



VOL.TO
VOLONTARIATO
TORINO



CENTRO
TERRITORIALE
PER IL
VOLONTARIATO



SMART WORKING *for* SMART ASSOCIATION

Linee guida per il Welfare aziendale nelle associazioni

SOMMARIO

CONTESTO E OBIETTIVO DELLE LINEE GUIDA	2
Il progetto “Smart Working for Smart Association”	2
Il target di riferimento.....	2
Indagine conoscitiva nel mondo associativo piemontese	3
Obiettivi del documento e note metodologiche	5
Cos’è il Welfare Aziendale	6
Riferimenti normativi.....	7
Approcci e modelli di Welfare Aziendale	7
Welfare Aziendale: una sintesi delle misure.....	8
COME PROGETTARE UN PIANO DI WELFARE AZIENDALE	9
Scheda di auto- analisi della situazione in tema di welfare.....	9
PROGETTARE CON IL WELFARE MODEL CANVAS	12

Documento realizzato nell'ambito del progetto “Smart Working for Smart Association”, promosso dall’Associazione Volontariato Torino - Vol.To e dal Centro Territoriale Volontariato Biella-Vercelli – CTV. Il progetto è sostenuto dalla Regione Piemonte attraverso il Bando “Progettazione Welfare Aziendale” nella cornice della Strategia We.Ca.Re. - WELfare CAntiere Regionale.

Gruppo di lavoro: Barbara Basacco, Stefano Meneghello, Annalisa Pagella,
Alessandro Prandi, Manuela Salerno, Simone Rosso.
Supervisione Marialuisa Di Bella e Federico Piccini Corboud - FareWelfare



CONTESTO E OBIETTIVO DELLE LINEE GUIDA

Il progetto “Smart Working for Smart Association”

Questo documento nasce grazie alle azioni di *Smart Working for Smart Association*¹, progetto promosso dall'Associazione Volontariato Torino - Vol.To e dal Centro Territoriale Volontariato Biella-Vercelli - CTV con il sostegno dalla Regione Piemonte attraverso il Bando “Progettazione Welfare Aziendale”², all'interno della Strategia We.Ca.Re. - WELfare CANTiere Regionale.

Partecipano alla Rete territoriale di *Smart Working for Smart Association*: Centro Servizi Volontariato Asti-Alessandria – CSVAA, Società Solidale Cuneo, Forum del Terzo Settore del Piemonte, Consulta per le Persone in Difficoltà - CPD e Sinesthesya.

Obiettivi generali del progetto sono di sostenere la diffusione delle pratiche di Welfare aziendale nel mondo associativo e di promuovere l'utilizzo dello Smart working a vantaggio di lavoratrici e lavoratori delle associazioni.

Il progetto mette a fuoco il ruolo delle associazioni come datori di lavoro, non solo rispetto agli ovvi aspetti giuslavoristici, ma anche a quello che generalmente viene definito il “benessere organizzativo”, ovvero la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno. Si tratta di un aspetto molte volte sottovalutato, in qualche modo offuscato dalla mission principale degli Enti del terzo settore che perseguono le cosiddette attività di interesse generale. Come verrà approfondito in seguito, tale aspetto si sta rilevando strategico a maggior ragione se si considera la prospettiva che vede il tema dell'ibridazione tra diversi modelli gestionali e organizzativi, una delle sfide che le organizzazioni hanno di fronte.

Pur con tutte le precauzioni del caso - non bisogna mettere sullo stesso piano dipendenti, soci dell'associazione, volontari, beneficiari e loro famiglie - l'approccio che il mondo associativo potrebbe avere al tema del Welfare aziendale potrebbe essere definito di tipo “comunitario” ossia pensato per essere, almeno in parte, allargato e condiviso alla propria “comunità di riferimento”; intendendo con tale termine il perimetro di azione dell'organizzazione: il territorio in cui opera, le persone a cui si rivolge, le relazioni che sviluppa con le pubbliche amministrazioni, con altri soggetti del terzo settore con il mondo profit. L'intenzione deve essere quella di valorizzare capacità, disponibilità e competenze che ruotano intorno all'organizzazione

La logica è quella di passare da un piano di *welfare aziendale* ad un piano di *welfare associativo*, con le dovute differenze in base ai diversi ruoli giocati nell'associazione.

Il target di riferimento

L'ISTAT censisce annualmente le Istituzioni non profit attive in Italia rilevandone le principali caratteristiche. Le più recenti informazioni a disposizione, rilasciate il 15 ottobre 2021, sono contenute nel censimento della “Struttura e profili del settore non profit” che fanno riferimento all'anno 2019³.

Rispetto alle Istituzioni non profit, l'Istat distingue la forma giuridica delle stesse in: Associazione riconosciuta e non riconosciuta, Cooperativa sociale, Fondazione e Altra forma giuridica. All'interno delle Associazioni

¹ <https://www.volontariatotorino.it/swfsa/>

² <https://bandi.regione.piemonte.it/contributi-finanziamenti/progettazione-attivazione-interventi-welfare-aziendale>

³ <https://www.istat.it/it/files//2021/10/Report-nonprofit-2019.pdf>

riconosciute e non riconosciute, è presente una distinzione rispetto alla forma giuridica in: Organizzazione di volontariato (ODV), Associazione di promozione sociale (APS), Onlus e Altra istituzione non profit.

