistico Complementare
- Prestiti Agevolati
- Check Up ogni due anni (Over 45 per i dipendenti del livello 7 e 7q, mentre per i quadri tutti)
- Permessi mamma e papà
- Job Posting

Progetto “Per Chi Suona la Campanella”

Il progetto “Per Chi Suona la Campanella” è dedicato alla formazione come volano di crescita personale. E’ questo il valore che guida la sigla dell’accordo tra Telecom Italia e le Organizzazioni Sindacali nel settembre 2011.

Il progetto consiste nel sostenere e aiutare le dipendenti che desiderano conseguire il diploma di perito in elettronica e telecomunicazioni, per agevolare la loro crescita personale e professionale, questo comporta un potenziamento delle competenze tecniche, in forme riconosciute e ampiamente spendibili.

L’iniziativa è diretta a donne già diplomate con maturità non tecnica e che operano nelle funzioni Customer Operations e Staff di Roma Milano e Torino, inquadrare fino al 5° livello del CCLN delle telecomunicazioni

Il progetto è stato attivato in collaborazione con gli istituti tecnici delle città coinvolte.

Le partecipanti sono iscritte direttamente al 5° anno, nel corso del quale recupereranno anche il 3° e 4° anno delle materie specialistiche, presso istituti pubblici proposti dal Ministero dell’Istruzione, Università e Ricerca, con docenza specializzata in formazione per adulti. Per conseguire nella sessione il diploma, le studentesse dovranno aver seguito proficuamente almeno il 75% delle ore previste dall’anno scolastico.

In ottica di mantenimento di un equilibrio vita-lavoro sostenibile, per facilitare la frequenza dei corsi, le donne saranno inserite in turni di lavoro compatibili con l’orario delle lezioni.

Telecom Italia consentirà alle dipendenti in full time di destinare il 25% del tempo di lavoro quotidiano alla frequenza nelle lezioni. Saranno accolte eventuali richieste di passaggio a part-time al 75%, per la durata dell'anno scolastico, ferma restando di destinare la presenza nelle lezioni. Anche alle dipendenti in part-time al 75% sarà consentito di destinare la stessa quantità di tempo di lavoro alla frequenza. Il sostegno economico è a totale carico dell'azienda. Ovviamente in caso di non frequenza delle lezioni scolastiche si decadrà dall'iniziativa e dal beneficio del 25% di lavoro in meno quotidiano.

Infine, ecco le azioni di prossima attivazione:

- gruppi di “fattibilità” per l’implementazione del telelavoro
- gruppi in collaborazione con real estate su “piani spazi”
- flessibilizzazione dei permessi
- verifica e perfezionamento del mobility
- analisi di qualità delle mense aziendali
- perfezionamento del car pooling su Roma (già attivo su Milano con 21 equipaggi coinvolti)

Ferrero - Ferrero Care

“Collaborare, crescere, raggiungere obiettivi ambiziosi. Prendendoci cura delle nostre persone.” Questo è il pay off del WLB per Ferrero. Vediamo le modalità con cui si è arrivati a definirlo e come si articola.

A partire dal 2008 è stato avviato un importante programma di cambiamento aziendale con l’obiettivo di rendere Ferrero sempre più un’azienda eccellente in cui lavorare. Nell’attuale scenario economico mondiale l’investimento sui propri dipendenti è il segno tangibile di un’azienda lungimirante che crede seriamente nel futuro e nella possibilità, di essere competitiva grazie alla qualità delle proprie Persone.

Il programma Ferrero Care è partito da un’indagine di clima denominata “Your Voice” che ha coinvolto 773 persone della divisione commerciale di Ferrero SpA, con l’85% di risposte ai questionari. La comunicazione dei risultati è stata capillare verso tutti i dipendenti. Sulla base di un’accurata analisi dei risultati è stato preparato e poi presentato al Top Management, Commerciale, e HR, il programma Ferrero Care. In seguito il progetto è stato comunicato e presentato a tutti i dipendenti. Dai risultati dell’indagine sono emersi come punti di forza l’orgoglio per l’azienda, la competenza e l’integrità dei manager, lo spirito di squadra e l’ampia disponibilità di strumenti lavorativi. Tra i punti di sviluppo invece, il work/life balance, lo sviluppo professionale, e l’ambiente di lavoro.

Responsabilità, Ambito e Tempi.

Il programma Ferrero Care è stato coordinato dalla direzione HR e coinvolge i dipendenti dell’area commerciale italiana della Ferrero S.p.A.:

Il programma Ferrero Care è quindi focalizzato sugli item di miglioramento della survey e intende quindi conciliare efficacemente vita professionale e

personale dei dipendenti. Il progetto è diviso in quattro ambiti di attività WLB, L'azienda Trasparente, Sviluppo Professionale, Ambiente di lavoro.

Work/life balance

È stata attivata una convenzione con due asili nido a questo permette ai dipendenti di avere un numero significativo di posti riservati, il pagamento totale dell'iscrizione e un sostegno consistente per la retta mensile in base a prestabilite fasce di reddito del nucleo familiare.

Altra iniziativa è quella denominata Bimbi in sede; una giornata insieme per condividere le esperienze di ogni giorno. Si tiene un pomeriggio l'anno consiste nelle "porte aperte" ai figli dei dipendenti dai 3 ai 12 anni con visita della sede, dove lavorano i genitori, merenda e attività educative.

Time management: è un progetto a supporto di un cambiamento profondo della cultura manageriale per una più efficace e rispettosa gestione del tempo. Dall'analisi del modo di lavorare, delle abitudini e degli orari delle persone è stato avviato in ambito Marketing e accompagnato da un corso di formazione costruito ad hoc. Ha coinvolto anche la funzione vendite per una focalizzazione e semplificazione delle attività il tutto mediante una revisione dei processi principali finalizzata alla maggiore integrazione

Ferrero Pass il programma consiste in Servizi e facilitazioni per semplificare la vita di tutti i giorni. Uno sportello dedicato per servizi di tintoria e lavanderia e per piccole commissioni (servizi postali, pagamento bollette, acquisto farmaci...). Altri servizi saranno integrati nel futuro decisi insieme ai dipendenti.

Sarà inoltre creato un servizio online di consulenza, in cui sarà possibile ottenere risposte ai propri quesiti su temi legali e fiscali da parte di professionisti.

L'azienda trasparente

In questa categoria si inseriscono le iniziative che contribuiscono a rendere più aperto e trasparente il rapporto con i dipendenti migliorando la visibilità di alcuni processi chiave. A questo proposito il portale Ferrero consente ai dipendenti di avere un unico riferimento per informazioni quali:

- notizie riguardanti la divisione commerciale di Ferrero S.p.A.
- indicatori business (principali KPI vendite)
- temi HR (organigrammi, formazione...)
- sondaggi online
- bacheca
- servizi per i dipendenti del mondo commerciale
- le newsletter aziendali (archivio, possibilità di attivare/disattivare la propria iscrizione)
- sezione dedicata alle vendite con un forum, i top performer e i migliori punti vendita
- entrate, uscite, promozioni, turnover interno corredate da foto delle persone annuncio promozioni a dirigente

- pubblicazione organigrammi e foto dipendenti

Sviluppo professionale

Include tutte le attività che aiutano la crescita professionale, dalla formazione a interventi di sviluppo su misura per le singole persone.

Ambiente di lavoro

Attività volte al miglioramento dei servizi delle sedi di lavoro.

È stato effettuato un restyling con rinnovo e redistribuzione degli spazi con utilizzo più razionale e moderno degli uffici Pino Torinese per affrontare meglio il lavoro di ogni giorno. È stata predisposta una palestra nel seminterrato e completata la ristrutturazione della mensa.

Contestualmente alla costruzione della palestra, ha preso avvio “Ferrero InForma”, un progetto di educazione a uno stile di vita sano per i dipendenti, che comprende: workshop sui concetti chiave di una vita sana e in forma (alimentazione, attività fisica...), un personal trainer disponibile in palestra, una newsletter sulle attività previste.

Un altro programma è il friday look. Una quota importante dei dipendenti di Pino Torinese non è di Torino e affronta un viaggio di ritorno a casa il venerdì sera. Quindi, il fine settimana si annuncia con un look più pratico per chi è in viaggio verso casa

Anche il parco auto Ferrero è stato “rivisitato” con un aumento e miglioramento dei mezzi per la forza vendita. Per ciascuna categoria professionale sarà possibile la scelta fra tre tipi di auto: berlina, monovolume, station wagon.

Attività per la mobilità

È stato realizzato un progetto di ridisegno delle modalità di trasporto per accedere alla sede di Pino Torinese con due obiettivi: la riduzione dell’impatto ambientale e dei costi di trasporto. Il programma denominato Pino A/R prevede:

- Nuove modalità di accesso alla sede con una navetta dalla fermata dell’autobus alla sede
- Strumento online di car-pooling come supporto alla composizione degli equipaggi
- Ferrero InForma

Prossimi passi

Ferrero Care è un programma aperto, un’attitudine permanente nei confronti di chi lavora in Ferrero. Tutti i dipendenti possono collaborare allo sviluppo futuro dando i loro contributi al miglioramento continuo dell’azienda: a testimonianza di questo nel 2010, a due anni dalla prima edizione, si è svolta una seconda indagine di clima interno, denominata Your Voice 2, alla quale hanno partecipato 815 persone della divisione commerciale di Ferrero S.p.A. Le risposte sono state oltre il 90% e contengono numerosi spunti per poter migliorare ulteriormente i servizi messi a disposizione dei dipendenti.

Inoltre, in accordo con il Management, sono state avviate recentemente alcune indagini di clima ad hoc che hanno interessato, con domande personalizzate, singole funzioni aziendali.

Sogin - people care policy

Sogin People Care, è il progetto realizzato dalle Risorse Umane per accrescere il benessere dei singoli e della comunità aziendale. L'obiettivo è di fornire nuovi strumenti e servizi per migliorare la qualità di vita professionale, privata, dell'ambiente e del sistema lavorativo. I principali ambiti d'interesse dei dipendenti sono stati rilevati mediante un'indagine preliminare.

Le aree di intervento del People Care sono riassumibili in cinque diversi progetti: Family Care, I-Help, Free Time, Tecnologia e Family Bank.

Progetto: Family Care

Il progetto family care consiste in un contributo economico dell'azienda per la mensa scolastica, l'asilo nido, il baby sitting, libri scolastici, tasse universitarie e borse di studio. L'importo dei contributi è variabile dal 10% per le tasse universitarie, 20% per il baby sitting e libri scolastici, al 50% per la mensa scolastica. Per le borse di studio è previsto un contributo di 1000 € per frequenza di eccellenza. Il contributo è erogato dall'azienda a fronte della presentazione della documentazione di riferimento (certificato di nascita, certificato di frequenza, contratto di lavoro, ricevute di pagamento, ecc.).

L'azienda ha predisposto un indirizzo email dedicato alle informazioni e al supporto per la presentazione della documentazione. L'erogazione è effettuata in busta paga entro 60 giorni dalla presentazione della documentazione.

Progetto: I- Help

È il progetto dedicato ai dipendenti che hanno dei figli che fruiscono dei benefici della legge 104 e successive modifiche (legge 183 del 2010 art. 24) a cui viene elargito un contributo economico che consiste in: un buono assistenza annuo, un contributo extra scolastico, un contributo al menage familiare, e per gli spostamenti, fissato a 4.400 €.. Anche in questo caso è prevista una mail dedicata.

Progetto: Free Time e cultura

Il progetto dedicato al tempo libero dei dipendenti si avvale di varie collaborazioni con istituti nazionali, catene di franchising e strutture sportive. La parte dedicata alla cultura prevede sconti su attività proposte dai partner del progetto people care di Sogin (cinema, mostre spettacoli). Sono presenti alcune convenzioni che prevedono facilitazioni sull'acquisto di beni (abbigliamento, accessori, tecnologia, viaggi, hotel, pacchetti vacanze). Per lo sport è prevista una scontistica per strutture sportive e campi scuola. Tra i partner coinvolti: Zetema, AGIS, Maxxi, Musica per Roma, Cisalpina Tours, teatro Olimpico, teatro Sistina.

Progetto Tecnologia

È partito recentemente (maggio 2011) e prevede la possibilità di acquisire al valore simbolico di 1 €, al momento della sostituzione prevista dall'azienda, il

PC della propria postazione di lavoro, formalizzandone l'uscita e la richiesta (nei tempi e nelle modalità previste dall'azienda). Questa procedura segue l'aggiornamento tecnologico aziendale (regole di ammortamento del cespite). La possibilità di acquisizione del PC è comunicata in anticipo dall'azienda. Il PC è consegnato previa rimozione totale dei contenuti software. Per l'acquisizione si tiene in conto la sostituzione mediata (modalità di cambio della postazione per motivi lavorativi).

Tetra Pak - More for me, more for Tetra Pak

Tetra Pak produce packaging asettico per alimenti di tipo liquido. L'azienda ha 778 dipendenti e impiega il 32% di donne, il 16% di stranieri. L'età media è di 38.3 anni e il 43% ha una formazione universitaria. Il Work Life Balance è per Tetra Pak lo strumento per valorizzare il proprio capitale umano attraverso una serie d'iniziative (politiche, linee guida, benefit) coerenti con i valori fondanti dell'azienda.

Il motto "more for Me, more for Tetra Pak" esprime il doppio beneficio derivante dalle azioni di WLB, sia per i dipendenti sia per l'azienda. I primi, infatti, possono meglio bilanciare la propria vita tra privato e lavoro, risparmiare tempo e organizzarsi meglio, avendo a "portata di click" una serie di servizi "family friendly". Il valore di questa scelta consiste nell'avere dipendenti soddisfatti e motivati, responsabili delle loro attività, e nell'attrarre con le politiche di recruiting talenti dell'esterno. I benefit e gli strumenti attivati per i dipendenti sono numerosi e vanno dai servizi per l'infanzia (Kindergarten International School) servizi per la mobilità come lo Shuttle Bus, servizi ricreativi all'interno dell'azienda (Wellness area, Recreational Room). Inoltre, una particolare attenzione all'ambiente di lavoro, orario flessibile, telelavoro, campagne per la sicurezza in azienda, lavori estivi per i figli dei dipendenti, Family Day (open house) gruppi di interesse (arte, sport, solidarietà, ecc.).

Le iniziative di WLB attivate sono otto (cfr. Figura seguente) tra cui il lavoro a distanza, i programmi parentali, il portale, Benefit Plan 2.0, i servizi "salva tempo" e sanitari, i servizi di mobilità e il local shopping. Di seguito è presentata un'analisi di dettaglio delle iniziative messe in campo.

