



# WELFARE AZIENDALE

LO SCENARIO EUROPEO E LE SUE  
PROSPETTIVE FUTURE

Esito del GRUPPO DI LAVORO TRA SOCI

In collaborazione con

**CADIAI**  
COOPERATIVA SOCIALE

Maggio 2015

Il presente documento raccoglie e presenta gli esiti del  
**Gruppo di lavoro tra Soci di Impronta Etica sul Welfare Aziendale**  
svoltosi nel 2014

Il documento è stato curato da:

Laura Baiesi (Impronta Etica)

Con la supervisione di:

Giulia Casarini (Cadiai)

Franca Guglielmetti (Cadiai)

Maria Luisa Parmigiani (Impronta Etica)

**Si ringraziano in particolar modo le imprese appartenenti il network di Impronta Etica che hanno partecipato e collaborato al gruppo di lavoro:**



# Indice

<b>1. Introduzione.....</b>	<b>4</b>
Le motivazioni di fondo del gruppo di lavoro .....	5
Gli obiettivi.....	5
Il percorso.....	6
Struttura del documento .....	6
<b>2. Il welfare in Europa: un contesto in evoluzione.....</b>	<b>8</b>
La crisi dei modelli di <i>welfare state</i> in Europa.....	8
Il contesto in Italia .....	9
L'emergere di un secondo welfare e lo sviluppo del welfare aziendale.....	11
Le aree d'intervento .....	13
<b>3. Welfare aziendale e responsabilità sociale d'impresa .....</b>	<b>17</b>
Definizione obiettivi aziendali in tema di welfare aziendale in coerenza con l'approccio CSR	19
Analisi dei bisogni .....	22
Mappatura delle risorse offerte dal territorio .....	23
<b>4. Il futuro del welfare aziendale .....</b>	<b>27</b>
<b>Appendice – I partecipanti.....</b>	<b>30</b>

## **Perché utilizzare questo documento**

- Perché l'azienda, come entità inserita in un territorio verso il quale è co-responsabile, deve essere consapevole dell'evoluzione dei sistemi di welfare a livello europeo.
- Perché il documento fornisce all'azienda un quadro sullo scenario europeo in tema di welfare aziendale e sulle sue prospettive future.
- Perché il documento si propone di delineare il legame tra il sistema di welfare aziendale e le politiche di responsabilità sociale d'impresa, al fine di promuovere una visione strategica di welfare in grado di cogliere le opportunità in termini di competitività e sostenibilità per l'azienda e per il territorio.
- Perché il documento presenta buone pratiche che possono stimolare spunti di riflessione e miglioramento all'interno dell'azienda.

# 1. Introduzione

## Le motivazioni di fondo del gruppo di lavoro

Il gruppo di lavoro è nato da una **proposta della Cooperativa Sociale CADIAI**, socia di Impronta Etica, che in occasione del suo quarantesimo anniversario ha attivato una riflessione sul futuro dei servizi e sullo sviluppo di nuove forme di welfare come alternative o integrative rispetto al sistema attuale. In qualità di esperto del tema e di soggetto coinvolto rispetto all'offerta di attività e/o servizi di welfare, Cadiai ha svolto un **ruolo di supporto nella progettazione e nello svolgimento del percorso**.

Negli ultimi anni in Europa le profonde **trasformazioni sociali, economiche e demografiche** - quali l'invecchiamento della popolazione, l'incertezza del posto di lavoro, la maggiore instabilità dei nuclei familiari e l'aumento dei neet<sup>1</sup> - e la **progressiva riduzione della spesa pubblica in termini di welfare**, hanno determinato una profonda crisi dei tradizionali modelli di protezione sociale.

In questo contesto, **nuovi attori, in partnership con gli enti locali, possono contribuire a far fronte ai nuovi e ai vecchi bisogni sociali, affiancandosi al sistema pubblico**.

Per le imprese, in particolare, la realizzazione di attività di welfare, **a favore del benessere dei dipendenti, dell'azienda e del territorio**, rappresenta una sfida e al tempo stesso una opportunità, anche e soprattutto dal punto di vista strategico dell'impresa stessa, in termini di innovazione e creazione di valore.

## Gli obiettivi

Gli obiettivi del gruppo di lavoro sono stati:

- **analizzare lo scenario europeo** in termini di cambiamento ed evoluzione dei sistemi di welfare, favorendo un confronto tra l'Italia e l'Europa;
- **indagare gli approcci innovativi** di welfare aziendale sperimentati e sviluppati a livello europeo, in modo da ampliare la conoscenza di buone pratiche rispetto al tema;

---

<sup>1</sup> NEET acronimo inglese - Not in Education, Employment or Training, indicatore atto a individuare la quota di popolazione di età compresa tra i 15 e i 29 anni che non è né occupata né inserita in un percorso di istruzione o di formazione (Dizionario di Economia e Finanza, Istituto dell'Enciclopedia italiana Treccani - IATE, Banca Dati terminologica dell'Unione europea - versione istituzionale italiana).

- **favorire il confronto tra soci** rispetto ai sistemi di welfare attuati dalle rispettive imprese;
- **riflettere sui potenziali sviluppi futuri del welfare aziendale** e sulle modalità innovative di erogazione di attività e servizi da parte delle imprese a favore dei propri dipendenti e, più in generale, della società nel suo complesso.

## Il percorso

Partendo dall'inquadramento del più ampio scenario europeo e dall'analisi delle principali aree e modalità di intervento delle imprese in Europa, si è promosso un confronto sulle attività di welfare aziendale evidenziando l'importanza di perseguire un piano di welfare aziendale in coerenza con la propria strategia di sostenibilità. Il gruppo di lavoro ha approfondito il legame tra il welfare aziendale e la strategia di responsabilità sociale d'impresa, per riflettere sul ruolo che un'azienda sostenibile può avere nel creare valore sia al suo interno sia sul territorio su cui opera attraverso l'erogazione di dispositivi di welfare. Questo comporta, da parte dell'azienda, considerare le peculiarità dei contesti sociali di riferimento e comprenderne sia i bisogni sia le potenzialità per orientarsi verso un'integrazione, e non una sovrapposizione, con i servizi già presenti nel territorio.

Il percorso ha avuto un focus sulle **opportunità future del welfare aziendale in ottica di innovazione e in particolar modo nella sua relazione sul territorio**, al fine di dare la possibilità ai partecipanti di riflettere sul tema cogliendone le opportunità per tempo.

Il gruppo di lavoro è stato articolato in tre incontri durante i quali i partecipanti hanno avuto modo di analizzare, condividere e discutere sul tema avvalendosi di **testimonianze interne ed esterne, dal mondo imprenditoriale e accademico, al fine di favorire lo scambio di esperienze.**

## Struttura del documento

Il presente documento non intende essere esauriente sul tema del welfare aziendale, si propone piuttosto di mettere in luce alcune riflessioni, alla base del gruppo di lavoro, al fine di indagare come l'impresa sostenibile possa porsi in un contesto che cambia e nel quale emergono nuove sfide sempre più forti e diversificate. Mira a

fornire un inquadramento del contesto europeo, tenendo conto infatti che la crisi dei sistemi di welfare è un problema che sta interessando l'Europa nel suo complesso.