Per quanto riguarda i dati della Regione Piemonte, il censimento individua in totale 30.011 Istituzioni non profit, di cui 25.430 sono "Associazioni riconosciute e non riconosciute". Tuttavia, non viene specificato quante di queste ultime nella Regione Piemonte siano ODV, APS, Onlus e Altre Istituzioni non profit.

Le 25.430 Associazioni riconosciute e non riconosciute con sede in Piemonte sono suddivise per Settori di attività prevalente: la maggior parte svolgono Attività sportive (8.321), Attività culturali e artistiche (5.231), Relazioni sindacali e Rappresentanza di interessi (4.926), Attività ricreative e di socializzazione (4.592), Assistenza sociale e protezione civile (2.360).

Rispetto alle persone che lavorano alle dipendenze di questi enti, l'Istat fornisce una definizione precisa: *"sono da considerarsi tali: i dirigenti, i quadri, gli impiegati, gli operai, a tempo pieno o parziale; gli apprendisti; i soci (anche di cooperative) per i quali sono versati contributi previdenziali; i lavoratori a domicilio iscritti nel libro unico del lavoro (ex libro paga); i religiosi lavoratori iscritti nel libro unico del lavoro dell'unità; i lavoratori stagionali; i lavoratori con contratto di inserimento; i lavoratori con contratto a termine; gli studenti che hanno un impegno formale per contribuire al processo produttivo in cambio di una remunerazione e/o formazione"*.

In riferimento alla Regione Piemonte i dipendenti delle Istituzioni non profit risultano essere 74.669; di questi 11.294 si trovano nelle Associazioni, il 15,1% del totale. Rispetto al numero dei dipendenti, in Piemonte la maggior parte delle Associazioni non ha alcun dipendente (23.400), mentre delle restanti 2.030, 1.159 hanno al massimo 2 dipendenti e 871 3 o più. Rispetto ai Settori di Attività prevalente, la maggior parte dei dipendenti in Piemonte si trova nelle Associazioni che svolgono attività di Istruzione e ricerca (2.534), attività di Assistenza sociale e protezione civile (1.785), Sanità (1.728) e Attività culturali e artistiche (1.036).

Infine, prendendo in considerazione gli 11.294 dipendenti delle associazioni con sede nella Regione Piemonte, 1.523 si trovano in associazioni che hanno 1-2 dipendenti e 9.771 in altre che hanno 3 dipendenti e più.

Indagine conoscitiva nel mondo associativo piemontese

Al fine di approfondire le informazioni rilevate dall'Istituto di statistica nazionale e come attività propedeutica alla redazione delle presenti Linee guida, è stata realizzata - in collaborazione con Forum Terzo Settore del Piemonte - un'indagine volta a conoscere meglio il rapporto tra il mondo associativo piemontese e il tema del Welfare aziendale.

In prima istanza è stata promossa la somministrazione di un questionario⁴ pubblicato sulle pagine web dei soggetti appartenenti alla Rete territoriale di progetto. Hanno risposto 71 realtà associative piemontesi. Di seguito vengono riportate alcune informazioni ritenute significative:

- Tipologia Ente: 33 sono in possesso della personalità giuridica, 38 sono associazioni non riconosciute.
- Attività svolta in via prevalente: interventi e servizi sociali a favore di persone in stato di vantaggio (28), educazione, istruzione e formazione professionale (9), interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia dell'ambiente (7), beneficenza, sostegno a distanza (5), organizzazione e gestione di attività culturali (5), protezione civile (5), interventi e prestazioni sanitarie (3), interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio (3), accoglienza umanitaria ed integrazione

⁴ https://docs.google.com/forms/d/1mIKS3uiPXM9wnvRe_CTnrXkeqUxzhvLRlrire7qUWg/edit?usp=sharing

sociale dei migranti (2), servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro di persone fragili (2), cooperazione allo sviluppo (1).

- Provincia in cui agisce l'Ente Alessandria (13), Asti (12), Biella (7), Cuneo (1) e Torino (38).
- Associazioni con personale dipendente: 11
- Numero dipendenti: 100 di cui 79 a tempo indeterminato.
- Dipendenti donne: 67 – Dipendenti uomini: 33.
- Fasce d'età: 18-25, 7% - 26-39, 45% - 40-49, 31% - 50-59, 13% - 60-70, 4%.

Sono stati anche sondati i servizi di welfare aziendale messi a disposizione del personale. È risultato che quelli maggiormente ricorrenti sono:

- Orario flessibile in entrata/uscita.
- Turni agevolati per il personale con figli piccoli e familiari a carico.
- Integrazione del congedo di maternità/paternità.
- Permessi aggiunti per motivi famigliari (lutto, cura, malattia).

I servizi meno ricorrenti:

- Smart working.
- Buoni pasto o per acquisto generi non alimentari.
- Accordi con fornitori di servizi per prestazioni a prezzi agevolati.

Al fine di approfondire alcune tematiche sono state realizzate cinque interviste in profondità con altrettanti responsabili di associazioni di secondo livello che operano a livello regionale:

- Mario Tretola, Presidente Regionale delle ACLI Piemonte
- Giancarlo D'Errico, Presidente Regionale di ANFFAS Piemonte
- Luigi Negroni, Componente del Consiglio nazionale di ANPAS e presidente della Croce Bianca di Orbassano
- Gabriele Moroni, Presidente Regionale di ARCI Piemonte
- Giovanni Ferrero, Direttore Consulta delle Persone in Difficoltà.