Iniziative per il WLB

attività	descrizione
Telelavoro	Possibilità di lavorare da casa o da qualsiasi altro posto
Programmi dedicati ai genitori	Linee guida e strumenti per gestire i periodi di maternità/paternità
Portale dedicato al WLB	Tool sul Web per individuare, capire e poter gestire al meglio, tutte le possibilità offerte dall'azienda
Benefit Plan 2.0	Set di opportunità dedicate a ciascun stabilimento per favorire il bilanciamento tra vita professionale e lavorativa
Servizi "salvatempo"	Servizi dedicati a risparmiare tempo ed essere meglio organizzati
Servizi di assistenza	Per la famiglia in caso di situazioni di particolare emergenza
Mobilità	Promuove e supporta l'utilizzo di servizi pubblici e di carpool
Shopping	Una varietà di possibilità per supportare lo shopping domestico

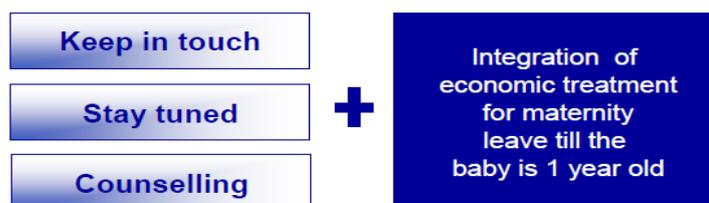
Figura 7- Per telelavoro si intende lavoro a distanza

Lavoro a distanza e flessibilità di orario

È l'opportunità di lavorare da casa o da qualsiasi altro posto. L'Azienda mette a disposizione di ogni dipendente gli strumenti necessari per farlo, come ad esempio, i laptop (forniti a tutti) e una scheda di connessione UMTS (che deve essere prenotata). La direzione Risorse Umane ha definito una policy ad hoc per i dipendenti della sede di Modena e ognuno può prenotare la "chiavetta" direttamente nel sito aziendale, esplicitando il motivo del lavoro a distanza.

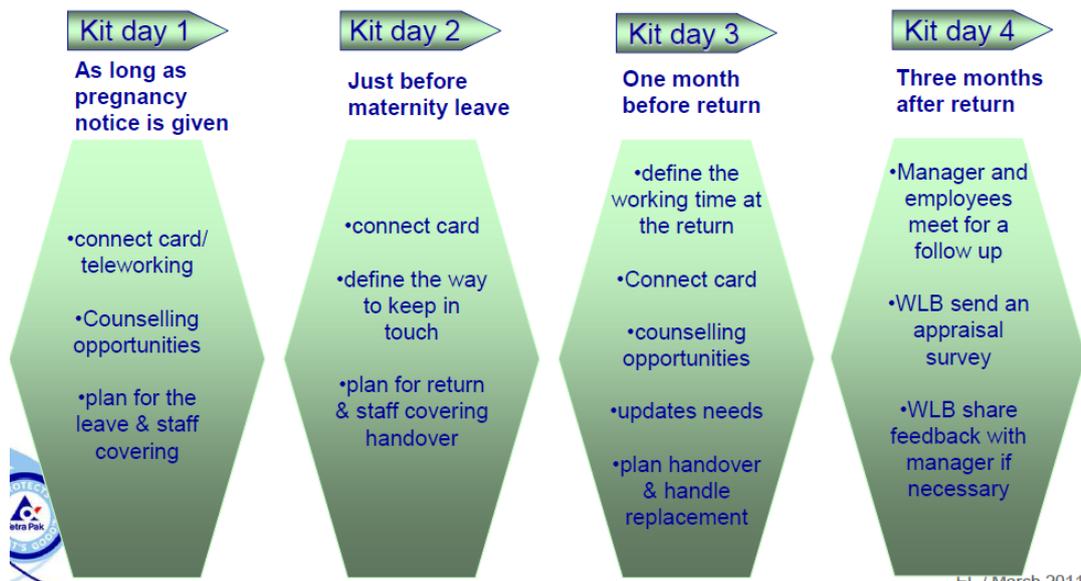
Le persone di Tetra Pak non possiedono il badge aziendale per certificare la loro presenza in azienda. Piuttosto, autocertificano la loro presenza in un apposito modulo on line (che può essere compilato giornalmente o mensilmente). L'Azienda preferisce, infatti, dare rilevanza alla responsabilità di ciascuno e alla capacità di lavorare per obiettivi-risultati, di là dal luogo in cui si lavora. Questa filosofia si è rilevata premiante provata dall'irrilevanza dei casi di abuso. I risultati vengono verificati dai manager attraverso un accurato sistema di valutazione che comprende obiettivi personali, aziendali e di sviluppo oltre a una serie di assessment dipendente/manager. La popolazione aziendale è molto soddisfatta di questa politica e questo si rispecchia nelle performance individuali e complessive.

Programmi Parentali



L'azienda fornisce l'integrazione dello stipendio in caso di maternità facoltativa fino a un anno di età del bambino. I programmi si articolano attorno a tre obiettivi

principali che sono: mantenere il contatto, sostenere il coinvolgimento con l'azienda e fornire supporto alle neo mamme mediante un servizio di counseling. Il programma aiuta quindi i capi e il dipendente a rimanere in contatto e a essere guidati e seguiti passo per passo in ogni scelta. Questo tipo di rapporto inizia dal momento in cui viene comunicata la gravidanza fino a tre mesi dopo il rientro. Per tale obiettivo sono stati ideati i “KIT days” (keep in touch): sono giorni in cui il capo incontra il collaboratore che andrà in maternità per discutere e concordare i passi successivi. Dalla possibilità di utilizzare il telelavoro al supporto del Counseling alla definizione della data di inizio della maternità e relativa copertura della posizione. La figura seguente illustra i passi successivi del KIT.



Il Portale.

È stata attivata una piattaforma on line per il WLB molto apprezzata dai dipendenti perché di facile utilizzo. Il servizio permette a qualsiasi dipendente di accedere a tutti i servizi attivati all'interno del programma di conciliazione vita privata e lavorativa, presenta le convenzioni e la scontistica per i negozi e servizi più vari. È articolato nelle aree di consultazione

- Piano di benefit (Benefit Plan 2.0)
- Risparmio tempo (Time Saving)
- Mobilità
- Autovetture
- Shopping.



Benefit Plan 2.0

Il Benefit Plan 2.0, sempre accessibile tramite il portale, è caratterizzato da un approccio “family friendly”. Serve, infatti, per dare un supporto forte alle famiglie, ma incontra anche i bisogni dei giovani e dei singles. L’offerta benefit e’ composta da una parte assicurativa (health) più un contributo per l’utilizzo del trasporto pubblico garantita a tutti i dipendenti e da una parte opzionale che prevede per ogni dipendente una scelta tra le seguenti opzioni per anno: rimborso delle spese di asilo nido, rimborso spese mediche specialistiche, rimborso spese scolastiche e/o sportive, o il piano pensione integrativa



Time Saving - Migliorare la gestione del tempo

La lista di piccole faccende domestiche che, per quanto necessarie, fanno perdere tempo che potrebbe essere speso in altro modo, è quasi infinita.. Una serie di servizi direttamente dal posto di lavoro, insieme a una certa flessibilità dell'orario, aiuta i dipendenti a risparmiare tempo e a organizzarsi meglio. Sono un esempio: il servizio di lavanderia, la spesa a Km zero, servizio TicketOne (biglietteria per teatri, concerti, ecc.) e il servizio ACI in azienda per sbrigare pratiche auto.



Online Laundry
Create your Laundry Basket online



TicketOne
Purchase tickets for concerts and events directly on TicketOne.

The screenshot shows the 'WorkLife Balance' portal for Tetra Pak. The main heading is 'WorkLife Balance more for me, more for Tetra Pak'. The page is titled 'Online Laundry - Information'. It includes a navigation menu on the left with categories like 'PERSONAL AREA', 'BENEFIT PLAN 2.0', 'TIME SAVING', 'MOBILITY', 'CARE SERVICES', 'LOCAL SHOPPING', and 'HELP DESK'. The 'TIME SAVING' section is expanded to show 'Online Laundry' and 'TicketOne'. The main content area describes the Online Laundry Service, which is available for all Tetra Pak Modena employees. It explains that a 'Laundry Basket' is created online, clothes are collected and returned within premises, and payment is in cash. It also provides details on how the service works, including collection and delivery days, location, and payment method. There are links to view the price list and to proceed with the request.

Mobility – Il percorso migliore

La mobilità sostenibile è un aspetto importante del piano di WLB di Tetra Pak che ha nell'eco sostenibilità uno dei suoi core value aziendali. Per questo ha incentivato i seguenti servizi:

- Abbonamento autobus, per stimolare l'uso dei mezzi pubblici dentro e attorno la città di Modena (è possibile scegliere il tipo di abbonamento direttamente dal portale WLB di TP);
- car pooling, per agevolare i dipendenti nella condivisione del viaggio per arrivare in ufficio con una sola macchina e scegliere i compagni di viaggio



ATCM Transit Pass

Purchase your transit passes ATCM for Modena municipality and province



Car Pooling

Share your car with your colleagues to reduce environmental impact and travel cost.

The screenshot shows a web portal titled "WorkLife Balance more for me, more for Tetra Pak". The main content area is titled "ATCM Transit Pass - Information". It contains text explaining that Tetra Pak and the Municipality of Modena offer discounts to employees for purchasing ATCM annual transit passes. It also states that the service is available for Tetra Pak Modena employees only and that temporary employees cannot benefit from the corporate contribution. A table lists the validity of subscriptions and the last date to request the transit pass for various months from June 2011 to May 2012. At the bottom, there is a link to click "NEXT" to activate the benefit.

VALIDITY OF SUBSCRIPTION	LAST DATE TO REQUEST TRANSIT PASS
01 June 2011	Friday 28 April 2011
01 July 2011	Tuesday 31 May 2011
01 September 2011	Wednesday 19 July 2011
01 October 2011	Wednesday 01 August 2011
01 November 2011	Friday 26 September 2011
01 December 2011	Saturday 29 October 2011
01 January 2012	Saturday 12 November 2011
01 February 2012	Saturday 17 December 2011
01 March 2012	Sunday 29 January 2012
01 April 2012	Sunday 26 February 2012
01 May 2012	Sunday 31 March 2012

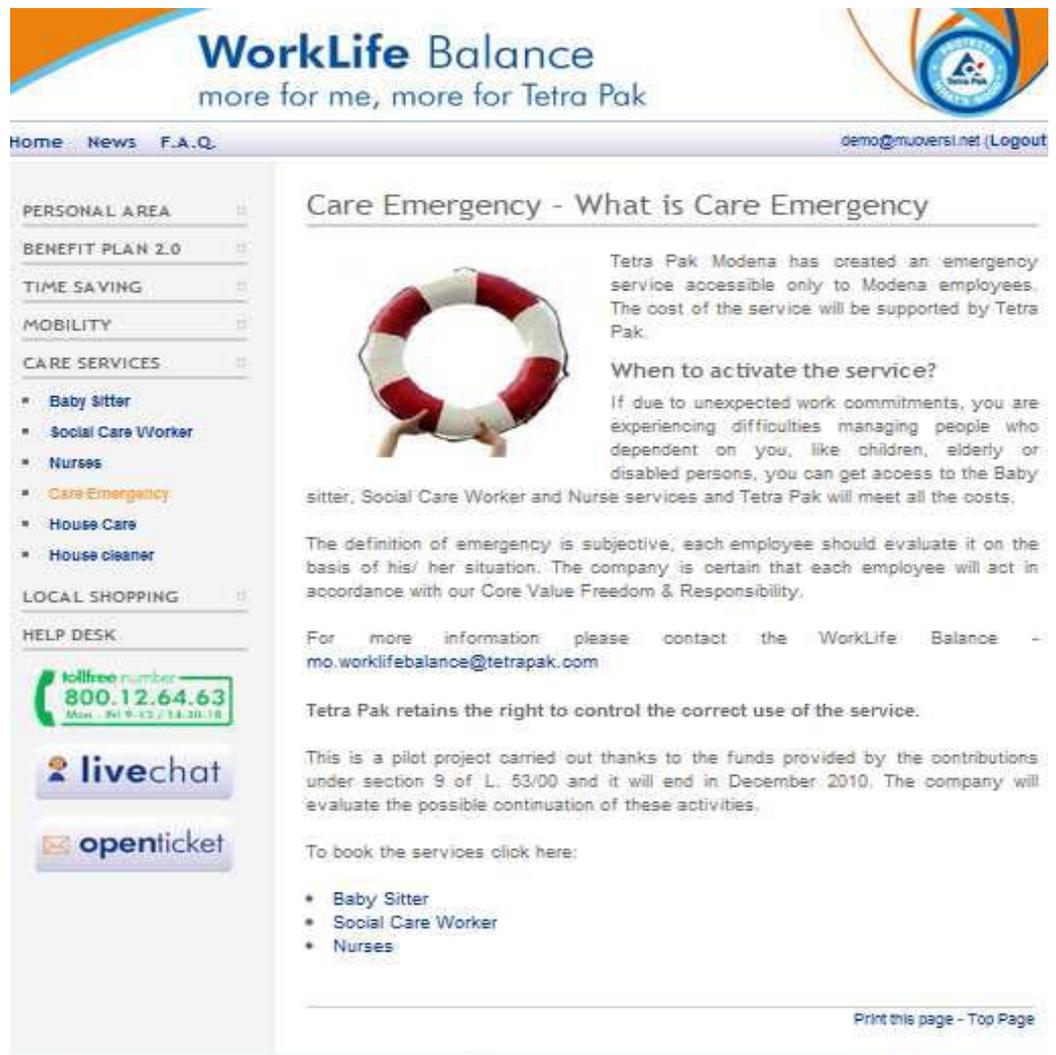
Servizi di Assistenza - Ottenere il supporto giusto nel momento giusto

Governo e Istituzioni fanno ancora molto poco in termini di supporto alla Famiglia. Ecco perché l'Azienda ha convogliato molte energie per supporto alle famiglie nei momenti di cura di bambini e anziani, con servizi quali: baby sitting, operatori socio sanitari ed assistenziali. Vi sono inoltre servizi per la pulizia della casa e per la manutenzione della stessa.

Care Emergency - L'azienda sponsorizza le urgenze

Se per momenti straordinari di extralavoro e impegno in azienda, il dipendente si trova in difficoltà a gestire i familiari che dipendono da lui (bambini, anziani, disabili), potrà utilizzare i servizi descritti sopra in modo completamente gratuito.

Questo contribuirà a realizzare un patto speciale tra azienda e dipendente basato sulla reciproca responsabilità e in accordo con i valori dell'azienda.



The screenshot shows the 'WorkLife Balance' website interface. The header includes the logo and the tagline 'more for me, more for Tetra Pak'. A navigation bar contains 'Home', 'News', and 'F.A.Q.', along with a user login 'demo@muoversi.net (Logout)'. A left sidebar lists various services under 'PERSONAL AREA', 'BENEFIT PLAN 2.0', 'TIME SAVING', 'MOBILITY', 'CARE SERVICES', 'LOCAL SHOPPING', and 'HELP DESK'. The 'CARE SERVICES' section is expanded to show 'Baby Sitter', 'Social Care Worker', 'Nurses', 'Care Emergency' (highlighted), 'House Care', and 'House cleaner'. The main content area is titled 'Care Emergency - What is Care Emergency' and features an image of a lifebuoy. The text explains that Tetra Pak Modena has created an emergency service for Modena employees, with costs supported by Tetra Pak. It details when to activate the service and provides contact information for more details. A footer contains copyright information for MUOVERSI S.R.L. © 2011 | P.I. 05625760962.