Il documento raccoglie e presenta gli **esiti del Gruppo di lavoro tra i soci di Impronta Etica sul welfare aziendale**, sviluppando i contenuti come segue:

- il **secondo capitolo** presenta il panorama europeo del welfare delineandone l'evoluzione, al fine di fornire un inquadramento del tema e contestualizzare la riflessione alla base del gruppo di lavoro.
- Il **terzo capitolo** ripercorre il legame tra il welfare aziendale e la strategia di responsabilità sociale dell'impresa evidenziando l'importanza di una visione strategica in ottica di welfare aziendale al fine di creare opportunità in termini di competitività e sostenibilità per l'azienda e contribuire alla creazione di valore per il territorio nel quale l'impresa opera.
- Il **quarto capitolo** si propone di delineare le prospettive e le opportunità del welfare aziendale, ed in particolare, il possibile ruolo futuro delle imprese sostenibili nell'ambito del sistema del welfare.

Al gruppo di lavoro hanno preso parte quattordici soci di Impronta - ANCD, Camst, Cadiai, Cmb, Coop Adriatica, Coop Ansaloni, Emil Banca, Granarolo, Gruppo Hera, Gruppo Unipol, Igd, Manutencoop, Nordiconad, SCS Consulting - oltre a Unicoop Tirreno, "Amico di" Impronta Etica.

## 2. Il welfare in Europa: un contesto in evoluzione

### La crisi dei modelli di *welfare state* in Europa

I sistemi di politiche sociali, legati ai tradizionali modelli di *welfare state* negli ultimi anni sono stati interessati da numerose sfide che hanno messo in crisi i loro impianti strutturali, interessando, seppur secondo modalità e gravità differenti, tutti i Paesi dell'Europa. Questa situazione viene associata a plurimi fattori tra cui i principali sono:

- **l'emergere di nuovi rischi e bisogni sempre più differenziati e derivanti da una combinazione di fenomeni sociali, economici e demografici** (quali l'invecchiamento della popolazione, l'incertezza del posto di lavoro, la maggiore instabilità dei nuclei famigliari, l'aumento dei neet), a cui il welfare pubblico non è in grado di dare risposte adeguate;
- **la progressiva riduzione delle risorse e gli stringenti vincoli di bilancio** con cui gli Stati sono costretti a misurarsi e che comportano la difficoltà di impiegare risorse ed investimenti in modo da dare risposta ai nuovi bisogni.

A queste cause si è aggiunta inoltre la **crisi economico-finanziaria** iniziata nel 2007, la quale ha amplificato le sfide già esistenti.

In Europa molti paesi da almeno una quindicina di anni hanno cercato di riformare i propri modelli sociali mediante riforme ai sistemi pensionistici e progressi nelle politiche a favore delle donne, dei bambini e dei non autosufficienti, attraverso una lotta alla povertà e all'esclusione sociale. Tuttavia, come evidenziano Maino e Ferrera nel Primo Rapporto sul Secondo Welfare<sup>2</sup>, in generale si è avuto però un **mancato rinnovamento** dell'impianto alla base dei welfare state, per cui gli effetti delle riforme adottate si sono dimostrate limitate. Si era pensato di poter apportare riforme principalmente mediante «ricalibrature» interne al welfare pubblico, ossia spostando le voci di spesa da un ambito all'altro, senza considerare che la via della ricalibratura si scontra inevitabilmente con resistenze di interessi basati su diritti acquisiti. Soprattutto nel Sud Europa la riorganizzazione dei servizi è proceduta lentamente,

---

<sup>2</sup> Maino F., Ferrera M. (2013), Primo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia. Il documento è disponibile al seguente link: <http://www.secondowelfare.it/primo-rapporto-2w/primo-rapporto-sul-secondo-welfare.html>

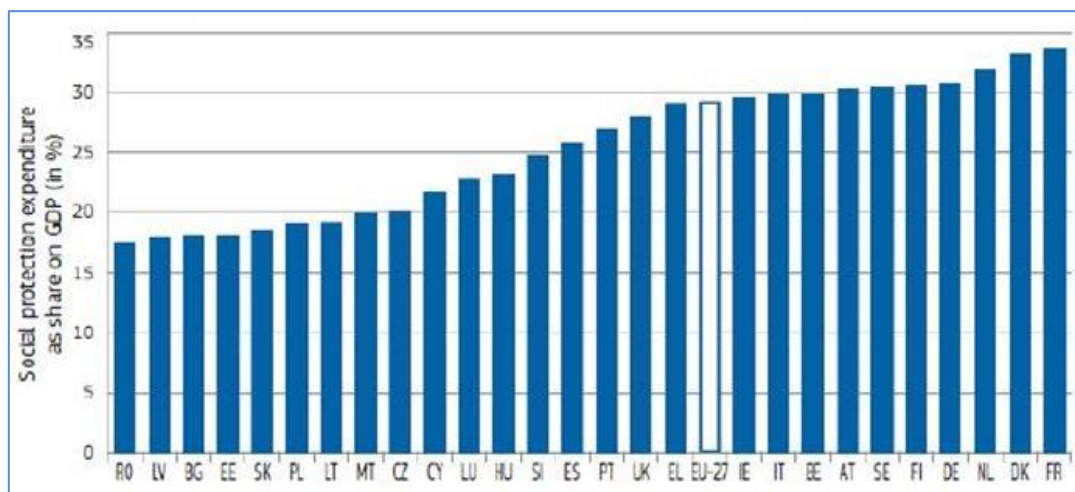
ostacolata da resistenze istituzionali, politiche e sindacali.

Il risultato è che oggi si continua perlopiù ad avere una struttura interna della spesa sociale e un'articolazione del welfare pubblico simili a quindici anni fa, sebbene la società si sia nel frattempo trasformata e con essa i bisogni sociali che richiedono misure d'intervento. Come sostengono Venturi e Rago "le principali difficoltà del tradizionale sistema di welfare non riguardano un suo cattivo funzionamento, quanto piuttosto un suo indispensabile adeguamento per far fronte alle trasformazioni della società in atto".<sup>3</sup>

Nell'urgenza di dare risposte adeguate alle problematiche che la società pone, la Commissione europea evidenzia la necessità dei paesi membri di sapere innovare le politiche sociali al fine di ottimizzare la loro efficacia, la loro efficienza e le rispettive modalità di finanziamento: "l'**innovazione sociale** è un elemento essenziale degli investimenti sociali, considerando che le politiche sociali devono essere costantemente adattate in funzione di nuove sfide. Ciò suppone la necessità di sviluppare e realizzare nuovi prodotti, servizi e modelli, analizzarli e privilegiare i più efficaci ed efficienti".<sup>4</sup>

## Il contesto in Italia

In Italia, la **spesa pubblica** si aggira intorno al 29% del PIL<sup>5</sup> ed è **in linea con quella dei paesi europei e con la media UE**.



**Fig. 1** - Spesa per la protezione sociale in percentuale sul PIL nei paesi membri, (2010). **Fonte:** ESSPROS in Social Investment Package, 2013.