Di seguito si riporta una sintesi delle tematiche affrontate e le riflessioni emerse.

Lavorare nel mondo associativo

Per le lavoratrici e i lavoratori, di Associazioni che sono per la maggior parte piccole e piccolissime, con pochi dipendenti e molti volontari, capita spesso che i dipendenti svolgano più mansioni e ricoprano ruoli differenti. Ciò costituisce un vantaggio dal punto di vista della formazione personale e dell'acquisizione di esperienza. Dall'altra parte, però, offrendo dei servizi occorre dare la propria disponibilità a lavorare anche in momenti in cui si possono raggiungere i beneficiari (es. nel fine settimana, di notte, etc...). Tutte caratteristiche che fanno di questo lavoro una scelta molto legata alla motivazione e alla passione.

Contratto collettivo nazionale di lavoro

Non esiste un contratto unico del Terzo Settore, quindi ogni associazione sceglie quale applicare a seconda delle attività e mansioni che ricoprono i dipendenti (commercio, cooperazione sociale, ecc...). Ci sono talmente tante differenze e specificità all'interno del Terzo Settore che sarebbe difficile creare un contratto unico per tutti i lavoratori.

Misure Welfare attuate

Avendo le associazioni pochi dipendenti, solitamente le misure di Welfare che sono attuate sono per la maggior parte informali. Quello che viene già attuato è la flessibilità oraria e la possibilità di lavorare da casa. Alcune associazioni hanno presente una mensa interna in sede, oppure si sono attivate convenzioni con i

negozi o gastronomie che portano pasti pronti su prenotazione. In alcuni casi è previsto un fondo assicurativo integrativo, o siglate convenzioni nel campo dei servizi sanitari e assistenziali allargati anche ai componenti del nucleo familiare. In altre situazioni viene attivata la collaborazione con altre associazioni per attivare servizi di welfare a vantaggio del personale.

Smart working

Lo Smart working è stata una misura obbligata per alcuni dipendenti durante la pandemia, ma è stata anche un'opportunità per modificare il modo di lavorare. Per alcune attività, come segreteria e centralino sicuramente lavorare da casa è una possibilità, per altre attività è praticamente impossibile perché la natura delle associazioni è proprio quella di lavorare a stretto contatto con i propri beneficiari. Ad esempio, i trasporti presso i luoghi di cura o l'assistenza presso il domicilio non possono essere svolti "a distanza". Lavorare da casa potrebbe essere una misura utile per chi ha la necessità di conciliare lavoro e vita privata.

Prospettive future

Volontà di collaborare in rete, pensare anche alla territorialità per avviare convenzioni e collaborazioni anche con privati, formalizzare i servizi socioassistenziali e dare maggiori servizi non solo ai dipendenti ma anche alla famiglia.

Risorse finanziarie

È emerso con forza il tema delle risorse finanziarie che un ente di tipo associativo ha a disposizione per finanziare servizi strutturati di welfare aziendale. La maggior parte delle entrate economiche di questo tipo di organizzazioni derivano da contributi da enti pubblici o privati, erogazioni liberali, raccolte fondi e convenzioni per le erogazioni di specifici servizi che si possono considerare come "vincolate" agli scopi associativi e che ben difficilmente possono essere destinate alle lavoratrici e ai lavoratori oltre a quanto stabilito da contratto di lavoro, in termini di servizi a loro dedicati.

Obiettivi del documento e note metodologiche

La rilevante novità degli ultimi anni in tema di welfare aziendale è che tutte le organizzazioni, a prescindere dalla loro dimensione, ragione sociale e mission aziendale, hanno oggi l'opportunità di giocare un ruolo da protagonista nella creazione di un'offerta di welfare insieme agli altri soggetti e alle istituzioni del territorio. Il pregiudizio che il Welfare Aziendale costi troppo oppure che si tratti di un lusso esclusivamente attivabile dalle grandi imprese è messo in discussione dalle sempre più numerose esperienze che si rilevano in Italia tra le piccole e medie realtà.

L'approccio consulenziale a supporto degli strumenti riportati di seguito, dovrà essere fortemente centrato sulle particolarità delle singole realtà, valorizzando l'oggetto specifico di lavoro degli enti, le competenze e conoscenze di personale dipendente e volontario e il territorio di riferimento.

Nel caso specifico della realtà del terzo settore e dell'associazionismo dovranno essere valorizzate le caratteristiche specifiche di ogni singole realtà:

- **l'oggetto sociale dell'ente:** cosa fa e cosa meglio può essere messo a disposizione del piano di Welfare;
- **le persone che sostengono l'ente:** non solo i dipendenti, tutta la compagine attiva di volontari, soci e sostenitori può partecipare attivamente alla realizzazione delle singole iniziative in una logica di creazione di benessere diffuso e mutuo aiuto;

- **le relazioni sul territorio e non solo:** rendere partecipi delle iniziative i vari attori del territorio invitandoli a sostenere le associazioni attraverso azioni che sostengano le persone nella conciliazione tra vita e lavoro.

