

## Welfare aziendale nelle PMI: tutta un'altra storia!

**Author :** Luciana d'Ambrosio Marri

**Date :** 8 Maggio 2019



**Correva l'anno 1849:** Elizabeth Blackwell riceve il diploma del Geneva Medical College di New York e diventa la prima dottoressa a esercitare la professione negli USA, gli austriaci reprimono con un massacro le dieci giornate di Brescia, Venezia si arrende agli austriaci dopo un assedio di quattro mesi, l'azienda MAZZUCHELLI nasce in Italia a Castiglione Olona, in provincia di Varese: da piccolo opificio per la produzione di pettini e bottoni diventerà impresa d'eccellenza nella produzione di semilavorati plastici ad alto contenuto tecnico ed estetico, un'azienda vincente anche il **Premio Speciale del Comitato Guida WELFARE INDEX PMI 2019** (promosso da Generali Italia dal 2016 con la partecipazione di Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato e Confprofessioni).

**Mazzucchelli 1849 SpA**, azienda antica, oggi produce lastre di acetato di cellulosa, un polimero di origine vegetale che deriva dalla polpa di legno e dal cotone e che viene utilizzato soprattutto per le montature degli occhiali. Ora in Italia ha 500 dipendenti e nel mondo circa 1300. È, tra le PMI, un'azienda leader mondiale del brand italiano nel panorama internazionale e si caratterizza anche con **fattori chiave del welfare**: fiore all'occhiello è il **poliambulatorio** che offre a tutti dipendenti e pensionati aziendali e alle loro famiglie servizi infermieristici e visite specialistiche gratuite, in pratica un servizio di cura a tutto campo verso il dipendente e familiari. *“Un impegno che viene da lontano, iniziato nel 1940 dal nonno; accanto a questo le ultime iniziative sono l'avvio di un **centro di ascolto di supporto psicologico per i dipendenti** e, recentemente, di un **corso di difesa psicofisica e di consapevolezza per le donne dipendenti e per le figlie dei dipendenti**”*, sottolinea Silvia Orsi Mazzucchelli, vicepresidente e nipote del fondatore, un delicato strumento per rapportarsi meglio agli scenari e ai fenomeni di attualità sulla violenza alle donne. Una iniziativa importante e coraggiosa, anche perché talvolta si ha paura di chiedere aiuto; ma la forza e la credibilità di questa iniziativa derivano, secondo l'imprenditrice, dal *“rapporto ottimo con i dipendenti e dallo scambio e attenzione ai problemi comuni”*.



Silvia Mazzucchelli, a capo oggi dell'impresa di una famiglia di sei generazioni, in occasione del ritiro del premio WELFARE INDEX PMI 2019 ci offre in questa intervista un apprendimento fondamentale e di prospettiva per le nuove generazioni: *“per noi importantissima è l'apertura verso il mondo, l'attenzione alle novità, alle esigenze nuove, è importante l'istruzione e sono importanti le donne, lo sono sempre state per la nostra azienda e lo saranno anche per il futuro”*.

**In Italia**, nell'ottica di quello che oggi viene definito *welfare aziendale*, tra gli imprenditori lungimiranti e coraggiosi, Adriano Olivetti (1901-1960) ha segnato un'epoca e la storia dell'impresa italiana: “La 'cultura Olivetti', che contraddistingue una nuova logica di gestione del personale e del rapporto tra persona e lavoro in Italia, ha fatto scuola e l'attualità dell'utopia di Adriano è sotto gli occhi di chiunque guardi e desideri con intelligenza e cuore un modo sano di lavorare” (Castiello d'Antonio, d'Ambrosio Marri, 2017).

Oggi, a fronte di un welfare statale che via via si è indebolito, il **welfare aziendale** assume sempre maggiore rilevanza, anche per il carattere strategico e di business che assume: “il welfare aziendale si traduce in politiche, azioni e strumenti che per le imprese assumono la voce di costi deducibili e per chi lavora assumono una funzione di notevole supporto, dotato di un valore economico ma che non necessariamente come tale viene erogato in modo diretto alla persona. Se in anni passati erano organizzate le colonie estive, le borse di studio per i figli dei dipendenti o le abitazioni per gli operai, oggi in molte realtà d'impresa sono adottate misure che vanno dagli asili nido al maggiordomo aziendale, dai programmi assistenziali e previdenziali alle *stock option*, dalla formazione *ad personam* fino al sostegno per la gestione del tempo libero” (Castiello d'Antonio, d'Ambrosio Marri, 2017).