<sup>3</sup> Venturi P., Rago S. (2012), Le politiche sociali nell'era della vulnerabilità, AICCON Short Paper Series, n.2. Il documento è disponibile al seguente link:

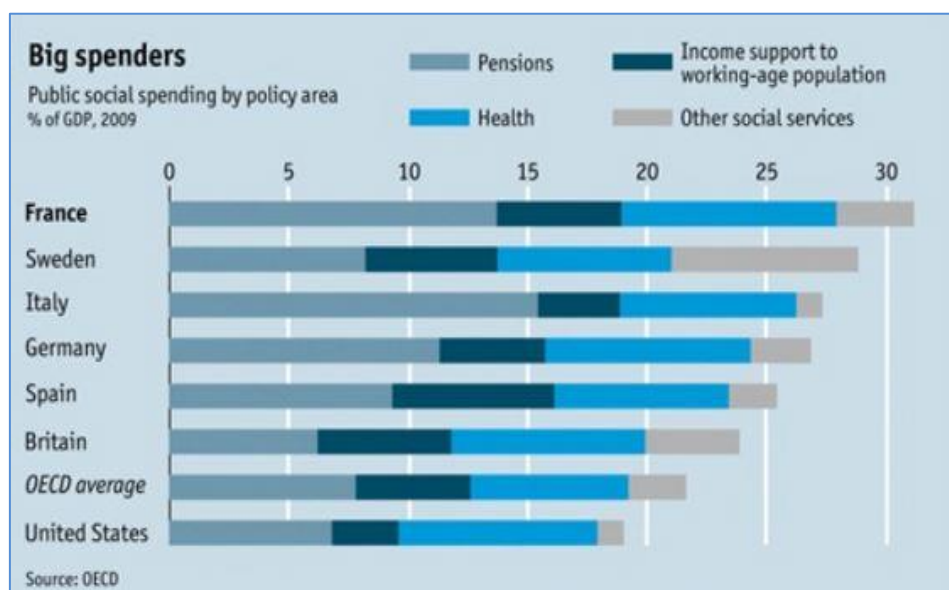
[http://www.aicon.it/file/convdoc/politiche\\_sociali\\_vulnerabilita.pdf](http://www.aicon.it/file/convdoc/politiche_sociali_vulnerabilita.pdf)

<sup>4</sup> Commissione europea, COM (2013) 83 finale, Investire nel settore sociale a favore della crescita e della coesione, in particolare attuando il Fondo sociale europeo nel periodo 2014-2020, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0083:FIN:it:PDF>

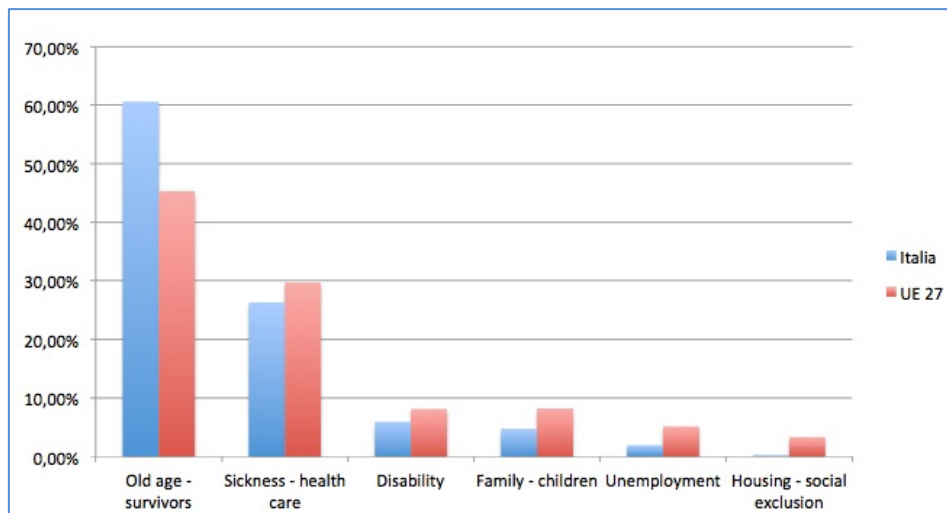
<sup>5</sup> ESSPROS in Social Investment Package, 2013.

Il problema della spesa sociale pubblica italiana è la sua articolazione interna fortemente sbilanciata, dovuta al fatto che nel tempo i programmi di welfare si sono per lo più concentrati sugli stessi soggetti senza considerare i nuovi rischi della moderna società. In particolare, si riscontra una **spesa previdenziale ipertrofica**, intorno al 17% (Fonte Eurostat): la spesa pubblica per le pensioni in Italia è pari al 61,9% della spesa per le prestazioni sociali, ed è la quota più elevata in Europa: ben 16,1 punti percentuali sopra la media UE. Questa crisi strutturale del welfare riflette tra l'altro il fatto che l'Italia detenga il primato europeo per numero di persone over 65. A fronte di questa situazione **alcuni settori risultano sotto-protetti** come malattia e disabilità, invalidità, disoccupazione, famiglia e minori, politiche abitative ed esclusione sociale. Settori verso i quali sarebbe auspicabile un maggiore investimento in termini di risorse e finanziamenti.

Nei due grafici seguenti si può notare come la spesa pubblica italiana sia maggiore rispetto alla media europea rispetto alle pensioni mentre sia al di sotto della media OECD/UE per tutti gli altri ambiti di sostegno sociale.



**Fig. 2** - Spesa Pubblica Sociale per Nazioni ed Aree di spesa (Pensioni, Sanità, Spesa per famiglie e per persone in età di lavoro, altre spese sociali), (2009). **Fonte:** OECD.



**Fig. 3** - La spesa sociale per settore in percentuale sulla spesa sociale totale nel 2008: confronto ITALIA-UE, (2008). **Fonte:** Maino, F., Il secondo welfare e i Piani di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro: governance e innovazione, (2012).

Un dato propositivo riguarda invece la **spesa sociale privata**, in Italia pari al 2,1% del PIL, al di sotto della Svezia (2,8%) di Francia e Germania (3%), del Belgio (4,5%), di Regno Unito (7,1%) e Olanda (8,3%). Tale spesa è rimasta ferma nell'ultimo decennio per cui è possibile pensare che ci possa essere un ampio margine per un suo uso a sostegno del welfare pubblico.<sup>6</sup>

Questo suggerisce come il futuro del welfare dovrà prevedere sempre più collaborazioni trasversali fra pubblico, privato e privato sociale e fra attori nazionali e sovra-nazionali. Un potenziale che potrebbe essere incoraggiato sul piano degli incentivi fiscali e contrattuali tenendo al contempo un'alta attenzione sui rischi di iniquità legati allo sviluppo di questi dispositivi.

## L'emergere di un secondo welfare e lo sviluppo del welfare aziendale

La sfida attuale sta quindi nel riuscire ad innescare soluzioni innovative all'interno del sistema di politiche sociali tradizionale e ancor più all'esterno, al fine di soddisfare gli attuali bisogni della società. La soluzione che sembra meglio rispondere a questo è un **rinnovamento del welfare** che veda la cooperazione di attori economici e sociali, pubblici e privati. Ecco allora l'emergere di un **secondo welfare** (o meglio conosciuto in Europa come *welfare mix*, *societal welfare*, *welfare community*) che si innesci a **supporto del primo welfare andando a colmare le lacune del pubblico in una logica integrativa, favorendo la creazione di nuove forme di collaborazione e**

<sup>6</sup> Maino, F., Ferrera, M. (2013), Primo rapporto sul secondo welfare in Italia, <http://www.secondowelfare.it/primo-rapporto-2w/primo-rapporto-sul-secondo-welfare.html>

**creando valore per l'intera comunità.** La Commissione europea, incentivando una spinta all'innovazione, esorta gli stati membri a favorire la creazione di partnership tra enti locali e i nuovi attori protagonisti per far fronte ai nuovi e vecchi bisogni sociali in maniera sinergica.<sup>7</sup> Lo scenario che si sta creando è un nuovo welfare fatto di due sfere, una pubblica e una privata, in cui si trovano ad interagire più attori economici e sociali. Questi nuovi protagonisti sono:

- aziende, fondazioni, associazioni di categoria, assicurazioni, casse mutue, sindacati, con la principale funzione di investimento di risorse e attivazione di servizi;
- imprese sociali, cooperative, enti caritativi/religiosi, volontariato, attivi in particolar modo nell'erogazione di servizi;
- enti locali, con la principale funzione di coordinamento e monitoraggio.