Queste linee guida hanno l'obiettivo di fornire conoscenze e strumenti per permettere di affrontare il tema del welfare aziendale con un approccio molto operativo e, si spera, che inviti a sviluppare nuove sperimentazioni.

Le linee guida sono organizzate in tre sezioni. La prima necessaria ad introdurre il tema del welfare aziendale e i diversi approcci che sviluppano diversi modelli di realizzazione. La seconda, più operativa, propone strumenti per analizzare autonomamente la situazione dell'azienda e condurla a scegliere il modello di welfare migliore per i suoi bisogni e la sua realtà organizzativa. Nella terza si propone un modello, già sperimentato in vari contesti, utile alla realizzazione di Piano di welfare aziendale.

Cos'è il Welfare Aziendale

Il welfare aziendale rimane ancora oggi un ambito non molto conosciuto in termini di opportunità e di modelli e strumenti disponibili; la definizione sintetica lo descrive come l'insieme dei beni e dei servizi che un'organizzazione aziendale attiva con l'obiettivo di contribuire al benessere dell'organizzazione stessa e della vita lavorativa e privata dei dipendenti.

Nel welfare aziendale agisce infatti la logica *win-win*, di vantaggio per entrambe le parti in gioco, l'azienda, le sue lavoratrici e i suoi lavoratori, per cui al benessere delle persone corrisponde il benessere organizzativo che conduce a dei risultati in termini di produttività, qualità, efficienza e produzione di valore.

Una delle logiche che sottende alla messa in atto servizi di welfare a beneficio del personale è quella mettere le aziende nelle migliori condizioni possibili per attrarre prima e trattenere poi i "talenti", ovvero persone che, grazie ad un particolare percorso formativo ed esperienziale, risultano essere maggiormente ricercate nel mercato del lavoro. È assodato che il lavoro del terzo settore consenta alle persone di acquisire esperienze particolari, rafforzare competenze trasversali (le cosiddette *soft-skill*), di sostenere percorsi di *learn-by-doing* in modo più intenso rispetto agli settori pubblici o privati profit. La maggiore criticità si avverte quando le e i dipendenti, in forza del mutare della propria condizione sociale, od anche solo della prospettiva di tale cambiamento, esprimono la necessità di nuovi sostegni. L'esempio più classico è quello di una neomamma che, fatte salve tutti i provvedimenti connessi alla tutela della maternità, esprima il bisogno di avere a disposizione servizi per la cura dei figli oppure maggiori benefit nel campo assicurativo o ancora facilitazioni nei trasporti. Se l'associazione, non per mancanza di sensibilità ma per oggettiva scarsità di risorse finanziarie, non riesce a dare risposte rischia di perdere una risorsa preziosa per la propria organizzazione. Analogo ragionamento potrebbe valere per dipendenti con più anni di servizio e che si trovino ad avere bisogno, non solo di maggiore flessibilità, ma anche di servizi per la cura di genitori anziani diventati nel tempo non autosufficienti.

In parole semplici, l'interesse delle associazioni, intese nel contesto di questo documento come **Datori di lavoro**, dovrebbe essere quello di rendere il proprio ente il luogo di lavoro in cui tutti vorrebbero lavorare. Il welfare aziendale può essere una leva in tale direzione; un'occasione per porre al centro i dipendenti e i loro bisogni, che possono essere di conciliazione lavoro-vita privata, diminuzione dello stress, formazione continua, ecc. I vantaggi sono molteplici sia per l'associazione che per i dipendenti: aumento della motivazione, soddisfazione lavorativa e soprattutto attaccamento verso il proprio luogo di lavoro, così che i dipendenti abbiano desiderio di rimanere a lungo all'interno dell'associazione.

Riferimenti normativi

Il principale riferimento normativo in tema di welfare aziendale è *la legge di stabilità 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 208)* che è intervenuta a modificare gli articoli del TUIR (Testo Unico sulle Imposte sui redditi) riguardanti la tassazione del reddito da lavoro dipendente relativamente a beni, servizi e utilità che possono far parte dei programmi di retribuzione. Questa legge, con le estensioni e le conferme nelle leggi di bilancio degli anni successivi, e il quadro delineato dai decreti interministeriali oltre agli orientamenti dell'agenzia delle entrate, ha innovato il panorama del welfare aziendale, potenziandolo in molti aspetti, attraverso disposizioni tese a ridurre l'onere fiscale gravante sul lavoro subordinato, sia a favore dei dipendenti, sia a favore del datore di lavoro. Di seguito l'elenco dei principali riferimenti normativi:

- legge di stabilità 2016 - legge 28 dicembre 2015, n. 208
- decreto interministeriale 25 marzo 2016
- circolare agenzia delle entrate n° 28/E - 15 giugno 2016
- legge di bilancio 2017 – legge 11 dicembre 2016, n. 232
- decreto-legge n. 50/2017, convertito con Legge n. 96/2017
- legge 81/2017
- legge di bilancio 2018 - Legge 27 dicembre 2017, n. 205
- circolare agenzia delle entrate n° 5/E – 29 marzo 2018
- decreto-legge n. 41 del 22 marzo 2021 (convertito in legge il 19 maggio 2021).

Approcci e modelli di Welfare Aziendale

Ogni organizzazione aziendale compone il suo particolare modello di welfare in base al proprio ambiente, alle sue priorità e ai suoi interlocutori.