### **Ma bisogna fare attenzione.**

Ciò implica **ripensare in qualche modo il rapporto tra dipendente e azienda**, in un mondo certo complesso e complicato, dove le contraddizioni tra le culture del lavoro esistenti e praticate talvolta sembrano appartenere a pianeti totalmente differenti e in opposizione tra loro, pur facendo tutti parte dell'universo del mondo del lavoro.

Per il decollo in azienda di un piano efficace di welfare è fondamentale capire i **bisogni dei dipendenti**, quelli anche nuovi che emergono rispetto alle differenze di cultura, alle differenze

generazionali, alle differenze di genere. Non a caso [Welfare Index PMI](#) misura il livello di welfare delle piccole e medie imprese attraverso un'indagine che valuta **12 aree di intervento** che riguardano le declinazioni del welfare: previdenza e sanità integrative, servizi di assistenza, polizze assicurative, conciliazione vita e lavoro e sostegno ai genitori, sostegno economico ai dipendenti, formazione ai dipendenti, sostegno all'istruzione dei figli e familiari, cultura e tempo libero, sostegno a soggetti con fragilità, e integrazione sociale, sicurezza e prevenzione degli incidenti, welfare allargato alla comunità (in quattro anni sono state intervistati i rappresentanti di più di 15.000 imprese di tutti i settori produttivi; in particolare quest'anno sono state consultate 4561 PMI).



Dall'indagine annuale condotta tra indici e pesi di differente valore percentuale a seconda dell'originalità, dell'ampiezza e della gestione delle varie politiche di welfare, ogni anno il Comitato Scientifico assegna il *Rating Welfare Index PMI* alle imprese che partecipano e affidano il loro vantaggio competitivo anche alla riconoscibilità del proprio valore nella classifica delle eccellenze sul fronte del welfare aziendale. Il welfare praticato all'interno delle organizzazioni è dunque un **fattore strategico** del fare impresa, della responsabilità d'impresa nella comunità e nei territori, di *employer branding* e un tratto distintivo per attrarre e trattenere i cosiddetti talenti.

Alla base di tutto c'è il **coinvolgimento dei dipendenti**, a partire dal come capire i loro bisogni al fine di identificare politiche e iniziative di welfare mirate, di reciproco vantaggio e interesse per azienda e dipendente, evitando così generici interventi "a pioggia" inefficaci e, quindi, solo costosi.

Le due macro-categorie di servizi riguardano certamente i servizi per la persona e per la famiglia. Infatti, l'art. 51 del **TUIR** (Testo unico delle imposte sui redditi) indica ciò che può essere trasformato in beni di welfare aziendale e quindi non tassabile per l'impresa.

Ecco l'**elenco**: autovetture a uso promiscuo; prestiti a tasso agevolato; alloggio; servizi di trasporto; assistenza sanitaria; previdenza complementare; servizio mensa; ticket restaurant; servizi di educazione e istruzione; azioni societarie; pagamento di retta per asilo.

Insomma, **tante sono le vie del welfare aziendale**: molte nelle prassi d'impresa sono frutto di **integrazioni fra tradizioni e innovazione**. Lo sguardo al significato e all'impatto sociale di alcune politiche è poi un *leitmotiv* di parecchie delle azioni che l'azienda mette in moto anche

con il richiamo alla **responsabilità sociale**, tratto che si vede crescere nella consapevolezza di molte aziende, non solo in quelle grandi o multinazionali.

Infatti, tra le PMI ci sono anche le microimprese, quelle con meno di dieci addetti. E la loro non è vita facile. Ma anche in forma micro si possono fare grandi cose, pure sul piano del welfare.