Tra gli attori del secondo welfare, le imprese dimostrano di trovare ampio spazio di azione nella realizzazione di programmi di sostegno avendo a disposizione risorse e competenze da investire.

Le varie forme di welfare aziendale si sono moltiplicate negli anni e risultano oggi un fenomeno in via di sviluppo in Europa: secondo stime OCSE le prestazioni non obbligatorie erogate dalle imprese rappresentano, rispetto alla spesa sociale complessiva circa il 14% in Gran Bretagna e circa il 7% in Germania, Francia e Svezia. In Italia si stimano meno di un decimo di quelle tedesche o francesi<sup>8</sup> ma in aumento: oltre l'80% delle aziende italiane con più di 500 dipendenti ha implementato una qualche iniziativa di welfare aziendale e il 43% offre due o tre interventi di welfare verso i propri lavoratori.<sup>9</sup>

Gli obiettivi che il welfare aziendale si pone sono:

- aumentare il benessere individuale del dipendente e, a cascata, del suo nucleo familiare e dell'intero tessuto sociale in cui vive;
- generare effetti positivi sull'assetto organizzativo e sul clima dell'impresa;
- ottimizzare economicamente e finanziariamente le risorse a disposizione dell'impresa ed aumentarne il valore sociale;

---

<sup>7</sup> Commissione europea, COM (2013) 83 finale, Investire nel settore sociale a favore della crescita e della coesione, in particolare attuando il Fondo sociale europeo nel periodo 2014-2020, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0083:FIN:it:PDF>

<sup>8</sup> Maino F., Ferrera M. (2013), Primo rapporto sul secondo welfare in Italia,

<http://www.secondowelfare.it/primo-rapporto-2w/primo-rapporto-sul-secondo-welfare.html>

<sup>9</sup> Ascoli U., Mirabile M.L., Pavolini E. (2012), Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia, La rivista delle politiche sociali, n. 3, pp. 53-76.

- aumentare il valore del capitale umano e della produttività aziendale;
- introdurre nuove logiche relazionali e di concertazione con gli stakeholder.<sup>10</sup>

Posti questi obiettivi è possibile dedurre come un sistema di welfare aziendale, se opportunamente implementato, possa assumere per l'impresa un valore in chiave di competitività, rappresentando infatti una vera e propria leva strategica.

## Le aree d'intervento

Il welfare aziendale è generalmente inteso come l'insieme di benefit e servizi, forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale.<sup>11</sup>

I plurimi servizi di welfare offerti dalle imprese sono di diversa natura e in letteratura risultano avere diverse classificazioni. Il riferimento utilizzato durante il gruppo di lavoro è stata la categorizzazione offerta da Tiziano Treu<sup>12</sup>, il quale nei suoi studi divide i dispositivi nelle tre seguenti aree:

- **"Area del tempo"**, comprendente quelle misure che vanno ad incidere sulla flessibilità del lavoro intesa come maggior autonomia nella gestione del proprio tempo di lavoro;
- **"Area della famiglia"**, comprendente quei servizi offerti al dipendente per supportarlo nella gestione e cura dei propri familiari;
- **"Area del sé"**, comprendente quei servizi a favore del benessere e della salute fisica e psicologica del dipendente oltre che della sua crescita professionale e culturale.

A partire dalle aree appena elencate, in sede del gruppo di lavoro è stata condivisa e realizzata la seguente tabella sulle attività e servizi di welfare offerti ai dipendenti. La tabella non vuole essere esaustiva quanto piuttosto mettere in luce i principali ambiti su cui le aziende negli ultimi stanno focalizzando le proprie azioni di welfare.

---

<sup>10</sup> Treu T., (2013), Welfare aziendale: migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti, ed. Ipsa Inditalia.

<sup>11</sup> Mallone G., (2013), Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto, Percorsi di Secondo Welfare e Centro Inaudi.

<sup>12</sup> Treu T., (2013), Welfare aziendale: migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti, ed. Ipsa Inditalia.

Area del "Tempo"	Area della "Famiglia"	Area del "Sé"
Orari friendly	Congedi parentali (oltre gli obblighi di legge)	Attività e servizi per la promozione della salute e di stili di vita salutari
Part-time orizzontale/verticale o misti reversibili	Percorsi di reintegrazione del lavoratore a seguito di congedi parentali	Attività e servizi per la prevenzione di rischi in materia sanitaria
Tele-lavoro	Servizi prescolari educativi	Attività e servizi per il benessere psicologico e la riduzione dei rischi psico-sanitari
Gestione banca delle ore	Baby-sitting	Life counselling
Servizi per il risparmio di tempo	Servizi per il dopo scuola / laboratori di studio pomeridiani	Attività culturali e per l'allargamento del network relazionale
	Centri estivi	Attività e servizi per accrescere le conoscenze e competenze dei propri dipendenti
	Congedi per la cura dei figli e/o genitori anziani (oltre gli obblighi di legge)	
	Servizi per l'assistenza ai famigliari non-auto-sufficienti	

Tra le misure di welfare previste a livello aziendale, alcune risultano di estremo interesse, essendo, dall'analisi degli studi a livello europeo (macro-tendenze sociali e demografiche) e da un confronto con alcune organizzazioni del CSR Europe (temi di ricerca), emergenti. Saranno temi di attenzione e riguarderanno il welfare aziendale del futuro, si tratta dei bisogni rientranti nei seguenti macro-ambiti:

- **conciliazione vita-lavoro (legata all'aumento dell'occupazione femminile)**, che interessa la gestione del tempo e organizzazione del lavoro, la cura dei figli e dei famigliari anziani;
- **Benessere psicofisico dei dipendenti (legato anche all'allungamento della vita lavorativa)**, si tratta in particolare della gestione dello stress da lavoro correlato e della salute dei lavoratori.

Per quanto riguarda il tema della **conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa** si tratta di un fenomeno legato principalmente al tendenziale aumento dell'occupazione femminile in Europa, che dovrebbe guidare i datori di lavoro verso la

promozione di una maggiore flessibilità lavorativa per evitare che gli impegni legati alla cura della famiglia inficiano sulle prospettive di carriera.

In Italia il livello di occupazione femminile risulta al di sotto della media europea: nel 2011, solo il 55% (Eurostat, 2011) delle madri italiane con figli di età inferiore ai 15 anni aveva un impiego, più di un terzo lavorava part-time. Tale dato, che riflette la mancanza di alternative in materia di assistenza all'infanzia<sup>13</sup>, crea difficoltà nella gestione del tempo di vita lavorativo con quello personale. Le aziende possono rispondere a questa difficoltà tramite l'adozione di strumenti di conciliazione e valorizzazione delle risorse femminili e al contempo di distribuzione delle responsabilità di cura tra i sessi. L'esperienza di altri Paesi suggerisce alcune misure implementate che vanno in questa direzione, tra i quali: la possibilità di riservare ai padri una quota del congedo parentale, come avviene in Irlanda, Norvegia o Svezia; la possibilità di fruire del congedo parentale da parte dei nonni se si occupano dei bambini e se i genitori accettano di trasferire i loro diritti, come avviene nella Repubblica Ceca e in Slovenia.

In alcune regioni italiane sono stati fatti progressi significativi negli ultimi decenni, come alcuni provvedimenti per sviluppare l'offerta di educatori e operatori professionali qualificati che offrono servizi di assistenza a domicilio a un numero limitato di bambini - nidi domiciliari (Fonte OECD).