Ritroviamo nel quadro normativo di riferimento e nelle prassi diffuse, diversi modelli di welfare che, sebbene manchi univocità nelle definizioni delle diverse tipologie di welfare realizzate nei contesti aziendali, possono essere individuati in base alla fonte che li legittima: contratto, accordo o regolamento, e sulle modalità di attuazione e gestione. È possibile individuare tre tipi di welfare aziendale:

- il **welfare negoziale**, che deriva da accordi su base territoriale o nazionale definiti tra le parti sociali, compresi i CCNL.
- il **welfare di produttività**, che deriva da accordi aziendali (anche in riferimento ad accordi territoriali) che prevedono un premio di risultato.
- Il **welfare unilaterale**, che deriva direttamente dalla volontà dell'azienda che lo definisce al di fuori di qualsiasi forma di contrattazione, dotandosi di regolamento vincolante.

Una volta delineata la fonte del welfare aziendale, possono prospettarsi diverse modalità di attuazione e gestione del piano e dei servizi in esso ricompresi.

Si può decidere di autogestire l'intero impianto attraverso il quale veicolare la proposta di welfare ai dipendenti, oppure affidarsi ad altri strumenti. I principali strumenti sono i voucher e le cosiddette piattaforme o portali forniti da operatori (provider) che offrono servizi di supporto alle aziende

Un piano di welfare autogestito si basa su convenzioni dirette tra l'azienda e i fornitori di servizi, sulla gestione dei rimborsi per le spese sostenute dai dipendenti per la gamma di servizi prevista e sull'erogazione diretta di servizi.

In alternativa si rendono disponibili idonei titoli di legittimazione - buoni, welfare voucher, ecc... - con i quali accedere a beni, prestazioni e servizi, permettendo che siano acquistabili o fruibili dai lavoratori delle aziende

utilizzando un budget di spesa – anche detto “Conto Welfare” - che risulta messo loro a disposizione in forza di una obbligazione giuridica vincolante, ovvero da contratto, accordo o regolamento.

Welfare Aziendale: una sintesi delle misure

Area di iniziativa	Descrizione possibili misure
Previdenza	● Contributi aggiuntivi a carico dell’associazione o fondi di previdenza complementari ● Assicurazioni o fondi di previdenza complementare aggiuntivi
Protezione	● Polizza infortuni/invalidità ● Polizza famiglia/abitazione ● Servizi sanitari
Sanità integrativa	● Servizi sanitari ● Fondo chiuso di categoria ● Polizza sanitaria associazione ● Fondo associativo di secondo livello ● Fondo aperto
Assistenza	● Servizi medici di prevenzione, check-up, diagnosi ● Sportello medico interno ● Convenzioni con studi medici/dentistici/ecc... ● Programmi/campagne per la salute e prevenzione ● Altri servizi sociosanitari (centri di recupero, assistenza psicologica, ecc...) ● Assegni per cure mediche specialistiche per bambini ● Assistenza a familiari anziani e/o familiari non autosufficienti
Flessibilità di orari e luoghi di lavoro	● Orario flessibile in entrata/uscita ● Orario flessibile su base settimanale/mensile/annuale ● Banca ore ● Telelavoro ● Smart working
Maternità/paternità	● Permessi aggiuntivi retribuiti per maternità e/o paternità ● Integrazione completa del congedo per maternità e/o paternità
Trasporto	● Convenzioni con servizi di trasporto locale ● Car sharing
Servizi per i figli	● Asili nido, scuole materne, centri gioco, doposcuola, baby-sitter, ecc. ● Servizi educativi, ricreativi e sportivi
Altri servizi	● Servizi per disbrigo pratiche burocratiche ● Servizi per recapitare pacchi sul luogo di lavoro ● Servizi per acquisto di generi alimentari (gruppi d’acquisto) ● Servizi per la sicurezza dell’abitazione
Cultura e tempo libero	● Convenzioni con centri sportivi/ricreativi/culturali ● Organizzazioni di attività sportive/ricreative/culturali ● Corsi di formazione extra-professionali

Come progettare un piano di Welfare Aziendale

Se si vuole progettare un piano di welfare aziendale, si può procedere attraverso i seguenti passaggi:

- Fissare gli obiettivi e i risultati che si desidera ottenere
- Definire l'investimento di risorse disponibili per il piano
- Identificare la popolazione aziendale di riferimento del piano
- Analizzare i bisogni dei dipendenti per assicurarsi che il welfare costituisca una risposta adeguata
- Dialogare con le persone per capirne le preferenze e coinvolgerli
- Decidere le forme di partecipazione e coinvolgimento del personale
- Elaborare una proposta di welfare come insieme variegato di servizi che rispondano a esigenze diversificate
- Individuare i possibili partner con cui realizzare il piano (provider, fornitori, enti locali)
- Lavorare sull'innovazione organizzativa per recuperare risorse e recuperare efficienza
- Alimentare una cultura organizzativa che premi l'idea della creazione di valore condiviso
- Presidiare l'intero processo di realizzazione del piano

Scheda di auto- analisi della situazione in tema di welfare

- a) Il primo passo per fotografare la situazione organizzativa di partenza per poi lavorare sul tema del benessere organizzativo è la raccolta delle informazioni di base sulla popolazione di lavoratrici e dei lavoratori all'interno dell'Associazione.