Il benessere aziendale – Merck Serono

Il benessere aziendale in Merck Serono è parte integrante della strategia di Corporate Social Responsibility. Essa è coerente con la strategia dell'azienda e include mission, valori, e le attività core dell'azienda. La CSR si basa sulla responsabilità aziendale verso: i pazienti e i prodotti farmaceutici, i dipendenti, l'ambiente, la comunità e il territorio.

Il modello di welfare

Il modello di Welfare nasce per stabilire le priorità dei progetti da attuare in funzione degli obiettivi primari che sono: migliorare la produttività e fidelizzare le persone. Il modello si basa su quattro dimensioni fondamentali, secondo una logica piramidale di bisogni da soddisfare (una rivisitazione della piramide di Maslow

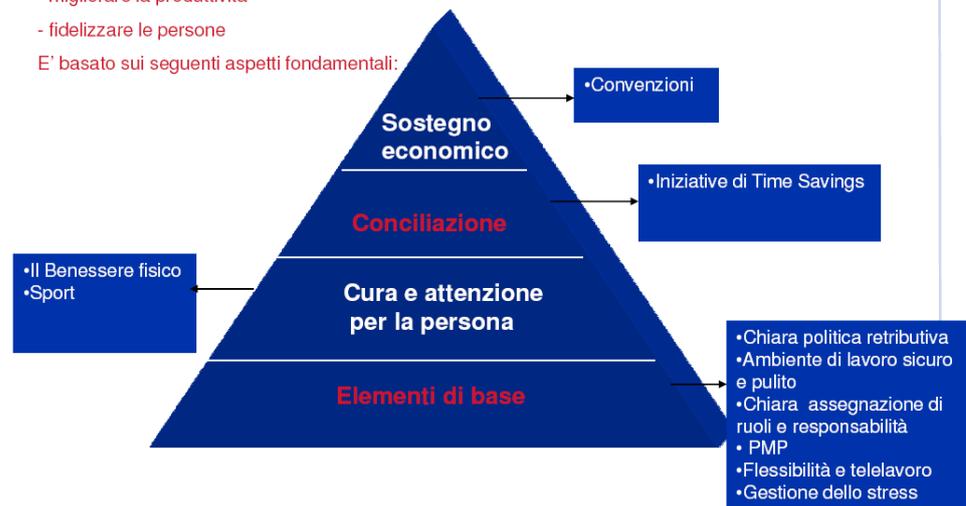
orientata al Welfare). La piramide è costituita da quattro diversi livelli in cui la numerosità dei destinatari decresce.

Il nostro modello di Welfare

Il modello nasce per stabilire le priorità dei progetti da attuare in funzione di due obiettivi primari:

- migliorare la produttività
- fidelizzare le persone

E' basato sui seguenti aspetti fondamentali:



1. Gli elementi alla base della piramide del welfare

Si parte con il garantire a tutto il personale quelli che vengono considerati gli elementi di base del Welfare, ovvero:

- una politica retributiva chiara e condivisa a tutti i livelli;
- la garanzia di una adeguata sicurezza sul lavoro che deriva anche dalla diffusione della cultura sulla sicurezza;
- una chiara assegnazione di ruoli e responsabilità;
- un sistema gestionale trasparente e condiviso che parte dalla assegnazione di obiettivi individuali fino alla valutazione delle performance (Performance Management Process);
- la possibilità di beneficiare della flessibilità di orario (part-time, modifiche orario di lavoro);
- il telelavoro e attività di training per una migliore gestione dello stress.

L'azienda pone molta cura a garantire tutti gli elementi minimi di welfare a tutti i dipendenti perché anche solo la mancanza di uno di questi potrebbe creare squilibrio e richiedere un intervento di compensazione.

Il telelavoro è stato introdotto dopo un confronto con altre aziende del medesimo settore (tra cui AstraZeneca, Pfizer) e con Inail. E' stato siglato un accordo sindacale per un progetto di telelavoro a carattere sperimentale che avrà durata di circa 6 mesi, eventualmente rinnovabili, per alcuni lavoratori che dovranno garantire la presenza in azienda da un minimo di 2 a un massimo di 3 giornate alla settimana.

I criteri di inserimento nel progetto sono la volontarietà, la motivazione oggettiva della richiesta che non si limita soltanto a problemi eventuali di distanza ma può essere giustificata da comprovate e riconosciute necessità familiari, esigenze

connesse a paternità/maternità, assistenza di familiari, ecc. Inoltre, la persona richiedente deve svolgere mansioni idonee ad essere eseguite in telelavoro.

Per la gestione dello stress è stato ideato un progetto con la Fondazione Spaltro, definito in collaborazione con il professor Enzo Spaltro (lo studioso italiano tra i più riconosciuti al mondo nel campo della psicologia del lavoro e delle relazioni industriali) e con l'RSPP un progetto per il benessere organizzativo. L'obiettivo è promuovere il benessere e la qualità della vita attraverso programmi di promozione, di prevenzione primaria e di supporto individuale. Il progetto, ancora in fase di avvio, prevede speciali sessioni formative di benessere personale destinate a tutta la popolazione aziendale, e la possibilità di beneficiare di uno sportello di consulenza psicologica su base volontaria.

2. La cura e l'attenzione verso le persone: "Care for People"

Al secondo livello della piramide, vi è la cura e l'attenzione della persona che si realizza mediante lo sport e altre le attività destinate a favorire il benessere psicofisico delle persone. Di seguito un dettaglio delle azioni attivate.

Il programma salute annuale (completamente gratuito per il dipendente) include: un check up generale, un programma di prevenzione per la donna, un programma di prevenzione per l'uomo, due campagne educational su richiesta e/o su specifiche esigenze (ad es. oculistica o dermatologia in estate).

I massaggi antistress: una volta a settimana per due ore è presente un fisioterapista che effettua su prenotazione massaggi antistress (il dipendente paga metà della quota sul cedolino).

Riguardo alle attività sportive è attiva una convenzione con una palestra vicina che prevede il rimborso da parte dell'azienda di metà della quota annuale, il resto viene addebitato sul cedolino suddiviso nei 12 mesi. Sono, inoltre, disponibili in modo totalmente gratuito un campo da tennis e di calcetto 1 volta a settimana. Si è costituito un gruppo sportivo di corsa guidato da un coach a cui si può aderire facendo regolare visita medica sportiva a carico dell'azienda.

In occasione del Natale sono organizzate una festa e la distribuzione di un pacco dono, mentre in occasione di traguardi di fidelizzazione (10, 15, 20, 25 anni di anzianità), o di premi e riconoscimenti vari (ViviValori, Innovation award ecc.) vengono elargiti ai dipendenti regali di maggiore importanza.

Il progetto di Welfare è stato realizzato a seguito di un'analisi fatta mediante diversi focus group e un questionario per la rilevazione del livello di benessere.

3. La conciliazione

Al terzo livello della piramide, è posta la conciliazione tra vita personale e lavorativa. Obiettivo dell'azienda è favorirla attraverso un programma di Time saving, particolarmente apprezzato in una città come Roma. Il programma prevede, infatti:

- il pagamento dei bollettini postali in azienda (con un addetto presente tre volte a settimana);
- il box office, con la possibilità di acquistare biglietti dei principali spettacoli teatrali a costi ridotti (tramite un altro addetto)
- il take away: permette di prenotare online al mattino al servizio mensa il pasto da portare a casa la sera a costi contenuti e con pagamento sul

cedolino del mese successivo (primi 2 euro, secondo 3 euro contorno 1,50);

- la farmacia online che offre prodotti farmaceutici e cosmetici da banco con forti sconti e con possibilità di riceverli nel proprio ufficio il giorno stesso con addebito sul cedolino;
- il parcheggio e le tessere gratuite dei mezzi pubblici (uno in alternativa all'altro).

Tra le attività di conciliazione, è previsto anche il Summer Campus. I figli dei dipendenti dai 3 ai 15 anni possono iscriversi nel periodo (da giugno a settembre) al Summer Campus diurno.

Il dipendente paga 1/3 della quota settimanale con pagamento rateale negli ultimi tre mesi dell'anno prelevato dalla retribuzione. E' previsto, inoltre, un servizio di transfer gratuito, per i bambini aderenti all'iniziativa, dalla sede di Merck Serono al campo estivo e viceversa.

4. Il sostegno economico

L'ultimo livello della piramide prevede un sostegno economico ai dipendenti e si articola attraverso alcune particolari convenzioni, la piattaforma IEP, la carta di credito corporate a tutto il personale con quota associativa gratuita, le assicurazioni e infine, quando serve, lo strumento del piccolo prestito.

Tutte le attività sono e saranno sempre di più valorizzate attraverso azioni mirate di Comunicazione Interna, i cui obiettivi sono promuovere una cultura aziendale basata sulla conoscenza delle strategie e degli obiettivi dell'azienda e sui valori aziendali.

È stato definito un piano di Comunicazione Interna biennale, con linee guida comuni sulla comunicazione interna, i ruoli, le responsabilità e lo sviluppo della strategia di CSR (Corporate Social Responsibility).

Sono state realizzate diverse attività di sensibilizzazione e visibilità tra cui: la promozione dell'Employer Branding, la partecipazione al Great Place to Work, Top Employer, il Career Day. Infine molto è stato fatto per curare la qualità delle relazioni sindacali. Gli strumenti di Comunicazione Interna maggiormente utilizzati sono: l'Intranet aziendale, il Gruppo Involve2Evolve e la newsletter Tandem, il HR Newsletter mensile, Insite, le convention, i punti video e il palinsesto.

Mobilità sostenibile, Cultura, Salute e Sicurezza per tutti i dipendenti - Dompé

La Dompé si è impegnata su diversi fronti nel corso del 2010 per migliorare la vita lavorativa dei suoi dipendenti.

Pur non avendo ancora un piano strutturato delle attività da svolgere in ottica di Work-Life Balance, ha ampliato nel corso del 2010 alcuni orizzonti fornendo servizi diversi in modo da poter "abbracciare un po' tutte le esigenze" dei dipendenti in attesa di realizzare un programma ben strutturato.

Gli interventi si articolano su quattro grandi filoni: mobilità sostenibile, cultura, salute e sicurezza.

Nel 2010 Dompé ha partecipato alla ricerca "Great Place to Work" classificandosi tra le prime trenta aziende. I risultati emersi hanno posto l'accento, l'ottimo clima

aziendale, tipico di realtà di stampo “padronale”. A seguito di questo risultato, l'Amministratore Delegato ha fissato il nuovo obiettivo per il prossimo futuro: rientrare tra i primi dieci della classifica.

Di seguito un dettaglio di alcuni servizi di WLB dell'azienda.

Mobilità Sostenibile

Da alcuni anni si ripete con grande successo la promozione della mobilità sostenibile attraverso una campagna di abbonamenti al trasporto pubblico ATM. Il dipendente oltre ad avere un risparmio sul costo dell'abbonamento, infatti, il 50% è a carico dell'azienda, ha l'annullamento di tutti i disbrighi dovuti alla compilazione dei moduli, dell'invio degli stessi e il ritiro della tessera, che è svolto interamente dall'azienda. Grazie all'iniziativa oltre allo sconto aiuta nel suo piccolo anche l'ambiente.

Cultura

E' stata creata con l'Università Bocconi una partnership al fine di promuovere la cultura in azienda, fornendo ai dipendenti la possibilità di consultare, attraverso previa compilazione di un modulo Excel, libri/periodici/riviste ecc. che sono all'interno del Catalogo della Biblioteca Universitaria Luigi Bocconi di Milano.

Salute e Sicurezza

E' stato stipulato con il Centro Diagnostico Italiano un accordo che prevede la distribuzione a tutti i Dipendenti Dompé di una tessera denominata “Carta Famiglia” con validità biennale che da diritto a sconti particolari, nei centri convenzionati. Tale sconto è estensibile anche ai familiari.

Certificazione 18001

Al fine di rendere più sicuro l'ambiente lavorativo, è stato deciso di intraprendere il percorso di certificazione per Dompé farmaceutici, Dompé SPA sede di Milano e per Biogen Dompé. La sede dell'Aquila invece, che è il polo produttivo, ha ottenuto la certificazione già nel 2003.

Pacchetto di benefit

Tra i benefit per i dipendenti, sono inclusi:

- polizza sanitaria integrativa (dal grade 12 in su), con integrazione dei massimali per i dirigenti
- check up a fine di prevenzione, uno screening annuale di tutta la popolazione aziendale, inclusi gli stagisti (work in progress).
- permessi per visita medica anche quando la visita è destinata ai figli dei dipendenti in età pediatrica
- Capitolo Faschim: è stata aumentata la quota in carico all'azienda ancora prima del CCNL.
- Da gennaio 2011 è in funzione una nuova mensa aziendale, che ha raccolto grande favore da parte dell'intera popolazione. Con questa iniziativa si è brillantemente trasformato un servizio precedente non apprezzata dai dipendenti), tracciabile dall'affluenza. Un forte impatto ha avuto anche l'attenzione dedicata all'apporto calorico/vitaminico dei pasti grazie alla varietà e alla qualità degli alimenti serviti, inoltre lo spirito di aggregazione è molto più tangibile.

Comunicazione interna

A fronte di tutte queste azioni (e di molte altre, meno pubblicizzate, come numerose convenzioni, tra cui quelle con un Hammam e con un centro d'igiene dentale), gli sforzi delle risorse coinvolte si stanno concentrando sempre di più sulla comunicazione interna dei servizi offerti. Infatti, quest'aspetto di marketing interno è reputato fondamentale per far sì che i dipendenti percepiscano il valore dei progetti avviati, ma è ancora migliorabile. A questo fine, recentemente è stata attivata l'Intranet e newsletter mensili che presentano i risultati che l'azienda raggiunge mensilmente.

Home Working - MEMC

Memc ha dato inizio al progetto di telelavoro aderendo a un progetto promosso dalla provincia di Bolzano, e attraverso una attività di benchmarking con AstraZeneca. Prima di ciò l'azienda aveva, sulla base delle informazioni raccolte e delle normative in essere, stipulato alcuni contratti individuali pilota per forme di telelavoro. Queste sperimentazioni nascevano con l'obiettivo di conciliare esigenze personali con quelle di lavoro, ad esempio sono stati stipulati contratti per gestire il periodo immediatamente successivo a maternità o per consentire una convalescenza tranquilla in un caso di malattia.