Lo dimostra l'esperienza di **Maria Elena Rondi**, imprenditrice della sua omonima micro impresa, nella provincia di Pavia, che ha trasformato un'associazione onlus di volontariato da cui era partita in un'azienda agricola e associazione sportiva dilettantistica. Questa impresa si occupa di riabilitazione equestre per persone disabili. Nel tempo è cresciuta e si avvale di volontari, genitori degli allievi e degli allievi stessi che si occupano dell'andamento dell'azienda. Quest'anno è stata premiata per Welfare Index 2019 nella sezione Agricoltura Sociale, perché l'azienda agricola ha costruito una struttura *ad hoc*, che di fatto è una Casa, per le persone con disagi e disabilità.



Maria Elena Rondi

Secondo Rondi, che ho intervistato in occasione della premiazione, *“l’inclusività della casa indipendentemente dal sesso, dalla religione, dalla provenienza delle persone e il fatto che gli utenti diventino essi stessi persone attive che collaborano in nome di un **obiettivo comune di benessere**”*, sono i due principali fattori di successo e di benessere dell'azienda.

Certo, l'attenzione su cui si declina il welfare d'impresa, con tutte le possibili formule, nei fatti ruota attorno a categorie importanti per la qualità del rapporto individuo/organizzazione e del benessere dei dipendenti e dell'azienda in cui lavorano.

Ad esempio, in Neomobile (Gruppo DigitalGO) - realtà di circa 120 dipendenti, esperti in *mobile*, contenuti, marketing e tecnologia digitale in Europa (la sede principale è a Roma) e America Latina - il welfare aziendale si attua secondo **tre categorie e prospettive: tempo, denaro e vita**. In pratica, in ottica di risparmio di tempo si attivano soluzioni di consegna/recapito inerenti servizi di spesa e lavanderia, per risparmio di denaro si attivano servizi di assistenza fiscale, mentre per una maggiore qualità della vita sono messe in atto iniziative sportive sociali e

collettive.

In conclusione, **consapevolezza e visione strategica** fanno sì che il welfare diventi progetto d'impresa.

A livello internazionale il valore del welfare aziendale nelle PMI è dimostrato da molti studi anche recenti, tra cui quello condotto dall'istituto Taylor Nelson Sofres per conto di Sodexo Benefits & Rewards su oltre 800 imprenditori di imprese di piccole e di medie dimensioni, con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 100. Secondo questa ricerca nove intervistati su dieci si dichiarano convinti dei benefici legati agli interventi che riguardano il benessere dei lavoratori.

E i numeri italiani delle ricerche di Welfare Index PMI dicono che i risultati economici e qualitativi di questo approccio ci sono e si vedono. Dal Rapporto 2019 emerge infatti che **il welfare aziendale è una spinta efficace per il miglioramento della gestione e dei risultati d'impresa**: il 63% delle aziende molto attive nell'utilizzo di fattori di welfare ritiene che la produttività sia migliorata, il 73% valuta che sia maggiore la soddisfazione dei dipendenti e migliore il clima, il 72% ritiene migliorata l'immagine e la reputazione della propria azienda.

I numeri delle PMI impegnate in questa direzione sono di anno in anno crescenti, il che fa ben sperare dato che: “la struttura produttiva italiana mostra il ruolo primario delle PMI: il nostro Paese è leader tra i maggiori Paesi dell'Unione Europea per rilevanza dell'occupazione nelle PMI con il **78,7% degli addetti delle imprese** – di cui 45,6% relative a microimprese fino a 10 addetti, 20,4% relativo a piccole tra 10 e 49 addetti e il restante 12,7% relativo a medie imprese fino a 250 addetti – **valore nettamente superiore alla media europea del 69,4%**. Per il peso degli addetti addensati nelle PMI l'Italia sopravanza Regno Unito (75,3%), Spagna (72,8%), Germania (62,9%) e Francia (61,4%). In Italia, le micro e piccole imprese con meno di 50 addetti rappresentano **l'asse portante del sistema di PMI**” (<https://www.confartigianato.it/2018/02/studi-nelle-pmi-italiane>).

In questo scenario, dunque, il welfare aziendale fa bene alle imprese e fa bene certamente anche al nostro Paese, in particolare su tre fronti: la salute e l'assistenza, la conciliazione tempo di vita/tempo di lavoro in ottica di *work life balance*, i giovani e l'attenzione alla formazione e al supporto alla mobilità sociale. Tre focus chiave di sviluppo.

Articolo a cura di **Luciana d'Ambrosio Marri**