Di seguito una traccia per rilevazione dei dati dell'organizzazione.

- **Denominazione ente** _____
- **Caratteristiche dell'organico e dei rapporti di lavoro**
 - Numero di dipendenti per fascia d'età
 - Inferiore ai 30 anni: _____
 - Tra i 30 e i 54 anni: _____
 - Uguale o superiore ai 55 anni: _____
 - Numero di dipendenti per genere
 - Uomini: _____
 - Donne: _____
 - Numero di dipendenti part-time
 - Uomini: _____
 - Donne: _____
 - Numero di dirigenti
 - Uomini: _____
 - Donne: _____
- **Contratto Collettivo Nazionale Lavoro (CCNL) applicato:** _____
- **Carichi famigliari**
 - Figli a carico
 - Fascia tra i 0 e i 5 anni: _____
 - Fascia tra i 6 e i 13 anni: _____
 - Fascia tra i 13 e i 18 anni: _____
 - Oltre i 18 anni: _____
 - Figli con disabilità: _____
 - Genitori conviventi nel nucleo familiare con disabilità: _____

b) Il secondo passo è far emergere le azioni di welfare già presenti per valorizzarle.

In aggiunta al CCNL (se presente) che può prevedere misure di welfare aziendale, l'associazione:

- si è dotata di un contratto integrativo aziendale?
- aderisce a un contratto integrativo territoriale?
- si è dotata di un regolamento aziendale (unilaterale)?
- rispetto a quanto previsto dai CCNL o agli obblighi di legge, quali iniziative aggiuntive l'associazione mette a disposizione del personale?

Di seguito una scheda per rilevare le misure di conciliazione vita-lavoro e di welfare aziendale sono già presenti nell'associazione e in che modo sono formalizzate.

Descrizione
Premio di produttività
Fringe Benefit
Integrazioni di reddito/sostegni economici al verificarsi di alcuni eventi, quali: - bonus bebè - voucher copertura costi cura bambini - bonus scuola - aiuti finanziari per la cura di familiari anziani e/o non autosufficienti - anticipazioni o prestiti per cure personali
Fondi sanitari integrativi
Fondi previdenziali integrativi
Rimborsi per servizi di cura all'infanzia (asilo, centro estivo, ecc...)
Permessi aggiuntivi per accompagnamento familiari
Convenzioni con strutture specializzate/RSA
Convenzioni con albi badanti/servizi assistenza domiciliare
Convenzioni con servizi sul territorio
Collaborazione in rete con altre associazioni sul territorio
Sconti fruibili da personale dipendente e familiari
Check-up gratuiti e/o convenzionati
Convenzioni con centri medici
Acquisto di generi alimentari (spesa, gruppi d'acquisto, ecc...)
Corsi/iniziative per la salute
Ritiro pacchi in sede
Convenzioni con centri sportivi/associazioni sportive
Convenzioni con servizi per cultura e tempo libero/associazioni culturali
Elasticità d'orario in ingresso e in uscita
Telelavoro (lavoro svolto sempre all'esterno dei locali aziendali)
Lavoro Agile o Smart Working (lavoro svolto in parte nei locali aziendali, in parte all'esterno)
Banca ore/conto recupero ore
Integrazione del congedo di maternità/paternità
Congedo per motivi familiari (lutto, malattia, cura)
Permessi aggiuntivi retribuiti per maternità / paternità
Part-time oltre a quello contrattuale

c) Il terzo passo consiste nell'orientarsi verso il proprio piano di Welfare.

Le risposte alle seguenti domande dovrebbero consentire di entrare nell'auto-analisi della situazione dell'organizzazione.