Contemporaneamente sono nate ulteriori necessità, supportate dalle funzioni centrali di Corporate e dal management locale, per consentire ad alcune figure professionali (professionals di aree commerciali che, per il gioco dei fusi orari, si trovano a interagire con clienti o funzioni centrali in fasce orarie anomale) di svolgere la propria attività in modo flessibile, slegandola dall'obbligo di costante presenza fisica in sede.

L'azienda ha quindi definito un quadro di riferimento generale per gestire la tema.

Benchmarking

Per integrare le informazioni fino allora raccolte è stata avviata una ricerca di esperienze ulteriori attraverso il Benchmarking Club a cui hanno partecipato seguenti aziende: IBM, STMicroelectronics, Xerox, Eli Lilly, Basf, Fater, Novartis, Poste Italiane. Dal benchmarking sono emersi alcuni aspetti chiave che sono riportati di seguito.

Tutti approcciano e gestiscono il tema sulla base di logiche differenti a seconda che si faccia riferimento a vero e proprio telelavoro o a forme di home working

La classificazione in generale individua tre tipologie di telelavoro:

- Il telelavoro a domicilio che è l'attività svolta in maniera sistematica, dal proprio domicilio, previa la volontarietà e accettazione di entrambe le parti e la valutazione, da parte dell'Azienda, della compatibilità del telelavoro a domicilio con le mansioni e con la collocazione organizzativa del lavoratore richiedente.
- Il telelavoro mobile che è l'attività svolta in una grande varietà di luoghi dai dipendenti che operano prevalentemente al di fuori della propria sede di lavoro

- Il telelavoro occasionale che è l'attività svolta presso il proprio domicilio o luoghi assimilabili dai dipendenti che normalmente sono presenti nella propria sede di lavoro.

Il telelavoro a domicilio è, in linea generale, assoggettato ad accordi collettivi o individuali. L'azienda provvede ad attrezzare la postazione di lavoro, (c'è il caso della doppia linea telefonica, il caso della adsl dedicata ecc. e a certificare l'idoneità della postazione di telelavoro (ci sono casi di visita ispettiva del servizio ESH, c'è il caso della richiesta al dipendente di produrre il certificato di abitabilità della casa e il certificato di collaudo dell'impianto elettrico) In diversi casi è prevista una indennità

La concessione della possibilità di ricorrere a telelavoro occasionale è in linea generale una concessione unilaterale e individuale che viene offerta a dirigenti, quadri e massime categorie impiegatizie. Queste fasce di popolazione sono svincolate dall'obbligo della rilevazione delle presenze e si considerano presenti salvo indicazione contraria. In questi casi si richiede di quadrare periodicamente il sistema di rilevazione presenze e la gestione dell'orario è demandata a capo e collaboratore. Ci sono in alcuni casi dei limiti o almeno delle indicazioni, di ricorso. In genere non è corrisposta alcuna indennità o simili, non si attrezza la postazione di lavoro casalinga, anche perché sono per lo più persone dotate di PC portatile e cellulare aziendale, al massimo è fornita un'internet key che consente i collegamenti senza essere vincolati all'adsl casalinga.

Dal benchmarking emerge come aspetto negativo la sensazione di perdita determinata dal mancato o non completo soddisfacimento del bisogno di relazione. Viene anche evidenziato, in una realtà di provincia, il timore di perdere il ruolo sociale determinato dal recarsi nella più importante azienda della zona.

Mentre tutti sottolineano le ricadute positive sul work life balance e come lo strumento diventi un elemento del sistema di total reward, cosa ancor più importante in una situazione dove le risorse per interventi più tradizionali si riducono.

Questo era ancor più vero nella realtà di Memc dove, la particolare congiuntura del momento stava costringendo le persone a massicci ricorsi a ferie individuali forzate, col rischio di pregiudicare anche la serenità dell'ambiente di lavoro che da sempre è uno dei punti di forza dell'azienda. L'avvio di una sperimentazione per introdurre gradualmente forme di home working poteva quindi dare un segnale positivo di attenzione senza costi associati.

È stato quindi deciso di continuare con le esperienze individuali sul telelavoro a domicilio, con le modalità seguite fino a quel momento e iniziare con il telelavoro occasionale, concedendo ad alcune fasce di popolazione aziendale l'opportunità di operare con una forma di home working da gestire con linee guida riportate di seguito:

L'implementazione del progetto

La scelta è stata di introdurre gradualmente queste tipologie di lavoro partendo da una prima fase sperimentale per i dirigenti e i quadri per poi estenderlo.

Il campione coinvolgeva poco meno di una cinquantina di dipendenti appartenenti a tutte le funzioni aziendali con un livello professionale con la propria attività valutata sui risultati e non sul tempo trascorso per valutare pro e contro e azzerare il rischio di abusi.

Si è scelto il criterio dirigenti più A1 per identificare il campione con un criterio immediatamente comprensibile.

Mentre le aziende partner del benchmarking hanno svincolato dirigenti, quadri e massime categorie impiegate dall'obbligo di rilevazione delle presenze, in Memc la scelta sono stati di mantenere la tradizionale timbratura e agire inserendo nel sistema una causale di eccezione di presenza da denominare Home Working. Questa nuova causale viene gestita con la medesima logica delle ferie e istituti assimilabili. La fruizione a giornate intere o mezze giornate con richiesta di norma preventiva ed autorizzazione

Vediamo i limiti di ricorso, nella fase sperimentale sembrò opportuno porre un limite di utilizzo indicando non più di una giornata alla settimana e non più tre giornate al mese, anche a mezze giornate e non cumulabili (se nel mese non vengono utilizzate si perdono, non sarà possibile non usarle per tre mesi e accumularne 12 sul quarto. Un numero minore rischiava di rendere la sperimentazione poco significativa, un numero maggiore, o la possibilità di accumulo, rischiava di pregiudicare certi meccanismi di funzionamento che si basano da sempre sulla contemporanea presenza "fisica" delle persone in azienda

I prerequisiti del progetto sono:

- funzionalità dedicata nel sistema di rilevazione presenze
- mappatura hardware dei potenziali impattati dalla sperimentazione, (configurazione dei PC mobili e fornitura internet key)
- policy e formalizzazione

Per l'attivazione è necessario compilare (attraverso sistema Informativo delle presenze) il modulo riportato di seguito a titolo di esempio.

HOME WORKING

Premesso che , a far data dal prossimo 1 aprile e fino al prossimo 31 luglio, ai dipendenti inquadrati come dirigenti o quadri di categoria A1 che manifestino disponibilità per una maggiore flessibilità lavorativa, viene concessa la possibilità svolgere la propria attività presso il proprio domicilio o luoghi assimilabili

Il sottoscritto si rende disponibile e tal proposito dichiara di accettare le seguenti regole:

Il ricorso all'home working deve essere preventivamente concordato su base giornaliera con il proprio responsabile, deve avere carattere di occasionalità e sporadicità e il ricorso deve, di norma, essere limitato a non più di un giorno alla settimana e tre giorni al mese, anche con ricorso a mezze giornate.

Fermo restando che il personale inquadrato come Quadro/Dirigente, secondo le norme di legge e di contratto, non è soggetto a limitazioni legali dell'orario di lavoro; il sottoscritto s'impegna a garantire la propria piena reperibilità e a mantenere operativa la connessione con la sede di lavoro nelle giornate di svolgimento del proprio incarico da remoto , come sopra individuate.

Per la attività svolta in home working non sarà riconosciuto nessun trattamento o indennità

Memc si riserva il diritto di revocare la presente autorizzazione in qualsiasi momento, qualora le condizioni di origine mutino o tale scelta non risulti più conforme alle esigenze aziendali

Il sottoscritto dichiara inoltre:

di essere stato dotato, per lo svolgimento della attività fuori dalla sede lavorativa, di strumentazione e collegamento remoto col sistema informativo MEMC

sotto la propria responsabilità, che gli impianti elettrici presenti presso il luogo da cui svolge lavoro in remoto sono conformi alla normativa vigente

firma

Ulteriori sviluppi

Al termine la fase di sperimentazione è stata dapprima prorogata, quindi divenuta strutturale. In seguito sono stati coinvolti nel progetto anche i livelli A2. (altre 20 persone circa).

A oggi sono stati modificati i limiti di utilizzo estendendo a otto giornate mese la possibilità di ricorso per le funzioni commerciali (vendite e Field application

engineering – un totale di una decina di persone). Per le funzioni non commerciali sono stati invece mantenuti i tre che hanno dimostrato di essere un buon bilanciamento. Dopo tre anni di applicazione l'home working è diventato una modalità diversa di prestare lavoro ormai consolidata, lo strumento viene usato ed è molto apprezzato e non si sono mai verificati abusi di alcun genere.

Persone al Centro - Chiesi Farmaceutici

Fondata nel 1935, conta oggi 3.737 dipendenti, di cui 1.507 in Italia. Il fatturato nel 2010 è stato 1.015 M €, nello stesso anno sono stati investiti in Ricerca & Sviluppo 150,3 M €.

La focalizzazione geografica è principalmente l'Europa mentre dal punto di vista terapeutico l'azienda è posizionata su malattie: respiratorie, cardiovascolari, metaboliche, neonatologia e patologie rare.

Il progetto "Persone al Centro" è la manifestazione concreta dei principi etici che regolano l'ambiente lavorativo di Chiesi Farmaceutici, per la quale le persone sono la risorsa più preziosa dell'azienda.

Per questa ragione sono stati realizzati servizi a loro dedicati e s'intende proseguire a nuove iniziative, in una prospettiva di costante attenzione all'ambiente e al benessere collettivo.

Il progetto "Persone al centro" ha una sezione dedicata sull'Intranet aziendale per aumentare la fruibilità dei servizi e delle iniziative e si prefigge di:

- favorire e supportare la conciliazione fra le esigenze professionali e private;
- porre attenzione all'ambiente lavorativo;
- promuovere il benessere psico-fisico dei dipendenti.

I dipendenti possono usufruire di più servizi/iniziativa in contemporanea.

"Persone al Centro" si articola attraverso due percorsi paralleli: azioni di "equilibrio casa-lavoro" e azioni "oltre il lavoro".

Azioni di "equilibrio casa-lavoro"

Include tutte le attività utili a migliorare il rapporto tra vita lavorativa e privata. Si tratta di: servizi salva tempo, azioni di flessibilità e iniziative di people care, la maggioranza di questi è attiva già da alcuni anni (cfr. tabella 1). Su queste tematiche, l'azienda ha anche trovato un punto di incontro con le Rappresentanze Sindacali e nel contratto integrativo aziendale è stato inserito un capitolo ad hoc sull'equilibrio casa-lavoro a conferma dell'impegno in questo ambito

SERVIZI/AZIONI SALVATEMPO	Attivi dal:
Assistenza Fiscale (mod. 730)	2000
Assistenza Legale	2009
Mobilità sostenibile (righe blu per parcheggi e abbonamenti Trenitalia e Tep) tettoie per bici/moto + bici	Ante 2000
Ufficio viaggi per esigenze private (se ne occupa una persona interna. Servizio che si può richiedere a pausa pranzo)	2008
Servizio lavanderia (tariffe a prezzo competitivo, a carico del dipendente)	2009
Servizio riparazione scarpe e duplicazione chiavi (ritiro entro il giorno successivo)	2009
Bancomat interno	2009
SERVIZI/AZIONI DI FLESSIBILITÀ	Attivi dal
Part-time agevolato al rientro dalla maternità (fino ai 3 anni del bambino)e in altre situazioni particolari	2001
Flex time	2002
Gestione personalizzata orari	2002
Utilizzo conto ore nei mesi estivi (sono ore maturate nel payroll che si possono riutilizzare in estate)	2004
Telelavoro	2008
SERVIZI/AZIONI DI PEOPLE CARE	Attivi dal
Prestiti agevolati ai dipendenti (tramite società specializzate)	2002
Convenzioni con banche	Ante 2000
Abitazione per personale fuori sede	2000
Assicurazione smarrimento bagagli e spese mediche per trasfertisti	2001
Assicurazione infortuni professionali ed extra-professionali	2001
Rimborso asili (supporto >per fasce più deboli)	Ante 2000
Convenzioni con Tagesmutter	Sett. 2010
Convenzione con asilo nido privato	Sett. 2010
Giorno di permesso retribuito al padre lavoratore alla nascita del figlio	2008
Assistenza sanitaria (Faschim)	2003
Assistenza previdenziale (Fonchim)	1997
Servizio Infermeria	2009
Programma di promozione benessere psico-fisico (workshop su: rischio malattie cardio-vascolari, training autogeno, normativa rischio stress lavoro correlato)	2009
Campagne di prevenzione medica (pelle, seno, prostata)	2010
Campagne di vaccinazione antinfluenzale	1997
Permessi retribuiti per visite specialistiche	Ante 2002
Borsa di Studio Intercultura	2009
Concorso di Natale con regali per bimbi	2006

Tabella 1 – Azioni di “Equilibrio casa-lavoro” e data di attivazione

Le azioni “oltre il lavoro”

Azioni “oltre il lavoro” si propongono di migliorare l’integrazione delle persone all’interno dell’azienda attraverso iniziative sportive, culturali, turistiche e sociali. Tali attività sono principalmente proposte e gestite dal CRAL Chiesi, che si occupa anche di stipulare interessanti e vantaggiose convenzioni per acquisti di beni/servizi su tutto il territorio locale.

Il CRAL Chiesi, attivo dal 2006, si articola nelle seguenti sezioni:

Sport :organizza tornei di calcetto, pallavolo, ciclismo, carte, etc.

Cultura & Turismo: promuove musical, concerti, mostre, spettacoli e organizza gite, weekend, viaggi

Convenzioni: attiva e gestisce i contatti con gli esercizi convenzionati (tra gli esercizi convenzionati dal CRAL Chiesi ci sono anche baby parking, dentisti, poliambulatori e laboratori di analisi, corsi pre e post parto ...)

Feste: organizza feste e vari momenti di integrazione

Attività Benefiche: porta avanti iniziative benefiche e adozioni a distanza.

Per citare alcuni numeri, in tema di misurazione, nel corso del 2010 sono stati realizzati più di 60 eventi, attivate oltre 300 convenzioni, organizzate numerose attività tra sportive, benefiche e di aggregazione (esempio la festa di Santa Lucia per figli dei dipendenti a cui hanno partecipato oltre 200 persone).

Un progetto "self-made"

È interessante approfondire il metodo attraverso il quale Chiesi è arrivata a progettare e implementare "Persone al Centro". L'iniziativa, infatti, è stata realizzata utilizzando unicamente risorse interne, senza avvalersi di alcuna consulenza esterna. È stato creato un team per uno studio di fattibilità, le persone coinvolte nell'ideazione si sono documentate sul tema del WLB mediante un'analisi, delle migliori prassi attuate sia nel settore farmaceutico sia in altri, dei canali di finanziamento (L53/00, L125/91, bandi Europei) e dei possibili partner da coinvolgere.