Per quanto riguarda il **benessere psicofisico dei dipendenti**, l'attenzione è cresciuta a seguito del processo di invecchiamento della società generalizzato in tutti i paesi europei, che ha alterato gli equilibri del mercato del lavoro e dei sistemi sociali. Tale processo è destinato a continuare gradualmente nei prossimi: le previsioni Istat prevedono un aumento dell'età media da 43,5 anni nel 2011 fino ad un massimo di 49,8 anni nel 2059. Se in Italia, oggi, ci sono 4 persone in età lavorativa per ogni ultra over 65, nel 2060 il valore sarà dimezzato, per cui ci saranno due persone in età lavorativa per ogni over 65. Tra il 2003 e il 2012, il tasso di occupazione dei 55-64enni è passato dal 29,4 al 40,4 per cento, registrando un progresso maggiore per le donne

---

<sup>13</sup> Nel 2009, l'Italia ha speso solo l'1,6% del PIL per le famiglie con bambini, una cifra notevolmente inferiore alla media dell'OCSE, pari al 2,4%. La quota di spesa sociale pubblica destinata ai bambini e ai giovani è anch'essa inferiore alla media dell'OCSE: solo circa il 29% dei bambini di età inferiore ai tre anni ha beneficiato di strutture formali di assistenza all'infanzia, e solo il 6% dei bambini tra i 6 e gli 11 anni ha usufruito di servizi di doposcuola (da considerare variazioni significative a livello regionale in termini di offerta).

(12,7 rispetto a 9,1 punti percentuali degli uomini) che consente di ridurre il forte divario tra i generi (Istat, 2013).

Gli Stati europei stanno rispondendo all'aumento della vita media e alle migliori speranze di vita, con un aumento dell'età pensionabile, pertanto l'età media di uscita dal lavoro sarà sempre più elevata in tutta Europa.<sup>14</sup>

L'allungamento dell'età lavorativa rappresenta un fattore determinante dell'aumento dello stress da lavoro correlato, in continua crescita sul luogo di lavoro: si stima che il 50-60% delle assenze al lavoro possono essere attribuite allo stress da lavoro correlato e a rischi psicologici. Lo stress da lavoro correlato interessa il 22% dei lavoratori dell'UE (al secondo posto dopo i disturbi muscolo scheletrici) e in Italia il 27% dei lavoratori dichiara di soffrire di stress da lavoro correlato (1 su 4).<sup>15</sup>

Gli impegni aziendali si dovrebbero concentrare sulla creazione di un ambiente lavorativo non stressante promuovendo azioni come: modelli di lavoro flessibili, sessioni di formazione ai dipendenti sulla prevenzione e cura della salute mentale, un maggior livello di autonomia dell'organizzazione e gestione del lavoro, un supporto e ascolto psicologico gratuito, un maggiore coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni che riguardano il proprio lavoro.

Alcune iniziative a livello europeo, consapevoli del problema emergente, si stanno adoperando: il patto europeo per la salute mentale e il benessere riconosce le mutevoli e crescenti pressioni sul luogo di lavoro e incoraggia i datori di lavoro a implementare misure volontarie e addizionali per promuovere un benessere psicofisico dei lavoratori (European pact for mental health and well-being, 2008).<sup>16</sup>

Il welfare aziendale deve agire nella direzione di rispondere ai bisogni emergenti dei propri dipendenti, tenendo conto di quali siano le aree in cui è opportuno intervenire come azienda, quali gli ambiti in cui intervenire a supporto e in collaborazione con i servizi pubblici e in quali invece sia opportuno mantenere e rafforzare un intervento da parte del welfare pubblico.

---

<sup>14</sup> Impronta Etica, (2014), Approcci per il coinvolgimento e la valorizzazione dei lavoratori senior in azienda. Il documento è scaricabile al seguente link: [http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2014/07/Laboratorio-ageing Impronta\\_def2.pdf](http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2014/07/Laboratorio-ageing Impronta_def2.pdf)

<sup>15</sup> Inail, Rapporto Stress lavoro-correlato, (2012), [http://www.inail.it/internet/salastampa/SalastampaContent/NumerieStatistiche/ArchivioInfografiche/p/DefttaglioInfografiche/index.html?wlpnewPage\\_contentDataFile=P254216870&\\_windowLabel=newPage](http://www.inail.it/internet/salastampa/SalastampaContent/NumerieStatistiche/ArchivioInfografiche/p/DefttaglioInfografiche/index.html?wlpnewPage_contentDataFile=P254216870&_windowLabel=newPage)

<sup>16</sup> Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, guida per la campagna 2014-15, Healthy workplaces manage stress: gestire lo stress e i rischi psicosociali al lavoro, <https://www.healthy-workplaces.eu/en/campaign-material/introducing-the-campaign-guide/campaign-guide>

### 3. Welfare aziendale e responsabilità sociale d'impresa

Rispetto ai modelli di welfare aziendale esistono numerosi dibattiti e perplessità circa il potenziale conflitto con i temi di equità. Misure di welfare correlate allo status professionale potrebbero infatti favorire lo sviluppo di un welfare state pubblico residuale e aumentare le differenze tra insiders e outsiders. Nel "Primo rapporto sul Secondo Welfare in Italia" Ferrera scrive a questo proposito della necessità di un **"incastro virtuoso"** fra primo e secondo welfare per evitare il rischio effettivo che lo stato sociale indietreggi o non attui riforme addossando il compito al secondo welfare con implicazioni negative in termini di efficienza ed equità.<sup>17</sup> Lo Stato potrebbe infatti essere disincentivato a proporre e studiare nuove misure. Inoltre il rischio di aumentare il divario tra i lavoratori subisce maggiori complicazioni se si tiene conto delle prestazioni possibili per le grandi aziende multinazionali rispetto alle piccole e medie realtà imprenditoriali, spesso dotate di minori risorse finanziarie.

E' altrettanto vero però che l'impresa sostenibile, nel momento in cui la si considera come un'entità **inserita in un territorio verso il quale è co-responsabile**, insieme agli altri soggetti operanti su di esso, del suo sviluppo, è chiamata a farsi carico dei problemi emergenti della società. L'azienda, offrendo servizi ai propri dipendenti, può incidere indirettamente sul territorio di riferimento creando effetti positivi e miglioramenti rispetto alle esigenze sociali espresse dal contesto di riferimento. Le politiche di welfare aziendale presentano infatti delle ricadute "a cascata" sulla società nel suo complesso. La responsabilità da parte dell'azienda diventa allora quello di garantire e mantenere **un'equità sociale in termini territoriali**, incidendo su un problema globale attraverso il proprio contributo a livello territoriale.

Le politiche di welfare aziendali risultano dunque strettamente connesse alla responsabilità sociale d'impresa e rappresentano un fattore di crescita per l'impresa sostenibile che mira ad accrescere il valore del territorio e a rafforzare il legame con le comunità in cui opera.

Per sviluppare un sistema di welfare che risulti efficace in questo senso e dare

---

<sup>17</sup> Maino F., Ferrera M. (2013), Primo rapporto sul secondo welfare in Italia. Il documento è scaricabile al seguente link: <http://www.secondowelfare.it/primo-rapporto-2w/primo-rapporto-sul-secondo-welfare.html>

coerenza ai propri interventi è però fondamentale adottare un **approccio strategico alle politiche di welfare aziendale** che si mettono in campo. Nel momento in cui vogliamo collocare il welfare aziendale in una strategia compatibile ed in linea con i principi di sostenibilità che governano l'azienda bisogna intraprendere un piano di welfare che non sia fatto di singoli interventi disgiunti ma piuttosto sia caratterizzato da una vera strategia, a beneficio dell'azienda, del benessere dei dipendenti e a sua volta del benessere della comunità in cui l'azienda è radicata. Darsi una visione strategica risulta estremamente utile all'azienda per capire **come operare sul welfare aziendale e pianificare di conseguenza delle azioni in linea con gli obiettivi di sostenibilità dell'azienda**. In particolare, per un'azienda che ha una dimensione di internalizzazione, è uno strumento guida nell'organizzazione e **gestione dei diversificati bisogni** che i dipendenti presentano nei vari territori.