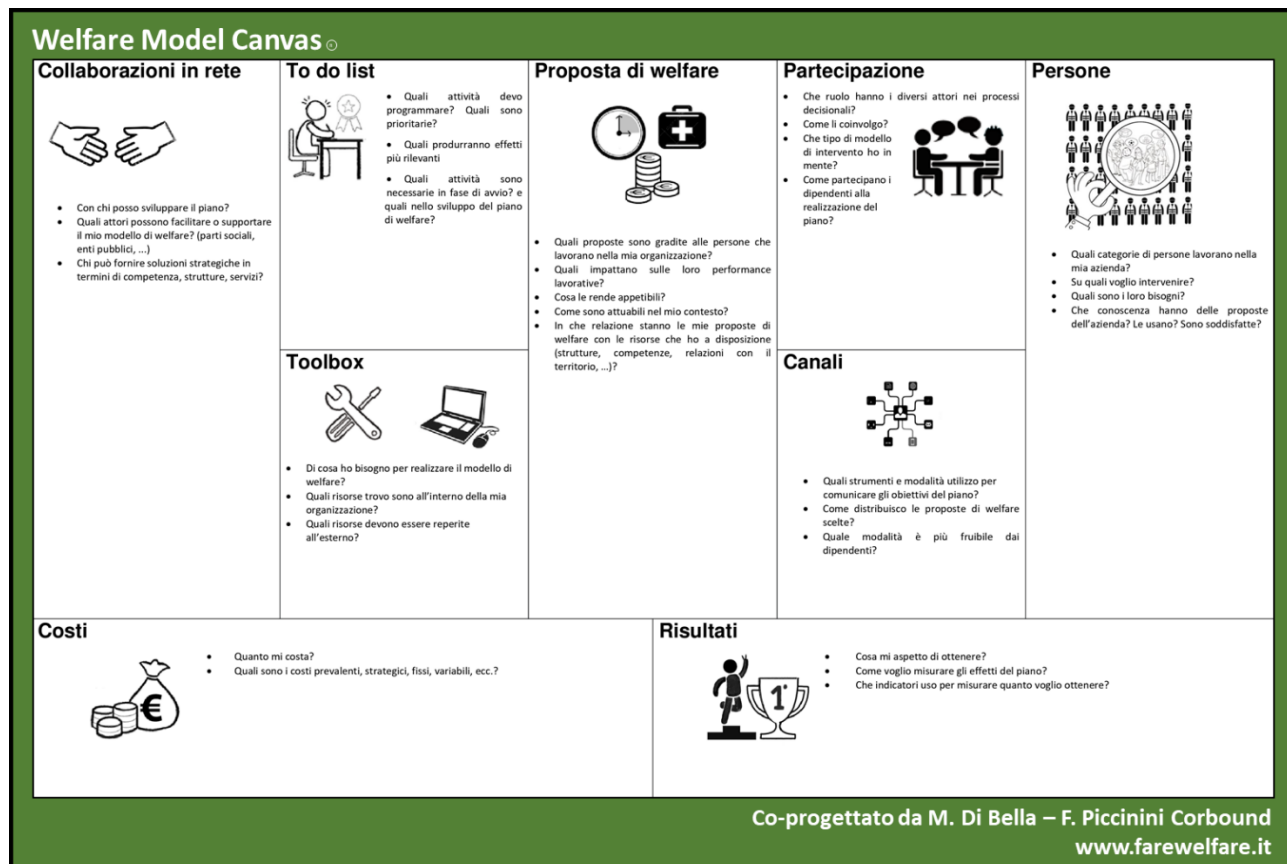
Ogni azienda sceglie il suo modello di welfare in base agli obiettivi che si pone. Abbiamo ribadito come il welfare aziendale sia una leva strategica per il sistema organizzativo, pertanto, anche il suo approccio dev'essere soprattutto strategico. Occorre, quindi, porsi delle domande chiave.

- Cosa mi aspetto di ottenere? Quali risultati?
- Che tipo di partecipazione desidero da parte delle lavoratrici e dai lavoratori e dalle rappresentanze sindacali?
- Che tipo di proposte offro alle persone che lavorano nella mia organizzazione?
- Con che partner realizzo la mia proposta di welfare?
- Quali risorse voglio destinare al welfare?
- In che rapporto stanno le mie proposte di welfare con le risorse che ho a disposizione (strutture, competenze, relazioni con il territorio, ...)?
- Che indicatori uso per misurare quanto voglio ottenere?

Nella prossima sezione, in merito all'adozione di un modello di welfare utile alle organizzazioni, viene proposto di procedere con la compilazione di una scheda che include i nove elementi costitutivi di uno denominato Welfare Model Canvas ⁵. Le risposte date ad ogni elemento della scheda sono d'aiuto per definire il complesso delle azioni orientate al benessere delle persone che lavorano nell'azienda, progettare un piano di welfare coordinando tutti i fattori chiave ed implementare le azioni in modo sistemico.

⁵ www.welfaremodelcanvas.com

PROGETTARE CON IL WELFARE MODEL CANVAS



Elemento 1. Persone che lavorano nell'organizzazione: sono i gruppi di persone verso le quale di intende indirizzare la proposta di welfare aziendale.

Dal punto di vista normativo, l'Art.51 del TUIR comma 2 lettera f, afferma che è esclusa dalla base imponibile l'utilizzazione di opere e servizi offerti dal datore di lavoro, riconosciuti volontariamente o sulla base di accordi collettivi o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, **alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti**, al coniuge, figli e altri familiari (di cui all'art.433 c.c.), per le finalità di utilità sociale, quali educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. Ogni azienda ha, pertanto, il compito di scegliere se destinare il welfare aziendale a tutti o a parte della popolazione dipendente. Di seguito una batteria di domande utili alla compilazione:

- Quali categorie di persone lavorano nella mia azienda?
- Su quali voglio intervenire con un sistema di welfare?
- Quale criterio utilizzo per definirle (inquadramento, mansione, team...)?
- Quali sono i loro bisogni?

Elemento 2. Proposta di welfare: è l'insieme degli interventi di welfare e di conciliazione vita-lavoro che hanno valore per tutti i dipendenti o per un segmento di essi. Di seguito una batteria di domande utili alla compilazione:

- Che tipo di proposte potrebbero essere gradite alle persone che lavorano nella mia organizzazione?
- Quali impattano sulle loro performance lavorative?