In seguito, è stato fatto un censimento delle prassi/benefit già presenti in azienda e recuperate le indicazioni emerse dalle ultime indagini di clima. Così è stato costruito un macro progetto che ha coinvolto un team costituito da Risorse Umane, Comunicazione Interna ed Esterna e Amministrazione e Finanza.

È stato poi identificato un canale di finanziamento immediatamente utilizzabile. Soltanto a questo punto il macroprogetto è stato presentato alla Proprietà. Anche gli investimenti in comunicazione (interna ed esterna) sono stati importanti. Tra gli strumenti e i canali utilizzati:

- Conferenza stampa locale
- Ideazione di logo e template all'interno della visual identity
- Invio direttamente a casa del dipendente di una brochure dedicata, (cfr. immagini)
- Sezione dedicata su Chiesiland (Intranet) e sul sito di Chiesi
- News e annunci all'interno di Chiesiland, bacheche, Noi della Chiesi
- Riferimenti in occasione della formazione per neo-assunti
- Interventi in occasione di attività di Employer Branding



Costi e benefici

Mantenere in essere il progetto “Persone al Centro” comporta per l’azienda una serie di costi legati sia al sostentamento diretto delle iniziative, sia al coordinamento delle attività (tempo/uomo delle persone incaricate delle diverse iniziative).

L’azienda ritiene opportuno sostenere i costi complessivi in quanto il progetto (al di là di migliorare/incrementare la work-life balance dei dipendenti), in modo indiretto contribuisce a:

- aumentare la motivazione delle persone/commitment
- migliorare il clima aziendale
- favorire la retention
- rendere l’azienda più competitiva in termini di attraction

Un riscontro quantitativo di questi benefici si può ottenere da un’analisi del turnover spontaneo. Negli ultimi tre anni è, infatti, risultato in costante diminuzione. Certamente, le attività di WLB non possono essere considerate l’unica variabile nel condizionare l’indicatore, ma certamente hanno fornito un contributo significativo.

Le iniziative in cantiere

Chiesi sta lavorando per sperimentare, nel breve-medio periodo, alcune nuove iniziative tra cui:

- percorso di counselling al rientro dalla maternità
- attivazione di servizi salvatempo (come lavanderia, calzolaio, bancomat, ecc.) presso il nuovo Centro Ricerche
- apertura di un ristorante presso il nuovo Centro Ricerche
- campus estivi e colonie negli Appennini per figli dei dipendenti

L’Azienda ha anche in cantiere l’articolazione di un progetto di medio-lungo periodo che arricchisca e dia continuità a “Persone al Centro”. L’obiettivo ulteriore è di cercare di creare sinergia con le politiche di compensation.

Salute, famiglia, tempo libero, risparmio- Autostrade per l'Italia

I servizi erogati al personale nel corso del 2010 sono articolati su quattro aree chiave: salute, famiglia, tempo libero e risparmio. Per ciascuna macroarea sono riportati in dettaglio i servizi attualmente erogati.

Salute	Visite specialistiche in azienda e formazione sulla salute	Incontri e seminari d'informazione e sensibilizzazione sulla salute Visite mediche specialistiche Vaccinazione antinfluenzale estesa ai familiari
	Copertura sanitaria	Check-up annuale+copertura per ricoveri e visite specialistiche in strutture convenzionate
Famiglia	Kit bebè	Informazioni e oggetti utili per il viaggio in macchina
	Campi estivi Vacanze Studio	4°-5° elementare 1° 2° 3° media
	Campi Solari (Roma-Firenze)	Dedicati ai bambini delle elementari
	Vacanze studio	3° 4° 5° superiore
	Orientamento studi per i figli	Scuole superiori /Università
Tempo Libero	Viaggi e vacanze	Settimana sociale bianca e azzurra Offerte Viaggi
Risparmio	Consulenza legale e fiscale	Servizio online di consulenza fiscale e legale completamente gratuito
	Consulenza previdenziale	Via posta elettronica con consulente
	Fondo Pensione	Astri
	Convenzioni	Telepass/Dopolavoro

Tabella 5

Le attività collegate al WLB sono inserite in un programma più ampio quello della Corporate Social Responsibility. Nell'azienda è presente un portale dedicato

Iniziative di Responsabilità Sociale

Benvenuti! Questa sezione della Intranet vuole essere un'area completamente dedicata a voi, oltre che un luogo di comunicazione, partecipazione e scambio con tutti i colleghi. All'interno troverete informazioni, servizi ed iniziative promosse dal Gruppo per rispondere ad esigenze concrete che ci avete segnalato, o a bisogni che, come grande impresa, riteniamo nostro dovere soddisfare

[Leggi](#)

Ultime News

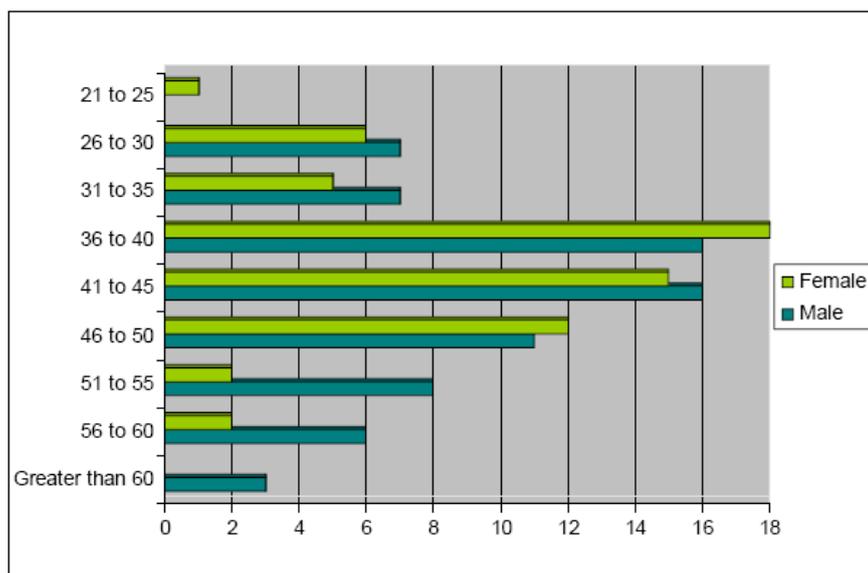
Noi per il Sociale
08/04/2011 - La Colomba della Pasticceria "I dolci di Giotto"
 Dopo aver assaggiato i prodotti forniti in occasione del Natale dalla Pasticceria del carcere "Due palazzi" di Padova, vi presentiamo la proposta della cooperativa Work Crossing per le festività pasquali che offre al >>

Noi per il Sociale
03/03/2011 - Sostieni la campagna Gardenia AISM 2011
 Sabato 5 e domenica 6 marzo 2011 torna l'appuntamento con la solidarietà di Gardenia dell'AIMS. In occasione della festa della donna, in 3.000 piazze italiane, migliaia di volontari dell'Associazione Italiana Sclerosi >>

Copyright Autostrade per l'Italia Spa 2006 Tutti i diritti riservati

L'importanza della comunicazione - Credit Agricole

Crédit Agricole Corporate & Investment Bank è la banca d'affari del Gruppo Crédit Agricole. E' presente in 55 Paesi con circa 12.000 dipendenti. In Italia con un'unica sede a Milano con 135 dipendenti. La figura che segue illustra l'articolazione della popolazione aziendale per ciò che riguarda sesso ed età.



Altri dati di riferimento che sono stati utilizzati per attuare una segmentazione della popolazione sono i seguenti:
età media: 42,26, il numero di uomini è 74 (età media 54,81) mentre le donne sono 61 (età media 45,19). I figli dei dipendenti da 0 a 18 anni sono 124 i residenti fuori Milano.

I benefit previsti per i dipendenti sono riepilogati nella figura che segue.

BENEFIT PER TUTTI I DIPENDENTI

- ✓ Assicurazione vita
- ✓ Assicurazione infortuni extra professionali
- ✓ Copertura Long Term Care
- ✓ Fondo Pensione (contributo aziendale 3%)
- ✓ Corporate credit card
- ✓ Tenuta conto corrente
- ✓ Convenzioni
- ✓ Azionariato ai dipendenti

DIRIGENTI

- ✓ Assicurazione IPM
- ✓ Assicurazione Spese Sanitarie
- ✓ Macchina aziendale
- ✓ Rimborso benzina 100%
- ✓ Cellulare/blackberry

QUADRI & IMPIEGATI

- ✓ Assicurazione Spese Sanitarie
- ✓ Cellulare/blackberry
- ✓ Tickets restaurant (7.5 euro)

Recentemente è stato lanciato in Italia un progetto dedicato alla Corporate Social Responsibility che prevede azioni concrete dirette su due fronti:

- rispetto dell'ambiente
- valorizzazione della dimensione sociale delle azioni dell'azienda

Tutte le azioni già realizzate e quelle che lo saranno in futuro partono e si concretizzano in questi due ambiti in quanto l'impegno sociale non va solo applicato verso il mondo esterno, deve concretizzarsi prima di tutto nei confronti dei dipendenti.

Con l'aiuto di una società esterna specializzata in comunicazione e grafica sono stati progettati una campagna di lancio e comunicazione del progetto e un logo ad hoc che possa « identificare » tutte le iniziative che rientrano in questo ambito

Con un supporto visivo di questo tipo è più facile contestualizzare le iniziative che rientrano in questo ambito, e di conseguenza, è più facile per i dipendenti percepire coerenza, senso e continuità nelle azioni proposte.

Il progetto si è articolato secondo i seguenti step:

- è stata inviata una lettera a tutti i dipendenti per la presentazione del progetto, utilizzando uno stile informale, emotivamente coinvolgente e « giovane». Il documento illustra gli obiettivi del progetto e la motivazione della scelta del logo

- ogni nuova iniziativa è accompagnata da una comunicazione sul lancio del progetto, utilizzando lo stesso stile comunicativo e il logo.
- Anche le iniziative legate al work life balance seguono il medesimo iter, con una lettera, che le contestualizza il progetto e da continuità alle azioni.

**SIAMO UNA BANCA,
NATURALMENTE**



Cari colleghi,

Come avrete notato abbiamo lanciato diverse nuove iniziative legate allo sviluppo sostenibile. Ma allo stesso tempo intendiamo potenziare e migliorare quelle già esistenti. Tra queste vogliamo proporvi per l'anno 2010/2011 l'abbonamento ATM Pass Mobility: un servizio che strizza l'occhio all'ambiente e che vi consentirà di raggiungere il posto di lavoro con i mezzi pubblici risparmiando metà del costo del servizio.

L'iniziativa rientra nella nuova politica ambientale che abbiamo intrapreso: l'obiettivo è come sempre quello di rendere ecosostenibile ogni aspetto della nostra professione. E in quest'ottica anche lo spostamento tra casa e lavoro diventa un'occasione per salvaguardare l'ambiente: usare i mezzi pubblici migliora l'aria della nostra città alleggerendo il problema del traffico.

Per questo la nostra banca vi propone, in collaborazione con ATM, l'abbonamento urbano Pass Mobility: l'adesione al servizio, attivo dal 1 novembre, vi darà il diritto di viaggiare per 365 giorni senza limitazioni su tutta la rete urbana della metropolitana ATM. Il tutto a metà del prezzo applicato sulle normali tariffe: la nostra banca infatti coprirà il 50% della spesa totale rateizzando nel tempo l'importo da voi dovuto.

Le adesioni dovranno pervenire entro il 15 ottobre. Per questo vi sollecitiamo a rispondere quanto prima. Troverete tutte le informazioni dettagliate sul Pass Mobility e sulla policy nella sezione dedicata della Intranet consultabile cliccando sul link allegato. Raggiungere il luogo di lavoro risparmiando: con CA CIB e ATM rispettare l'ambiente costa di meno.

Risorse Umane

Azioni realizzate nel corso del 2010

Pass Mobility: il servizio consiste nel poter acquisire l'abbonamento annuale ATM tramite il Pass Mobility, pagando solo la metà. Questo avviene mediante la tessera emessa da Sodexo e permette di utilizzare la defiscalizzazione. La banca s'impegna a pagare la metà del costo dell'abbonamento, il che non contribuisce alla formazione del reddito e quindi non è un benefit per il dipendente, mentre il costo restante è rateizzato e inserito in busta paga.

Check Up Sanitario

L'azienda ha predisposto un check up sanitario completo da effettuarsi presso il San Raffaele di Milano, totalmente a carico della banca. Anche in questo caso il costo non contribuisce alla formazione del reddito e quindi non è benefit per il dipendente. La proposta è «socialmente sostenibile», non è discriminata, infatti, in base al livello contrattuale del dipendente, ma in base all'età. E' facoltà del dipendente utilizzarlo o no.

Iniziative sulla genitorialità

Una volta l'anno l'azienda organizza un incontro sul tema della conciliazione del doppio ruolo genitore/lavoratore, All'incontro di quest'anno è stata invitata come speaker Lucia Rizzi (la famosa tata della trasmissione televisiva Lucia di S.O.S Tata) Inoltre a Natale viene fatto un regalo ai figli dei dipendenti fino al decimo anno di età, ma il soggetto del regalo deve essere inerente le tematiche collegate alla CSR.

Vediamo ora quali sono per l'azienda i prossimi passi nel WLB. Alcuni dei progetti ipotizzati sono:

Bike-Milano - Fare delle tessere aziendali bike-mi (esiste un parcheggio proprio sotto l'ufficio) da mettere a disposizione dei dipendenti per andare dai clienti/fornitori che gravitano su Milano o per raggiungere le stazioni FS/Nord senza utilizzare la metropolitana.

Iniziative sulla genitorialità – Attività formative dedicate ai genitori, anche sfruttando il bando FBA (formazione finanziata) dedicato alle iniziative sulla diversità e sulla responsabilità sociale di impresa

Genitori quasi perfetti - Strumenti e metodologie per sviluppare nei figli di tutte le persone di Credit Agricole, sin dalla più tenera età, una visione positiva della vita e diventare persone sicure di sé, capaci di costruire rapporti interpersonali di fiducia e responsabilità. Corso di 16 ore suddiviso in 8 moduli gestiti da psicopedagogisti e psicologi dell'età evolutiva.

Orientamento scolastico/universitario per i figli dei dipendenti

Iniziative informative sul WLB

Pillole Intranet – piccoli tools interattivi da caricare sulla intranet in tema di educazione alimentare, ginnastica sul posto di lavoro, allergie, ...

Corso sulla prevenzione e gestione dello Stress

Per quello che invece riguarda i flexible benefits –l'azienda vorrebbe realizzare un'offerta flessibile di benefit e servizi, utilizzando quanto più possibile la defiscalizzazione prevista dalla normativa, questo per accompagnare i dipendenti nella loro crescita personale oltre che professionale, assecondando i bisogni che si presentano nelle diverse fasi della vita.

“Brand Image” - Sibeg

Sibeg ha attivato un programma di WLB per migliorare il “brand Image”, aumentare l'engagement del personale, agevolare la contrattazione collettiva e ottimizzare il carico fiscale per l'azienda.

Attualmente hanno realizzato i seguenti servizi.