Quali elementi sono da prendere in considerazione nel momento di attivazione di un piano di welfare? Di seguito vengono presentate alcune proposte.

Partendo dal concetto chiave di sviluppo sostenibile, si considera una pianificazione come un percorso che si sviluppa rispondendo alle seguenti domande:



Andando a esemplificare il processo, in riferimento all'attivazione di un sistema di welfare aziendale, sono tre gli aspetti che risultano fondamentali:

1. **Definizione degli obiettivi aziendali in tema di welfare aziendale** (rispondendo alle domande chi sono e cosa voglio fare);
2. **Analisi dei bisogni in coerenza con gli obiettivi aziendali di welfare prefissati** (rispondendo alla domanda con chi interagisco);
3. **Mappatura delle risorse offerte dal territorio** (rispondendo alla domanda come lo voglio fare e con quali strumenti).



A seguire verranno sviluppati tre paragrafi per ciascuno di questi aspetti, che sono stati elementi di approfondimento durante il gruppo di lavoro e che hanno guidato l'analisi di alcune buone pratiche.

Ogni paragrafo presenta alcuni casi aziendali, sia di aziende socie di Impronta Etica sia di aziende esterne all'associazione, che illustrano il modo in cui diverse imprese hanno tentato e/o sviluppato un sistema di welfare in linea con quanto menzionato.

### **Definizione obiettivi aziendali in tema di welfare aziendale in coerenza con l'approccio CSR**

Un primo elemento da tenere in considerazione nell'intraprendere un percorso ideale di sviluppo del welfare aziendale, riguarda la definizione degli obiettivi aziendali che si vogliono perseguire, a partire dalla propria visione di responsabilità sociale d'impresa. I primi dovranno essere coerenti con i secondi per progettare delle attività che siano a vantaggio della competitività aziendale, del benessere dei dipendenti e della competitività del territorio.

Va precisato come le politiche di welfare aziendale non abbiano una collocazione fissa e invariabile all'interno dell'azienda. Spesso nascono da politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa o da politiche del personale: gli obiettivi, la valutazione del bisogno, dei risultati e degli impatti saranno diversi nei due casi.

Nel caso di iniziative di welfare nate da politiche del personale gli obiettivi che l'azienda si pone sono, in via principale, di fidelizzare e motivare i dipendenti, di migliorare il clima interno, di ridurre l'assenteismo e il turn-over, di evitare la dispersione delle competenze, di promuovere la condivisione degli obiettivi e di diffondere e implementare la cultura aziendale. Nella valutazione del bisogno si terrà conto della necessità di incrociare le esigenze gestionali dell'azienda con i bisogni espressi dai lavoratori e nel valutare i risultati si darà maggior peso alle ricadute sul personale.

Nel caso di iniziative di welfare nate da politiche di RSI invece, gli obiettivi perseguiti dall'azienda sono di sviluppo positivo del contesto socio economico, di sviluppo di relazioni positive con gli stakeholder e di miglioramento complessivo delle performance aziendali. Nella valutazione del bisogno si individuano bisogni coerenti e attinenti alle scelte di RSI e nella valutazione dei risultati si dà maggior peso alle ricadute in ambito sociale.

Nel momento in cui vogliamo collocare il welfare aziendale in una strategia compatibile e in linea con i principi di sostenibilità che governano l'azienda, **attuare un percorso che metta in linea gli obiettivi aziendali di business con quelli di sostenibilità e sulla base di queste identifichi delle priorità in ambito di welfare**, diventa utile per evitare degli interventi singoli e scollegati ma piuttosto mettere in campo una vera strategia a beneficio dell'azienda, del benessere dei dipendenti e a sua volta del benessere della comunità in cui l'azienda opera e i dipendenti vivono.



**Johnson & Johnson** ha tentato di definire la strategia di welfare aziendale in coerenza con il proprio approccio di responsabilità sociale d'impresa. Gli obiettivi di welfare aziendale, sono stati identificati sulla base del piano di sostenibilità e degli obiettivi a lungo termine fissati dall'azienda.

Nello specifico, J&J ha identificato la salute e sicurezza dei propri dipendenti come ambito su cui strutturare il proprio sistema di welfare, essendo un elemento centrale al fine di una crescita sostenibile e duratura dell'azienda. Il percorso di welfare si è quindi focalizzato su un'area d'intervento in linea con i propri obiettivi di CSR.

Il sistema di welfare di J&J - che prevede servizi quali attività di promozione di attività fisica, programmi di educazione alimentare - è stato progettato sulla base di questa premessa: investire nella salute, sicurezza e benessere dei propri dipendenti è una priorità strategica per investire nel futuro stesso di J&J e nel conseguimento degli obiettivi aziendali.

L'azienda non prevede né un'analisi dei bisogni dei dipendenti né strumenti per mappare i servizi offerti sul territorio, il legame quindi tra il piano di welfare e la CSR dell'impresa si limita ad una iniziale pianificazione strategica.

Fonte: <http://www.jnj.com/about-jnj>



**Novo Nordisk** ha deciso di implementare un programma di welfare verso tutti i suoi dipendenti nelle vari sedi internazionali in cui è presente, focalizzandosi sul tema della salute del luogo di lavoro partendo dalla propria strategia di sostenibilità e dalla propria visione sociale che mette al centro la salute in termini economici, ambientali e sociali come fattore determinante per una crescita di impresa sostenibile e competitiva.

Fare impresa in modo responsabile e sostenibile per l'attività di business di Novo Nordisk significa innanzitutto promuovere la salute verso i propri stakeholder. Offrendo misure aziendali - quali iniziative di sensibilizzazione e formazione sull'alimentazione sana, corsi specifici e attività di promozione sulla salute fisica, guide per supportare i dipendenti ad avere uno stile di vita sano - si propone di incentivare una crescita economica e sociale del territorio di cui i dipendenti fanno parte, sviluppando un welfare aziendale che risponda in primo luogo ad obiettivi di salute e benessere dei dipendenti.

L'azienda non prevede né un'analisi dei bisogni dei dipendenti né strumenti per mappare i servizi offerti sul territorio, il legame quindi tra il piano di welfare e la CSR dell'impresa si limita ad una iniziale pianificazione strategica.

Fonte: <http://www.novonordisk.com/sustainability/default.asp>

## Analisi dei bisogni

Un secondo elemento fondamentale per lo sviluppo di una politica di welfare, riguarda la rilevazione dei bisogni dei dipendenti. Quest'analisi permette di sviluppare determinati servizi che sappiano rispondere ai **bisogni reali** nei vari territori in cui l'azienda è presente. I bisogni dei dipendenti emersi vengono infatti incrociati con le potenzialità specifiche del contesto territoriale di riferimento, al fine di creare un welfare diversificato in base alle esigenze dei dipendenti e agli eventuali diversi territori.

Rappresenta quindi uno strumento necessario per **garantire la sostenibilità del progetto e la sua durata a lungo termine**. E' una procedura costosa e che può creare forti aspettative in capo ai dipendenti ma risulta doppiamente utile, da una parte per percepire i bisogni dei dipendenti, dall'altra per individuare le risorse dell'azienda al fine di prevedere delle azioni compatibili con l'organizzazione aziendale. L'analisi dei bisogni è dunque necessaria per **verificare la fattibilità di progetti da avviare in termini di ricadute sui dipendenti beneficiari, sull'andamento dell'impresa e sulla comunità territoriale**.