- *Cosa le rende appetibili?*
- *Come sono attuabili nel mio contesto?*
- *Rispetto alla mission dell'associazione, in che relazione stanno le mie proposte di welfare con le risorse che ho a disposizione (strutture, competenze, relazioni con il territorio, ...)?*

Elemento 3. Partecipazione: è il tipo di relazione che l'organizzazione desidera avere con i suoi portatori d'interesse interni nella definizione di interventi e risultati desiderati. Di seguito una batteria di domande utili alla compilazione:

- *Che ruolo hanno i diversi attori (dipendenti, rappresentanze sindacali e datoriali) con cui mi relaziono nei processi decisionali?*
- *Come li coinvolgo?*
- *Che tipo di modello di intervento ho in mente?*
- *Come partecipano i dipendenti alla realizzazione del piano?*

Elemento 4. Canali: sono le modalità e i meccanismi di comunicazione e distribuzione, che l'organizzazione utilizza per far funzionare il suo piano di welfare aziendale. Di seguito una batteria di domande utili alla compilazione:

- *Quali strumenti e modalità utilizzo per comunicare gli obiettivi del piano di welfare?*
- *Come distribuisco le proposte di welfare?*
- *Quale modalità è più fruibile dai dipendenti?*

Elemento 5. Risultati: sono i benefici che l'organizzazione vuole ottenere come impatto delle misure di welfare misurabile attraverso un sistema di indicatori. Di seguito una batteria di domande utile alla compilazione:

- *Cosa mi aspetto di ottenere a fronte di questa decisione di realizzare un piano di welfare aziendale?*
- *Come voglio misurare gli effetti del piano?*
- *Che indicatori uso per misurare i risultati desiderati?*

Elemento 6. Azioni: sono le attività chiave che l'organizzazione deve realizzare per avviare e mantenere un sistema di welfare. Di seguito una batteria di domande utili alla compilazione:

- *Quali attività devo programmare? Quali sono prioritarie?*
- *Quali produrranno gli effetti più rilevanti?*
- *Quali attività sono necessarie in fase di avvio?*
- *Quali attività sono necessarie nello sviluppo del piano di welfare?*

Elemento 7. Risorse: sono le risorse chiave che l'organizzazione deve avere per avviare e mantenere un sistema di welfare. Di seguito una batteria di domande utili alla compilazione:

- *Di cosa ho bisogno per realizzare il modello di welfare?*
- *Quali risorse trovo all'interno della mia organizzazione?*
- *Quali risorse devono essere reperite all'esterno?*

Elemento 8. Partner: sono gli attori chiave che lavorano in sinergia con l'organizzazione al di concorrere all'implementazione, al mantenimento e al coordinamento del sistema di welfare. Di seguito una batteria di domande utili alla compilazione:

- *Con chi posso sviluppare il piano?*
- *Quali attori possono facilitare o supportare il mio modello di welfare? (parti sociali, enti pubblici, fondazioni...)*
- *Chi può fornire soluzioni strategiche in termini di competenza, strutture, servizi?*

Elemento 9. Costi: sono gli investimenti dell'organizzazione per il sistema di welfare. Di seguito una batteria di domande utili alla compilazione:

- *Quanto mi costa il piano di welfare che voglio realizzare?*
- *Quali sono i costi prevalenti, strategici, fissi, variabili, ecc...?*
- *Dove reperiscono le risorse per finanziare questi costi?*

Analisi dei fabbisogni

L'ultimo strumento operativo proposto è una breve guida alla costruzione di uno strumento di indagine dei bisogni della popolazione potenzialmente beneficiaria del piano di Welfare Aziendale.

In base alla numerosità delle persone interessate dal piano, si può valutare se realizzare interviste, focus group o una survey attraverso questionario.

In ognuno di questi casi, le domande da porre agli interessati possono esplorare diverse aree:

- La percezione sul modello di welfare già esistente e la conoscenza nonché l'utilizzo delle misure presenti in azienda
- I bisogni di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro e di altre eventuali forme di sostegno
- Le proposte e le aspettative
- Alcune caratteristiche personali e familiari che si possono tradurre in domanda di welfare.

A titolo di esempio, ed usando una scala di risposte "☐ per niente ☐ poco ☐ abbastanza ☐ molto", si possono sottoporre le seguenti domande:

- a. Ritieni la tua azienda attenta al benessere dei propri dipendenti?
- b. Ritieni la tua azienda attenta alla conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita dei propri dipendenti?
- c. Esprimi un'opinione sulle misure/agevolazioni/benefit/ flessibilità già presenti in azienda (elencarle)
- d. Per migliorare la tua conciliazione vita e lavoro, di cosa avresti bisogno? (Una diversa organizzazione del lavoro; Più soldi; Più servizi; Altro, specificare)
- e. Quali iniziative ti aiuterebbero a migliorare il tuo equilibrio tra tempo personale/familiare e tempo lavorativo? (Interventi sulla flessibilità degli orari, Servizi aziendali, Benefits)

Nella scelta delle domande da porre ai dipendenti dell'azienda, gli obiettivi da fissare sono l'emersione dei bisogni di conciliazione e di cura, la propensione all'utilizzo di alcune forme di beneficio (beni, servizi, prestazioni) e dei suoi canali distributivi (rimborsi, voucher, portale), le aspettative e i suggerimenti.

Rete territoriale di progetto



VOL.TO
VOLONTARIATO
TORINO



CENTRO
TERRITORIALE
PER IL
VOLONTARIATO



centro servizi volontariato
Asti e Alessandria



società solidale
centro di servizio
per il volontariato
della provincia di cuneo



Forum Terzo Settore
PIEMONTE



synesthesia
the digital experience company

SMART WORKING
for SMART ASSOCIATION