Per la mobilità: un parcheggio interno e il pick up aeroporto (del personale che viaggia per lavoro e dipendenti in vacanza)

Per favorire il Time Saving cioè risparmiare tempo per gli acquisti: servizi di disbrigo pratiche, pagamento utenze, servizio di spesa e il ritiro richieste mediche/medicene.

Local Shopping, per agevolare l'acquisto di servizi per il tempo libero: lavaggio auto, convenzione Aurora Assicurazione (polizze), Convenzione Aligrup (3% su spesa), Convenzione Opel (per l'acquisto di auto), convenzione scuola di inglese YES!

Work Life cioè per le attività volte a migliorare/conciliare quanto più possibile orari di lavoro e vita privata: Telelavoro possibilità di adottare il Part time per le donne al rientro dalla maternità

SPORT & CO per favorire il tempo libero organizzato: Gruppo corsa "Running Team" con partecipazione Maratona "Corri Catania" 2011

SIBEG FAMILY Momenti di aggregazione come la Festa di Natale, il Pacco di Natale e di Pasqua, i Regali per la fedeltà (20/25/30 anni anzianità) ed i Welcome Day con DG.

I prossimi passi previsti dall'azienda riguardano

- la valutazione delle aree di defiscalizzazione attraverso l'erogazione di strumenti e servizi a favore dei dipendenti e dei loro familiari;
- strumenti per modificare il tempo di lavoro;
- servizi ludico/sportivi/socio-sanitari/culturali;
- servizi per la famiglia e per l'infanzia;
- servizi di time utility.

Tra i prossimi passi che l'azienda farà sarà introdurre un sistema di valutazione dei programmi di WLB mediante l'introduzione di KPI specifici quali:

tasso di turnover (per target)

tasso di assenteismo (per target)

richieste di benefit/aumenti (per target)

richieste di cambi orari (per target)

livelli di utilizzo servizi WLB (per target)

sgravi fiscali e contributi finanziati

KPIs di processo (attraverso gruppi di confronto)

Oltre ad implementare un sistema per il calcolo del ROI.

People care: Edison

Da molti anni Edison ha progressivamente integrato, attraverso l'attivazione di specifici accordi con le Organizzazioni Sindacali, quanto previsto dalla legislazione in materia pensionistica e di assistenza sanitaria.

Chi opera in azienda ha, infatti, la possibilità di avvalersi di forme di integrazione pensionistica e analoghe forme assicurative sanitarie integrative alimentate attraverso contributi sia dell'azienda che dei collaboratori. A ulteriore integrazione di queste iniziative è nato il programma Edison per te con l'obiettivo di conciliare le esigenze personali con quelle professionali dei dipendenti, di migliorare ulteriormente la tutela della salute dei dipendenti ed il supporto alle relative famiglie.

Nel 2007 l'azienda ha avviato uno studio sui bisogni dei dipendenti Edison di tutte le sedi aziendali (circa 2500 persone in 100 siti), in relazione alla qualità

della vita lavorativa e alla necessità di conciliare gli impegni di lavoro con la vita personale. Ambiti d'indagine sono stati: la salute e il benessere, tematiche familiari, l'equilibrio vita lavorativa / vita privata (ed altre potenziali aree di attività e servizi di interesse dei dipendenti). Tra i principali obiettivi che Edison si era dato era il rafforzamento del senso di appartenenza all'azienda e della motivazione individuale dei dipendenti, il miglioramento del clima e dell'immagine aziendale.

Il programma di People Care derivato da questo studio, Edison per te, ha visto nel 2008 l'attivazione di servizi volti a fornire supporto ai dipendenti nelle aree: Famiglia, Salute e Benessere, Time Saving e Risparmio. Questo programma si affianca alle misure tradizionali già attive, tra le quali l'orario flessibile, il part time e le varie tipologie di polizze assicurativa sanitarie integrative

La progettazione di People Care

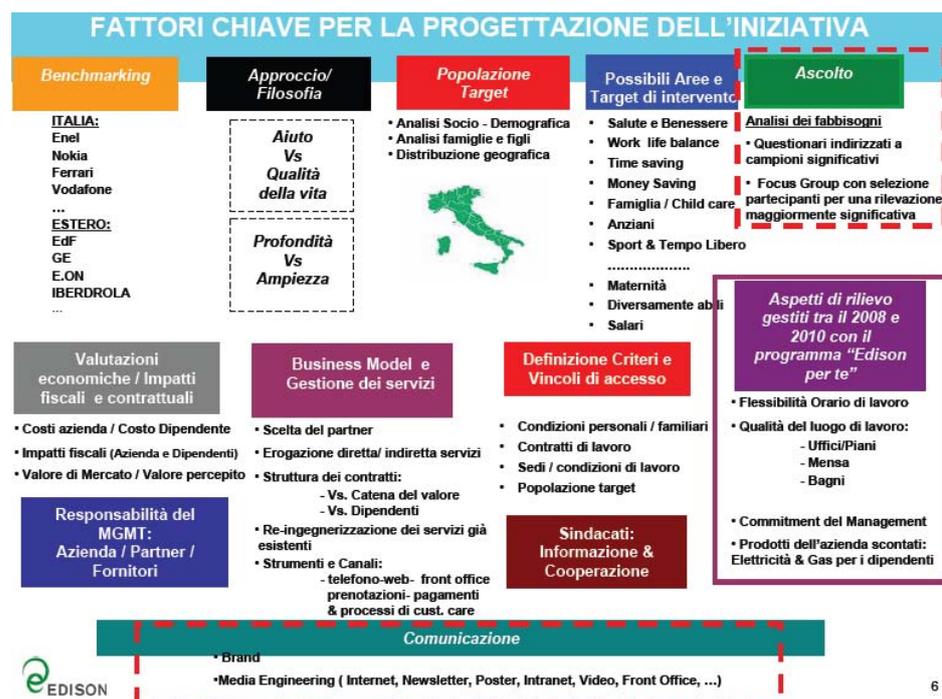
Il progetto Edison per te è stato direttamente sponsorizzato dal top management ed è stato sviluppato dalla Direzione Personale e Organizzazione e da consulenti della società Eudaimon, specializzata in progetti di welfare aziendale.

Edison dopo aver avviato uno studio sulle best practice del tema ha chiesto ai propri dipendenti come poteva contribuire nel migliorare la qualità della vita. Per questo motivo sono state effettuate indagini, interviste e focus group che hanno portato ad individuare quattro aree di intervento: la famiglia, la salute e il benessere fisico, la gestione del tempo ed il risparmio.

Al lancio del programma si è scelto di privilegiare i servizi di più rilevante interesse per la maggior parte dei dipendenti, e ad Aprile 2008 è stato lanciato il primo pacchetto di iniziative comprendente campus estivi per i ragazzi, campagne di prevenzione medica e consulenza alle famiglie.

Il secondo pacchetto di servizi comprendente il benessere fisico e il disbrigo di attività quotidiane è partito qualche mese più tardi nel Settembre 2008.

Il programma, oggi, ha raggiunto il suo terzo anno di vita ed è stato ulteriormente ampliato e integrato con nuove iniziative e attività a conferma della crescente attenzione posta verso le esigenze delle sue persone. Tra i quali si segnala, l'ultimo dei servizi erogati, l'Help Desk anziani.



La gestione dei servizi

I servizi in essere sono riportati nel quadro riepilogativo riportato nella figura seguente

Quadro riassuntivo dei servizi gestiti nel 2010		
SERVIZI GESTITI	DESCRIZIONE	
FAMIGLIA	AGEVOLAZIONI PER ACQUISTO LIBRI FIGLI	PRESTITO RATEIZZATO IN BUSTA PAGA
	CAMPUS ESTIVO PER RAGAZZI	ORGANIZZAZIONE DI TRE NUOVI CAMPUS FUORI CITTA' ED UNO A MILANO
	CONSULENZA PEDIATRICA E PEDAGOGICA ONLINE	ASSISTENZA E SUPPORTO ONLINE IN AMBITO PEDIATRICO E PEDAGOGICO
	AMICO FAMIGLIA	INFORMAZIONI SU STRUTTURE, SERVIZI E CONVENZIONI PER LE FAMIGLIE .CORSI ON LINE PER RAGAZZI.
	HELP DESK ANZIANI	SUPPORTO INFORMATIVO PER FAMILIARI ANZIANI
SALUTE	BABY SITTER	PACCHETTO DI 25 ORE DI BABY SITTER GRATUITE
	PREVENZIONE MEDICA	VISITE MEDICHE PREVENTIVE E CAMPAGNE DI PREVENZIONE CARDIOVASCOLARE (GENNAIO- APRILE 2010). CAMPAGNA OCULISTICA (GENNAIO – DICEMBRE 2010)
	CONSULENZA MEDICA ON LINE	ASSISTENZA E SUPPORTO ON LINE IN AMBITO MEDICO
TEMPO PER TE	PROGRAMMA WELLNESS E CONVENZIONI BENESSERE	ACCESSO A CENTRI WELLNESS, PALESTRE, PISCINE. A CONDIZIONI FORTEMENTE AGEVOLATE E DEDICATE AD EDISON / CONVENZIONI STANDARD
	CONSULENZA LEGALE E FISCALE ON LINE	ASSISTENZA E SUPPORTO ON LINE IN AMBITO LEGALE E FISCALE
	DISBRIGO PRATICHE	SERVIZIO DI DISBRIGO PRATICHE BUROCRATICHE, POSTALI
RISPARMIO	TEMPO LIBERO	SERVIZIO DI BIGLIETTERIA PER EVENTI, SPETTACOLI TEATRALI E ORGANIZZAZIONE VIAGGI
	ABBONAMENTI (ATM - FERROVIE NORD - TRENITALIA)	POSSIBILITA' DI ACQUISTARE ABBONAMENTI ANNUALI A CONDIZIONI FAVOREVOLI
	VIAGGI	ACQUISTO DI VIAGGI PERSONALI A PREZZI SCONTATI ATTRAVERSO UN CANALE DEDICATO CON CARLSON WAGON LIT LEISURE
	RISPARMIO	CONVENZIONI CON ATTIVITA' ED ESERCIZI COMMERCIALI TRAMITE UTILIZZO DELLA CARD EXTE TEMPORARY SHOP: PROMOZIONI ONLINE LIMITATE NEL TEMPO SU PRESTIGIOSE MARCHE NETWORK IEP: CONVENZIONI CON LE AZIENDE DELLA RETE 'IMPRESE E PERSONE'

L'azienda esegue un monitoraggio costante e continuo sull'utilizzo dei servizi mediante:

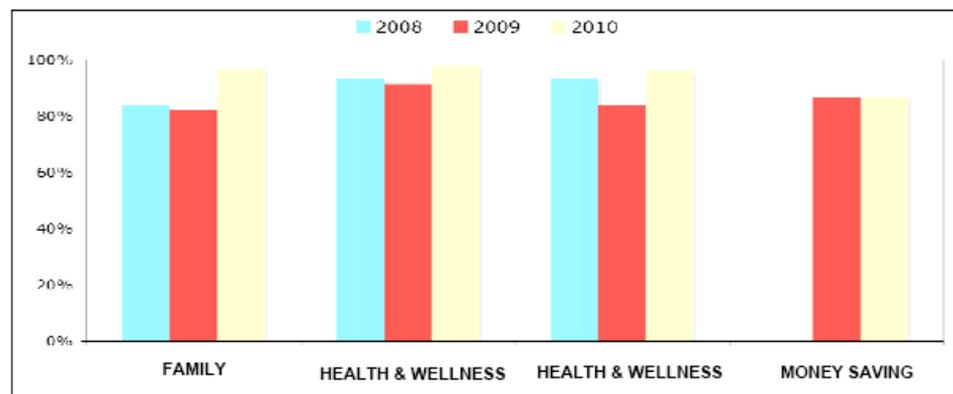
- un report mensile che considera l'andamento delle richieste totali e per singolo servizio/il livello di utilizzo da parte di ciascun dipendente / il numero di clienti collegati al portale per singolo servizio
- incontri periodici del team di gestione del Programma.
- controllo mensile dei costi / andamento verso budget

Per quanto riguarda la struttura di costo del programma, la figura seguente illustra le principali ripartizioni utilizzate come base di analisi e mette a confronto i relativi andamenti nell'anno di avvio (2008) con quelli dell'anno passato.

È stata istituzionalizzata anche un'attività di intenso ascolto annuale dei dipendenti mediante survey effettuate con questionari e focus group, finalizzata alla comprensione del valore percepito, della qualità dei servizi e dei nuovi / differenti bisogni dei dipendenti Edison. Tutto il progetto è supportato da un ampio processo strutturato di comunicazione interna ed esterna che ha coinvolto con un mix di diversi canali/media; Tra i principali strumenti utilizzati: Portale Intranet, Sito Web, newsletter cartacee ed elettroniche, front office (solo per la sede di Milano), "People Net" (rete di focal point dislocati sul territorio italiano presso le sedi operative).

Le analisi complessive effettuate sul programma hanno evidenziato un livello di soddisfazione molto alto a fronte di costi comunque contenuti rispetto ad aziende simili.

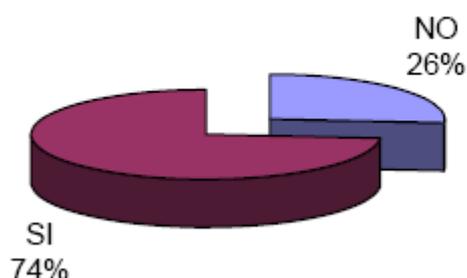
2008-09-10 Perceived Usefulness / Value



I risultati di una ricerca del Benchmarking Club su “Banca delle ore” e “Telelavoro”

Nell'ottobre 2010 il Benchmarking Club ha realizzato un'indagine su tematiche inerenti il WLB in particolare sulla gestione della “banca delle ore” e il “telelavoro”, strumenti che rispondono alla necessità dei dipendenti di avere più tempo per la cura della famiglia e per meglio organizzare le proprie attività. I risultati indicano che la tipologia di flessibilità è annuale per il 42% del campione, mentre la soluzione settimanale o mensile è scelta dal 32% dei rispondenti. Il 26% invece la applica in forma diversa da quelle indicate nell'indagine.

UTILIZZO DI FLESSIBILITA'- BANCA DELLE ORE



Per chi utilizza la banca delle ore (oltre il 74% del campione), la tipologia di utilizzo è legata, per il 25% dei casi, alla riduzione dell'orario collettivo mentre per il 75% è a discrezione del lavoratore.

Alcuni approfondimenti evidenziano i seguenti aspetti:

In una banca la flessibilità oraria è prevista dal contratto e concessa in particolar modo alle dipendenti con figli.

In un'altra realtà, oltre alla banca ore dello straordinario, il dipendente gode di una flessibilità oraria di 2 ore a settimana in entrata e in uscita.

Una realtà manifatturiera specifica che la flessibilità è giornaliera, e non c'è una vera e propria banca delle ore, mentre la flessibilità mensile con limiti di flex + e flex - da portare a saldo nel mese successivo.