Coop Adriatica e Manutencoop hanno previsto delle analisi strutturate dei bisogni dei propri dipendenti.



Tra aprile e agosto 2013, Coop Adriatica ha realizzato, in collaborazione con Eudaimon, la fase di progettazione del suo nuovo Sistema di Welfare "Più Per Te".

La progettazione ha previsto una strutturata **analisi dei bisogni dei dipendenti** inserendo all'interno della survey, svoltasi in azienda a maggio, una serie di domande sul tema Welfare aziendale - quali la valutazione e conoscenza del protocollo attuale, le esigenze di conciliazione, il gradimento di soluzioni e iniziative di supporto. Ai dipendenti è stato chiesto ad esempio quali iniziative includere nel Programma, facendo attribuire loro un valore da 5 a 1 alle risposte indicate dai dipendenti come aventi rispettivamente priorità 1, 2, 3, 4 e 5, sommato tutti i punteggi per ogni singola domanda e diviso per il numero di rispondenti alla stessa, in modo da ottenere una valutazione media. All'indagine ha risposto un campione di oltre 1.200 dipendenti.

A seguito dell'indagine, si sono svolti tre Focus Group con l'obiettivo di approfondire qualitativamente i riscontri emersi dall'indagine di clima. A questi hanno partecipato una trentina di dipendenti soprattutto in rappresentanza della popolazione dei punti vendita (supermercati e IPER).

L'obiettivo dell'analisi e dell'ascolto è stata di offrire degli interventi di welfare che rispondessero effettivamente **a bisogni reali dei lavoratori**. Questa finalità si inserisce all'interno degli obiettivi più ampi del sistema di welfare di rafforzamento del senso di appartenenza alla Cooperativa e della motivazione individuale dei lavoratori e del miglioramento del clima e dell'immagine aziendale ma anche di sostenere anche economicamente i redditi dei lavoratori in un momento di generale sofferenza delle famiglie integrare un welfare pubblico sempre più arretrato.

Fonte: <http://piuperte.coopadriatica.it/>



Tra il 2011 e il 2012 Manutencoop ha realizzato due **indagini conoscitive** (su Imola e Modena) sulla conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro dei propri dipendenti.

L'analisi è stata utile per analizzare le caratteristiche dei propri lavoratori e i conseguenti bisogni emergenti. È emerso che la popolazione dei dipendenti è prevalentemente composta da dipendenti donne con figli e che molti dipendenti sono stranieri senza reti familiari a supporto. Un'esigenza che accumuna la maggior parte dei dipendenti riguarda quindi la gestione dei figli in età scolare durante la chiusura delle scuole nel periodo estivo.

Manutencoop rispondendo a questo primario bisogno emerso dai propri dipendenti, e grazie al contributo della Legge 53/2000, ha sperimentato un progetto per la realizzazione di centri estivi e soggiorni residenziali estivi per i figli dei dipendenti negli anni 2013 – 2014.

Il progetto ha previsto l'offerta di una settimana di centro estivo gratuito ai figli dei dipendenti del Gruppo sul territorio di Imola, interamente sostenuta dall'azienda e rivolta ai bambini della scuola dell'infanzia e della scuola primaria. Hanno aderito al progetto 12 bambini e ragazzi: 7 per la scuola dell'infanzia e 5 per la scuola primaria.

L'ammissione a finanziamento del progetto su centri estivi e soggiorni residenziali per i figli dei dipendenti presentato nell'ambito del Bando statale sulle politiche di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro (legge 53/2000) ha permesso l'estensione della sperimentazione del servizio anche su Bologna e Modena.

Fonte: [http://www.manutencoopfm.it/sostenibilita\\_overview.asp](http://www.manutencoopfm.it/sostenibilita_overview.asp)

## **Mappatura delle risorse offerte dal territorio**

Infine, un ulteriore passaggio per implementare un sistema di welfare in coerenza con la strategia di responsabilità sociale dell'azienda, riguarda la mappatura delle risorse offerte dal territorio. Questo aspetto, pur risultando alquanto difficile, è fondamentale per innescare un nuovo sistema di welfare.

Le difficoltà nel rilevare i servizi che la comunità già offre sono legate a plurimi fattori sul piano organizzativo e di coordinamento dei diversi attori sul territorio. Si tratta ad esempio dell'assenza di una metodologia di lavoro di riferimento e/o di strumenti specifici, della limitata conoscenza dei referenti corretti, dell'assenza di ruoli professionali intermedi e di politiche dedicate, della diversificazione nelle modalità operative e di legiferazione da parte degli organi di governo locale e nazionale, oltre alla limitata conoscenza delle reali risorse del territorio.

Una corretta mappatura delle risorse offerte dal territorio è però un aspetto da considerare nella prospettiva di un welfare dove più attori si trovano a dover pensare a degli interventi in maniera integrata. Incentiva uno sviluppo di un welfare aziendale efficiente ed efficace in termini di distribuzione delle risorse e degli investimenti offrendo dei servizi di welfare attraverso **l'azione congiunta e condivisa di diverse tipologie di attori.**

Sulla scia di mettere a sistema le risorse e i servizi presenti in un determinato contesto negli ultimi anni si sono diffuse delle **creazioni di reti** tra più attori sul territorio. Venturi parla di "creazione di reti sul territorio dedicate al welfare, come meccanismo generativo di percorsi di produzione di valore condiviso volti a contribuire ad un miglioramento sia in termini di welfare che di competitività delle imprese."<sup>18</sup>

Come modalità di creazioni di rete negli ultimi anni sono state sviluppate delle soluzioni, in particolare nelle PMI, tra cui i contratti di rete, i patti per lo sviluppo e il welfare contrattuale. I primi hanno lo scopo di mettere in comune risorse ed esperienze tra aziende aumentandone la capacità competitiva e le potenzialità del business, senza rinunciare alla propria autonomia ed identità, tramite la sottoscrizione di un contratto e di un programma di rete che ne definiscono i rapporti, gli obblighi e i benefici tra le parti costituenti. I secondi nascono dall'impegno delle associazioni datoriali locali e delle rappresentazioni sindacali per la costituzione di sistemi territoriali condivisi. Le forme di welfare contrattuale, infine, nascono dalla volontà delle parti sociali. Si tratta nella maggioranza dei casi di costituzione di fondi di natura socio sanitaria e di enti bilaterali che sempre più sono attivi anche nell'erogazione di servizi di welfare. Creare rete diventa importante al fine di sperimentare strumenti innovativi che sappiano rispondere ai nuovi bisogni dei dipendenti promuovendo una collaborazione efficace nella gestione e nell'offerta di prodotti e/o servizi. Oltre a favorire la possibilità di dare voce ad idee condivise verso le istituzioni in modo propositivo, in particolare rispetto ai bisogni emergenti dei propri dipendenti.

Il fenomeno non interessa solo le piccole e medie imprese ma tutti i soggetti dei settori privato, pubblico e non profit e/o cooperativo, che possono mettere a

---

<sup>18</sup> Venturi P., (2014), Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità. Il documento è scaricabile al seguente link:

[http://www.aiccon.it/file/convdoc/welfare\\_e\\_benessere\\_emilia\\_romagna.pdf](http://www.aiccon.it/file/convdoc/welfare_e_benessere_emilia_romagna.pdf)

disposizione le rispettive risorse, per uno sviluppo del welfare che passi attraverso l'azione congiunta e condivisa di queste diverse tipologie di attori.