Per un'azienda di produzione, la gestione è autonoma da parte del dipendente, senza controlli "formali" da parte di HR (non hanno un sistema automatico di rilevazione presenze).

Per un'azienda che opera nel mercato automotive, è applicata la riduzione dell'orario giornaliero a sette ore e trenta minuti. (Settimanali 37,30), mentre nei mesi di luglio e agosto l'orario settimanale è di 35 ore.

Per un'azienda farmaceutica, la flessibilità oraria giornaliera per gli impiegati è di tre ore, la banca ore è applicata a tutti gli operai e impiegati non direttivi su base pluriennale.

Per un'azienda la popolazione aziendale coinvolta nell'istituto della flessibilità è composta solo da impiegati non direttivi e operai.

Un'azienda del manifatturiero definisce e applica per "banca delle ore" come la flessibilità negli ingressi all'inizio dell'orario diurno e pomeridiano e non la classica banca ore prevista dai C.C.N.L.

La popolazione coinvolta nell'impiego della banca a ore è costituita per il 63% dei casi da

impiegati, per il 31% da operai, e dal restante 6% dalla forza vendite (3%) e dal Top Management

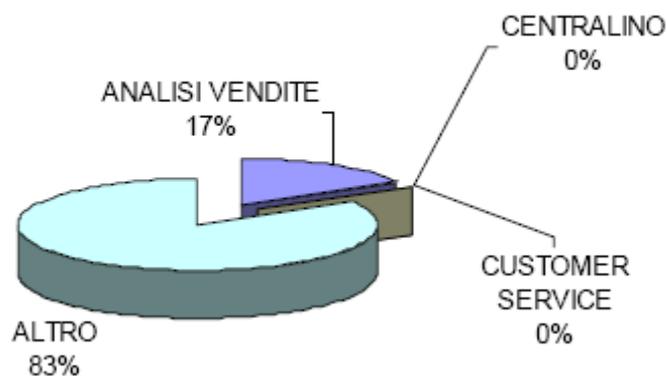
(3%). Per un'azienda l'utilizzo è condizionato all'interno di fasce di flessibilità giornaliera.

Telelavoro

Il telelavoro è applicato da circa il 50% dei rispondenti in questi casi la presenza in azienda nell'arco della settimana è distribuita secondo il criterio seguente: l'8% è in azienda due giorni la settimana, il 5% un solo giorno, il 37% neanche un giorno.

L'indagine approfondisce inoltre la tipologia di mansione distaccata più utilizzata, ed emerge che l'83% ricopre ruoli diversi da quelli indicati nel questionario che sono customer service e centralino, mentre il 17% si occupa di analisi delle vendite, In un'azienda manifatturiera tutti i dipendenti hanno l'home connectivity, ad eccezione di coloro lavorano alla manutenzione

TELELAVORO: TIPO DI MANSIONE DISTACCATA



Le forme di controllo del lavoro effettuato a distanza sono monitorate attraverso un collegamento a Internet o a software aziendali (per il 26% dei rispondenti), attraverso il raggiungimento degli obiettivi mensili (26%) e da altre modalità non specificate.

Alcune aziende hanno fornito informazioni aggiuntive sulle popolazioni coinvolte nel telelavoro, è segnalata ad esempio un'azienda che prevede un giorno di lavoro da casa ogni settimana per tutte le mansioni impiegate con

piano approvato dal manager (azienda di distribuzione di bevande), mentre una realtà del settore assicurativo ha coinvolto nel telelavoro personale amministrativo dedicato alla gestione dati.

Bibliografia di riferimento

Norme di riferimento

D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, articolo 9 (Redditi/perdite – valore normale)

D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, articolo 10 (Oneri deducibili)

D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, articolo 15 (Detrazioni per oneri)

D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, articolo 51 (Determinazione reddito lavoro dipendente)

D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, articolo 95 (Spese prestazioni di lavoro)

D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, articolo 100 (Oneri di utilità sociale)

Prassi di riferimento:

Ministero delle Finanze, Circolare 23/12/1997, n. 326/E

Ministero delle Finanze, Circolare 04/03/1999, n. 55/E

Ministero delle Finanze, Circolare 22/12/2000, n. 238/E

Prassi di riferimento:

Agenzia delle Entrate, Risoluzione 04/12/2001 n.200/E/2001/191705

Agenzia delle Entrate, Risoluzione 09/09/2003 n.178/E

Agenzia delle Entrate, Risoluzione 10/03/2004 n.34/E

Agenzia delle Entrate, Risoluzione 05/06/2007 n.126/E

Agenzia delle Entrate, Risoluzione 17/12/2007 n.378/E

Agenzia delle Entrate, Risoluzione 18/12/2007 n.380/E

Agenzia delle Entrate, Risoluzione 11/07/2008 n.293/E

Ministero delle Finanze, Circolare 22/10/2008 n.59/E

Agenzia delle Entrate, Risoluzione 29/05/2009 n.137/E

Agenzia delle Entrate, Risoluzione 29/03/2010 n.26/E

Glossario di benchmarking

ATTIVITA'

La parte di un processo/sottoprocesso svolta da una funzione/individuo che trasforma una serie di input (materiali e o informazioni) in una serie di output destinati all'interno o all'esterno dell'azienda.

BALANCED SCORECARD

Sistema multidimensionale di misurazione per guidare le decisioni del management. Include misurazioni (indicatori) focalizzate sia all'interno, sia all'esterno dell'impresa, secondo quattro prospettive, 1 *Prospettiva finanziaria* che include le misure tradizionali di bilancio; 2 *Prospettiva Clienti* che raggruppa indicatori relativi all'identificazione dei target rispetto ai prodotti dell'azienda, 3 *Prospettiva Internal Business* strettamente legata alla catena del valore dell'azienda (tutti i prodotti/servizi per la soddisfazione del cliente), 4 *Prospettiva Apprendimento e Sviluppo*, include tutti gli indici relativi alle risorse umane e ad i sistemi che l'azienda utilizza per facilitare l'apprendimento e la diffusione delle conoscenze.

La costruzione di una BSC inizia dalla definizione dei fattori di "successo" per ognuna delle prospettive, traducibili in Key Performance Indicators

BENCHMARK

Segno che indica una posizione precedentemente misurata che viene utilizzato come punto di riferimento; uno standard per misurare o valutare qualcosa.

BENCHMARKING

Definizioni:

Processo continuo di misurazione di prodotti, servizi e prassi aziendali mediante il confronto con i concorrenti più migliori, o con imprese riconosciute leader di un settore. *(D.T. Kearns)*

Ricerca delle migliori prassi aziendali che portano a una prestazione migliore.
(Robert Camp)

Processo di misurazione continuo delle attività correnti e loro confronto con i migliori (best in class). *(AT&T)*

Tipologie:

Benchmarking Strategico

E' finalizzato alla comprensione dei fattori critici di successo del mercato per verificare la coerenza con quelli aziendali.

Benchmarking Operativo (o sui processi)

Assicura che i processi dell'azienda siano ottimizzati e forniscano un vantaggio competitivo.

Benchmarking Interno

Vengono confrontate prestazioni di attività simili in differenti unità organizzative della stessa azienda.

Benchmarking Competitivo

Il confronto viene fatto con diretti concorrenti.

Benchmarking Generico

Il confronto viene fatto con imprese eccellenti in uno specifico processo.

BEST IN CLASS

L'azienda che riceve le migliori valutazioni in termini di prodotti, servizi o processi tra loro confrontabili quando valutati rispetto a criteri predefiniti.

La prestazione del *best-in-class* diventa un riferimento ed il punto di partenza per stabilire obiettivi e strategie.

Il confronto con il *best-in-class* indica le prassi (tecnologie, processi, metodologie,...) per raggiungere gli obiettivi.

BEST PRACTICE

Prassi aziendali sulle quali esiste un adeguato livello di consenso da parte dei partecipanti ad un progetto di benchmarking su uno o più dei seguenti elementi:

valore aggiunto al cliente.

soddisfazione interna delle persone.

efficienza (costo) del processo.

reattività del processo.

Flessibilità.

Qualità.

impatto sulla società (esterno azienda).

BILANCIO AMBIENTALE

Strumento di gestione/comunicazione che descrive i rapporti tra l'organizzazione e l'ambiente valutando gli impatti ecologici delle attività commerciali

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

Strumento di gestione che riunisce gli approcci economico, sociale ed ambientale strutturandoli organicamente in ottica di riduzione dei disagi per le generazioni future

BILANCIO SOCIALE

strumento di gestione/comunicazione che descrive la dimensione sociale dei rapporti tra l'organizzazione e gli stakeholder integrandone le esigenze nelle scelte strategiche

CAPABILITY

È un insieme di processi aziendali strategicamente compresi ed utilizzati, le aziende che seguono una strategia capability based: identificano i processi chiave, li gestiscono centralmente, investono pesantemente su di loro.

CATENA DEL VALORE

E' una modalità di rappresentazione dell'insieme dei processi di funzionamento dell'impresa che creano valore al cliente.

CODICE ETICO

Documento d'indirizzo che definisce le linee di condotta degli appartenenti all'organizzazione nei confronti di tutti gli stakeholder e chiarisce i principi basilari che animano le scelte aziendali

CORPORATE GIVING

(anche direct giving) donazioni, elargizioni, liberalità erogate dall'impresa a favore di organizzazioni e iniziative aventi utilità sociale e/o ambientale. In questo caso il contributo dell'impresa alle organizzazioni e ai progetti correlati è esclusivamente di tipo monetario

DISCLOSURE

Attività informativa che le aziende promuovono nei confronti del mercato volontariamente o per legge per aumentare la propria trasparenza

DELOCALIZZAZIONE

Spostamento della produzione in zone diverse dalla sede produttiva originaria al fine di realizzare un vantaggio competitivo

DRIVER (Determinanti/Fattori critici di successo)

Variabili che hanno impatto sui risultati del processo/impresa

ECCELLENZA

È il conseguimento di livelli tangibili di risultati in aree chiave (“best in class”), unitamente alla ragionevole certezza, suffragata da fatti, di poterli sostenere nel tempo. I “fatti” su cui deve poggiare tale certezza non si limitano ai soli risultati finanziari, che rappresentano un effetto della performance del passato, ma devono comprendere, quali indicatori della performance finanziaria futura, anche i risultati relativi ad altri stakeholder. Fra tali indicatori figurano le misure della soddisfazione e della fidelizzazione del cliente, la motivazione e le potenzialità professionali del personale, la soddisfazione della comunità in cui l'organizzazione opera e della società in generale. Per garantire la sostenibilità dei risultati, deve anche emergere con chiarezza come tutte le attività dell'organizzazione poggino su solide basi, siano condotte sistematicamente, e vengano sottoposte a riesame e miglioramento continuo.

L'eccellenza è condizionata dalla capacità di conciliare e soddisfare le esigenze e gli interessi di tutti gli stakeholder (il personale, i clienti, i fornitori e la società in senso lato, oltre naturalmente a chi ripone interessi finanziari nell'organizzazione: in altre parole, i “portatori di interessi”) che fanno capo all'organizzazione.

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Sono quelle caratteristiche, condizioni, variabili che opportunamente sostenute, o gestite, avranno un impatto diretto sul posizionamento competitivo complessivo dell'azienda.

FRINGE BENEFIT

Compensi in natura, cioè quei compensi che consistono non nell'erogazione di denaro ma nella fruizione di un servizio o di un oggetto. Si pensi ad esempio alla mensa aziendale, ai buoni pasto, ad un'auto, ad un telefonino, al vitto o all'alloggio

FUNZIONE

Raggruppamento di risorse umane con competenze omogenee.

GLOBAL COMPACT

Iniziativa internazionale della Segreteria Generale dell'ONU che si propone di unire le Agenzie delle Nazioni Unite, le aziende internazionali, le unioni sindacali e la società civile nel supportare i principi sociali ed ambientali universalmente riconosciuti

ILO

(International Labour Organization) Agenzia delle Nazioni Unite che si prefigge la promozione della giustizia sociale e dei diritti dei lavoratori riconosciuti a livello internazionale

INDICATORI DI PRESTAZIONE

Variabili attraverso le quali misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi del processo dal punto di vista di tempo, costo, qualità.

Diretti: Misure correlate ai fattori determinanti della prestazione ottenuta, misurano direttamente il gap di prestazione del processo rispetto all'obiettivo.

Indiretti: Indicatori correlati direttamente ai risultati dell'impresa, permettono di individuare le cause del mancato raggiungimento degli obiettivi tramite il monitoraggio dei fattori critici del processo.

PRASSI

Le prassi sono i metodi usati per la realizzazione delle attività del processo. Tali modalità hanno un impatto diretto, in termini di tempi costi e qualità, sulla prestazione del processo. Il confronto fra i diversi modi di gestire tali modalità da parte dei partner, e la loro interpretazione attraverso la prestazione misurata permette di individuare modalità migliori (*Best Practices*).

Le prassi sono classificabili nelle seguenti categorie:

forme organizzative

E' il modo di articolare le risorse che svolgono le attività del processo e le relative responsabilità. Comprende la struttura organizzativa e forme particolari di aggregazione delle risorse (task-force, gruppi di progetto ecc...).

prassi operative

Sono le istruzioni operative per produrre l'output dell'attività (procedure, standard, linee guida ecc...).

basi di conoscenza e infrastruttura informativa

E' l'insieme di conoscenze (tecniche, procedurali ecc...) necessarie per operare la trasformazione (da input a output) che avviene nelle attività del processo. Tali conoscenze sono di due tipi:

Esplicite: si tratta in questo caso di informazioni, metodi/tecniche disponibili a livello aziendale che risiedono in archivi (cartacei/informatizzati) e/o

incorporate nelle procedure operative (*basi di conoscenza*). Queste basi di conoscenza possono essere rese disponibili all'utilizzo attraverso una *infrastruttura informativa* più o meno sofisticata (dalla semplice messa a disposizione di informazioni cartacee, alla loro incorporazione all'interno dei sistemi e nelle procedure informatiche aziendali).

Implicite: si tratta delle conoscenze che fanno parte del bagaglio personale (cultura, esperienze ecc...) delle risorse che svolgono le attività.

ruoli, metriche e sistemi di ricompensa

E' l'efficacia operativa dei *ruoli chiave* del processo (figure professionali che garantiscono la trasformazione attesa). Tale efficacia viene normalmente gestita per mezzo di un sistema di gestione delle performance individuale che prevede:

la definizione di obiettivi definiti.

la misura del grado di raggiungimento di tali obiettivi e la relativa ricompensa/incentivazione.

PROCESSO

Una catena di attività collegate da relazioni cliente/fornitore finalizzate alla produzione di un prodotto/servizio per un insieme di clienti (esterni o interni). Le modalità di rappresentazione del processo più diffuse sono:

flowchart, *grafico a frecce*, *mappatura*. Il *flowchart* è l'approccio classico, prevede simboli standard per la rappresentazione di operazioni chiave, come fasi del processo, momenti di decisione, raccolta delle informazioni, ecc. La rappresentazione può essere lineare od in sequenza logica passo passo. Il *grafico a frecce o diagramma di flusso* è una variante della flowchart in forma più libera. Il grafico a frecce documenta i flussi del processo secondo il loro naturale svolgimento. Si parte con una frase chiave e si prosegue fino ad esaurire tutte le fasi interessate, sia in entrata che in uscita. La rappresentazione non risulta del tutto sequenziale, ci sono delle sovrapposizioni tra i flussi e perciò questa rappresentazione incontra i favori di chi non immagina i processi come fenomeni strettamente sequenziali.

La *mappatura* mette in evidenza le diverse funzioni ed i diversi livelli di una organizzazione coinvolti in un processo. Le funzioni vengono disposte sulle righe e le fasi del processo sulle colonne. Ci sono alcuni livelli dell'organizzazione dove il cliente viene a diretto contatto con il processo, mentre in altri no, pur continuando il processo a svolgersi. La mappatura offre il vantaggio di far vedere, in modo immediato, quale sia la funzione che sta svolgendo una fase del processo ed i contatti fra i diversi componenti. Risultano perciò ben evidenziate le responsabilità quando, come spesso accade, le fasi del processo sono trasversali all'organizzazione.

PROCESS OWNER

Colui che è responsabile delle prestazioni dell'intero processo, che coordina le attività di gestione del processo e che autorizza/definisce i cambiamenti del processo.

PROCESS MANAGEMENT

Definire le attività che compongono il processo. Stabilire le responsabilità sull'intero processo (process owner) e sui singoli segmenti di esso

(sottoprocessi, attività). Gestire le relazioni clienti-fornitori. Tenere sotto controllo le prestazioni del processo. Identificare le opportunità di miglioramento (per esempio con attività di benchmarking). Seguire/coordinare la realizzazione di progetti di miglioramento (progetti di miglioramento di qualità, progetti di reengineering).

RESPONSABILITÀ SOCIALE

(anche CSR) CSR è l'acronimo di Corporate Social Responsibility, concetto tradotto in Responsabilità Sociale delle Imprese. La CSR può essere definita come "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle istanze sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"

SOSTENIBILITÀ

La sostenibilità è la caratteristica di un processo o di uno stato che può essere mantenuto ad un certo livello indefinitamente. Con riferimento alla società tale termine indica un equilibrio fra "il soddisfacimento delle esigenze presenti senza compromettere la possibilità delle future generazioni di sopperire alle proprie" (Rapporto Brundtland del 1987).

SOTTOPROCESSI

Principali attività costituenti il processo, generatrici di output intermedi che aggiungono valore all'output finale.

STAKEHOLDER (anche portatore di interesse)

Persona o gruppo di persone aventi un interesse nelle prestazioni o nel successo di una organizzazione (in questo caso, l'impresa). Esempio: clienti, proprietari/azionisti/soci, dipendenti, fornitori, concorrenti, banche, sindacati, collettività, amministrazione pubblica locale e centrale

SVILUPPO SOSTENIBILE

Teoria che integra lo sviluppo economico con lo sviluppo sociale ed ambientale rispettando le esigenze del presente senza compromettere le possibilità delle generazioni future

VALORE AGGIUNTO (anche prodotto lordo)

Rappresenta la ricchezza creata complessivamente dall'impresa e distribuita agli stakeholder (risorse umane, partner finanziari, Stato ed enti locali, soci/azionisti, comunità) o reinvestita all'interno dell'azienda (ammortamenti e utile non distribuito)

VISION

Il termine vision è utilizzato nella gestione strategica per indicare la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di una organizzazione.

Gruppo di Lavoro di Benchmarking
Work-Life Balance - Questionario Flash

Questo breve questionario ha l'obiettivo di effettuare una prima sintetica mappatura, in preparazione del confronto, del grado di presenza dei principali strumenti a supporto del Worklife Balance presso le aziende partner del benchmarking.

Azienda	
Fatturato	
Numero di dipendenti	
Numero di dirigenti	
Numero di quadri	
Numero di impiegati	
Numero di operai	
Numero di donne impiegate in azienda	
Numero di dipendenti con figli/genitori a carico	
% di dipendenti Part-time	

La partecipazione ai programmi di WLB è riservata a dipendenti contratti atipici entrambi altro

Barrare tre principali obiettivi che l'azienda si prefigge relativamente alla realizzazione di un sistema di work-life balance: e attribuire il grado di priorità dove **1 priorità max 3 priorità minima**.

Attrarre i talenti	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Valorizzare il capitale umano	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Trattenere le risorse critiche	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Ridurre l'assenteismo	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Incrementare la produttività	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Accrescere il senso di appartenenza all'azienda	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Riconoscere differenti livelli di status	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Premiare le prestazioni	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Migliorare la soddisfazione personale	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Fidelizzare i collaboratori	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Esprimere i valori della cultura aziendale	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Altro descrivere:	<input type="checkbox"/> ① ② ③

Attribuire un valore per il grado di presenza, per il livello di soddisfazione e della relativa applicazione in azienda degli aspetti chiave del confronto.

Dimensioni di confronto	Grado di presenza	Grado di soddisfazione rispetto ai risultati raggiunti
WLB sul luogo di lavoro	0=non applicabile/non presente 1=in fase di progettazione 2=attività sporadiche 3=fase progredita 4=completa attuazione	0=non applicabile/non presente 1=non soddisfatto 2=poco soddisfatto 3=soddisfatto 4=molto soddisfatto
Spazi dedicati alla socializzazione, hobby e cultura (es. CRAL, circolo sportivo, palestra, biblioteca)	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Asilo nido	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Ludoteche	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Mensa aziendale/servizio pasti	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Moduli formativi preferiti	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Ambiente fisico di lavoro	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Servizi al personale connessi alla WLB	Grado di implementazione	Grado di soddisfazione
Trasporti da e per i luoghi di lavoro	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Servizi legati alla mobilità (car sharing/pooling)	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Assistenza per anziani, bambini e disabili	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Servizi di maggiordomo aziendale	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Servizio Internet finanziato dall'azienda	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Lavanderia ritiro e consegna	① ② ③ ④	① ② ③ ④
supporto alla spesa	① ② ③ ④	① ② ③ ④
consulenze mediche	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Assistenza legale/commercialista/pratiche	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Aspetti contrattuali connessi alla WLB	Grado di implementazione	Grado di soddisfazione
Servizi di banca delle ore	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Orario flessibile	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Programmi di job sharing	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Telelavoro	① ② ③ ④	① ② ③ ④

Indicare quelle che nella sua azienda sono le principali criticità nell'attivazione di un programma di WLB(max 3) e attribuire ad ognuna il relativo grado di criticità (**1 criticità max 3 criticità minima**).

Incapacità di individuare e soddisfare le reali necessità ed esigenze dei dipendenti	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Costo di sviluppo del piano di WLB	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Organizzazione logistica in azienda	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Gestione flussi finanziari	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Gestione flussi amministrativi	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Impossibilità di affidamento gestione WLB in outsourcing	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Difficoltà di percezione dei miglioramenti da parte dei dipendenti	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Difficoltà nell'inserire il WLB nella contrattazione di secondo livello	<input type="checkbox"/> ① ② ③
Difficoltà nel convertire i premi produzione in servizi di WLB	<input type="checkbox"/> ① ② ③

Utilizzo di finanziamenti pubblici

Potrebbe indicare in termini percentuali il livello di contribuzione da parte di finanziamenti pubblici nel periodo considerato nella domanda precedente?

Fondi Italiani	%
Fondi UE	%
Investimenti propri	%

Indicare per quali servizi o strumenti di WLB erogati in azienda vengono sfruttate le aree di defiscalizzazione identificate dagli articoli 51 e 100 del TUIR:

- Strumenti per modificare il tempo di lavoro
 Servizi ludici sportivi socio/sanitari, culturali
 Servizi per la famiglia e per l'infanzia
 Servizi di time utility

Consulenze, servizi reali e azioni di accompagnamento

Potrebbe indicare la ripartizione dell'investimento in consulenza (progettazione, analisi, tecnologie di supporto, monitoraggio risultati, ecc, ecc), servizi reali (personale e strutture dedicate all'erogazione dei servizi reali di WLB), azioni di accompagnamento (formazione e comunicazione)?

Consulenza	
Servizi Reali	
Accompagnamento	

Sulle consulenze, può indicare il tipo di attività svolta evidenziando se gestita internamente o con fornitori esterni?

Attività	% gestita internamente	% gestita con fornitori esterni
Analisi fabbisogni		
Segmentazione della popolazione		
Definizione del ROI della WLB		
Monitoraggio dei risultati della WLB		
Audit del processo di realizzazione e gestione		
Progettazione dei servizi reali di WLB		
Selezione dei fornitori di servizi reali di WLB		
Gestione dei fornitori di servizi reali di WLB		
Altro...		

Sulle azioni di accompagnamento, può indicare il tipo di attività svolta evidenziando se gestita internamente o con fornitori esterni?

Attività	% gestita internamente	% gestita con fornitori esterni
Formazione su WLB		
Formazione su benessere organizzativo		
Formazione su aging		
Formazione su diversity management		
Comunicazione dei progetti/interventi di WLB tramite sito web		
Comunicazione dei progetti/interventi di WLB tramite intranet		
Comunicazione dei progetti/interventi di WLB tramite materiali cartacei		
Comunicazione dei progetti/interventi di WLB tramite totem e cartellonistica		
Inserimento azioni di WLB nei bilanci e nelle comunicazioni istituzionali agli azionisti		
Redazione bilancio sociale		
Altro....		

Può indicare i fornitori esterni che hanno affiancato l'azienda nel periodo considerato?

Su quali dimensioni ritiene che possa essere stato maggiore l'impatto della WLB nel periodo considerato? Indicare la percentuale ove possibile

- Aumento Ricavi
 Riduzione Costi
 Aumento della soddisfazione del personale
 Riduzione tassi di turnover
 Aumento della Customer Satisfaction
 Aumento della produttività

Note: _____

Indicare la soddisfazione complessiva rispetto ai risultati ottenuti per la macroarea relativa al monitoraggio della WLB, utilizzando una scala di riferimento da 1 a 4 dove,

0=NA, 1=non soddisfatto 2=poco soddisfatto 3= soddisfatto, 4=molto soddisfatto,

①	②	③	④
NA	Non soddisfatto	Poco soddisfatto	Soddisfatto
			Molto soddisfatto

Quali sono i principali indicatori utilizzati (indicare massimo 6 indicatori) per monitorare la WLB:

Nome/Sigla Indicatore	Descrizione sintetica

STRUMENTI E SERVIZI REALI A SUPPORTO DELLA WLB

Indicare i servizi/soluzioni adottati attualmente (ove possibile indicare se adottati sfruttando le aree di defiscalizzazione previste dagli articoli 51 e 100 del TUIR) o in previsione per fascia di popolazione

servizi/soluzioni per agevolare la vita quotidiana	Attualmente utilizzati destinatari	Defiscalizzato	Previsti per i destinatari
Consulenza fiscale	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Consulenza legale	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Servizi di informazioni per necessità familiari vita pratica casa	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Lavanderia	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Spesa	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Pratiche amm./assicurative, pratiche postali,	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Medicine/ricette mediche	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Lavaggio autoveicoli	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Riparazione autoveicoli	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Tagliando/manutenzione autoveicoli	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Reperimento e invio di prestatori d'opera convenzionata	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Assistenza telefonica	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Altro descrivere	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai

Indicare i servizi/soluzioni adottati attualmente (ove possibile indicare se adottati sfruttando le aree di defiscalizzazione previste dagli articoli 51 e 100 del TUIR) o in previsione per fascia di popolazione

servizi/soluzioni per sviluppare il benessere	Attualmente utilizzati destinatari	Defiscalizzato	Previsti per i destinatari
Consulenza mediche	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Consulenza psicologiche	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Palestra	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Massaggi	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Asilo nido	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Informazioni, prenotazioni, acquisto servizi per il tempo libero: hotel ristoranti, viaggi, eventi (teatro, concerti, mostre, eventi sportivi, ecc.)	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Assistenza telefonica	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Altro, descrivere	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai

Indicare i servizi/soluzioni adottati attualmente (ove possibile indicare se adottati sfruttando le aree di defiscalizzazione previste dagli articoli 51 e 100 del TUIR) o in previsione per fascia aziendale

servizi/soluzioni per migliorare le prestazioni	Attualmente utilizzati Destinatari	Defiscalizzato	Previsti per i destinatari
Pc portatile	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Connessione a internet a casa	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Help Desk	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Telefono cellulare	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Blackberry	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Lavoro flessibile, lavorare a casa/ a distanza	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Lavoro flessibile part-time	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Lavoro flessibile job sharing	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Lavoro flessibile orario di lavoro "personalizzato"	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Scelta di moduli formativi inerenti la professione	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai

	operai		
Scelta di moduli formativi di qualunque tipo	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Monitoraggio clima lavorativo	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Incontri periodici in azienda	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai
Altro, descrivere	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> dirigenti <input type="checkbox"/> quadri <input type="checkbox"/> impiegati <input type="checkbox"/> operai

Indicare quali tra i seguenti flexible benefit vengono concessi ai dipendenti e in quale misura:

Flexible Benefit	Attualmente concesso	Importo erogato al dipendente
Rimborso retta asili nido	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Rimborso retta scuole private e pubbliche di qualsiasi ordine e grado	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Rimborso rette universitarie	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Rimborso retta per frequenza di Master	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Rimborso retta Campus Italia /estero	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Rimborso acquisto di libri e materiale didattico	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Mutuo per acquisto/ristrutturazione immobili	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Finanziamenti a breve termine	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Viaggi	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Trattamenti in Spa, Hamman	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Iscrizioni a circoli sportivi/palestre	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Abb. Sky/Mediaset Premium, teatro, cinema	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Biglietti/Abbonamenti cinema e teatro	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Biglietti mostre e museo	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Abbonamenti a giornali e riviste	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Badanti e baby sitter	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Corsi di lingua straniera	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Corsi di musica	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Corsi di arte	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____
Corsi di fotografia	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	€ _____

CRITICITA' E LESSON LEARNED

Su quali dimensioni ha incontrato le maggiori criticità nella realizzazione di programmi a supporto della WLB?

- Obiettivi non raggiunti
- Risultati non misurati in modo adeguato
- Investimenti non adeguati
- Popolazione coinvolta non adeguata
- Supporti esterni e fornitori non adeguati
- Piano di comunicazione e azioni di accompagnamento non adeguate
- Altro...

Indicare di seguito le principali criticità incontrate:

Indicare i principali errori commessi:

Indicare di seguito le principali lesson learned:

WORK LIFE BALANCE E WELFARE AZIENDALE

benchmark
ingbenchmarking
benchmarkingbench
marking