L'idea è di **condividere nella rete altre competenze e risorse ma anche modalità innovative di relazioni tra i diversi soggetti** per trovare soluzioni a bisogni sociali emergenti o che non hanno ancora trovato adeguate risposte, in ottica di innovazione sociale.



**GIUNCA (Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente)** è una rete d'impresa nata a Varese nel 2012 per promuovere iniziative di welfare a vantaggio dei dipendenti.

La rete riunisce **10 imprese** del Varesotto, appartenenti a vari settori manifatturieri (Chemisol Italia Srl, Viba Spa, Tioxide Europe Srl, Momentive Specialty Chemicals Italia Spa, Novartis Farma Spa, Sanofi-Aventis Spa, Lati Industria Termoplastici Spa, Bilcare Reasearch Srl, B.D.G. EL Srl, TMC srl.) e coinvolge circa 1.700 dipendenti.

L'obiettivo della rete è svolgere attività di progettazione, analisi, studio, ricerca che riguardano lo sviluppo di comportamenti aziendali e intraziendali socialmente responsabili in materia di Welfare e Formazione come mezzo per migliorare la competitività delle nostre imprese.

Attraverso l'aggregazione, le imprese creano **sinergie** per migliorare il clima aziendale, il benessere e la professionalità dei lavoratori. In particolare lavorano in comune su due leve: il welfare e la formazione dei nostri collaboratori, anche mettendo a fattore comune buone prassi ed esperienze di successo già sperimentate nelle singole Aziende.

Fonte: <http://www.giunca.net/giunca>



**La Alessi SpA**, azienda del design italiano, **in collaborazione con il Comune di Omegna e il Consorzio dei servizi Sociali del Cusio ha sviluppato un progetto in rete, «Buon Lavoro – La Fabbrica per la città»**, che prevede la destinazione di un significativo numero di ore di lavoro dei dipendenti ad attività di utilità sociale sul territorio.

L'iniziativa è nata dall'esigenza di gestire un momento di sovraccapacità produttiva dello stabilimento di Crusinallo, conseguente alla scelta strategica di mantenere una parte rilevante della produzione in Italia. Il progetto si è svolto nel 2013 e ha coinvolto 307 dipendenti, per un totale di 9.711 ore.

Il **coinvolgimento di diversi attori del territorio** da parte di Alessi ha permesso di offrire ai propri dipendenti la possibilità di svolgere attività socialmente utili a favore della comunità in alternativa alla cassa integrazione. L'obiettivo è stato anche e soprattutto di dare valore al lavoro delle persone e creando un circolo virtuoso in grado di fare bene alla società, dando al tempo stesso valore all'azienda.

Fonte: <http://www.alessi.com/it/azienda/il-nostro-impegno>

Di seguito viene presentato il modello di welfare del Gruppo Unipol, come caso dimostrato che presenta tutti e tre gli elementi proposti.



### **Pianificazione strategica**

Per il Gruppo Unipol il welfare rappresenta una concezione di benessere aziendale in senso ampio, storicamente presente come obiettivo concreto dei dipendenti, delle dipendenze e dell'azienda. Nel tempo, l'approccio che Unipol ha sviluppato, si è sempre più indirizzato verso la centralità della persona, verso gli aspetti più strettamente connessi al rapporto di lavoro e verso le diverse esigenze della vita professionale e personale, con la consapevolezza che l'equilibrio tra vita professionale e vita privata costituisce un valore comune da proteggere e tutelare.

Potenziano questi orientamenti, anche quattro ulteriori necessità:

- 1) il mettere in pratica i principi valoriali della Carta dei Valori di Gruppo;
- 2) il costruire un modello di welfare "esportabile" nelle sedi principali del Gruppo, valorizzando le specificità territoriali;
- 3) il valorizzare un "welfare generativo" (dinamico) quale superamento di un "welfare redistributivo" (cit. S. Zamagni);
- 4) il saper creare ricchezza sia per l'azienda (in termini di produttività, reputazione, fidelizzazione, e appartenenza), sia per i dipendenti e le dipendenze (accedendo ai migliori servizi al miglior costo), sia per il contesto territoriale (incentivando l'indotto per le Imprese Private e con funzione di sussidiarietà per le istituzioni pubbliche).

Questa elaborazione ha dato origine ad un "brand": il **Modello Unipol di welfare**.

### **Analisi dei bisogni dei dipendenti**

Unipol ha voluto, in sede di analisi di contesto, identificare prioritariamente i target di riferimento cui rivolgersi, dotandosi di banche dati con le anagrafiche dei dipendenti e delle dipendenze ed elaborando e analizzando i bacini territoriali della popolazione delle sedi aziendali. Sull'elaborazione di tali analisi, unitamente ad un censimento, territorio per territorio, sui servizi presenti nei vari contesti, sono stati impiantati servizi mirati in modo che potesse essere offerto un sistema di welfare diversificato in base al territorio e in base alle esigenze/richieste del target di ogni sede aziendale. Questa attività ha permesso un più fattibile raggiungimento degli obiettivi:

- 1) soddisfare le attese di benessere in azienda e di integrazione vita-lavoro,**
- 2) incrementare la produttività ed il senso di appartenenza;**
- 3) massimizzare il rendimento dell'investimento.**

### **Mappatura delle risorse del territorio**

Il "Modello Unipol di Welfare" prevede il **coinvolgimento sinergico** di istituzioni pubbliche, di altre aziende, dei sindacati, delle cooperative sociali, delle onlus ecc.

Il progetto che ha testato questo metodo, è stato Filonido, il nido interaziendale, per la cui "costruzione" si sono sinergicamente attivati 5 attori: Regione Emilia-Romagna, Comune di Bologna, Hera, Gruppo Unipol e Legacoop.

Questa modalità di coinvolgimento tra pubblico e privato ha costituito e costituirà il volano per le attivazioni di realtà analoghe in quei contesti territoriali permeabili a questa tipologia progettuale.

Fonte: documenti interni della Funzione Iniziative di Welfare – Responsabile Dott.ssa Annalisa Ferrari – Direzione Generale Comunicazione e Relazioni Esterne Gruppo Unipol.

## 4. Il futuro del welfare aziendale

Con questo documento si sono volute presentare le principali riflessioni emerse dal gruppo di lavoro in modo da dare un piccolo contributo in termini di idee e spunti sul tema del welfare aziendale. Per Impronta Etica questo lavoro rappresenta **l'inizio di un percorso di riflessione sul tema**, di conseguenza anche le conclusioni non mirano ad essere esaustive sul tema.

Risulta evidente come la situazione particolarmente critica che caratterizza la società odierna in Europa e in Italia in termini di gestione dei bisogni sociali, sia destinata a caratterizzare la società in futuro. Le specificità evidenziate, tra cui in particolar modo l'invecchiamento della popolazione e la trasformazione della struttura familiare continueranno a modellare la società che è chiamata a ricercare nuove soluzioni. Come suggerisce Teresa Marzocchi, "da una situazione così grave si esce solo ricercando soluzioni che vadano nella direzione di un deciso cambiamento di prospettiva in grado di superare l'abituale visione meramente redistributiva del welfare".<sup>19</sup>

Oggi dunque **parlare di welfare significa parlare di innovazione sociale, di nuovi scenari e nuove modalità di organizzazione in cui si inseriscono nuovi attori.**

Il welfare aziendale si sviluppa in questo contesto rappresentando una via di supporto al sistema pubblico. Le imprese trovano la legittimità d'intervento nel momento in cui le si considera radicati in un territorio ed elementi di crescita sostenibile e competitiva per il territorio stesso. Sotto questa prospettiva, l'impresa sostenibile è chiamata a farsi carico dei problemi emergenti della società a cui lo stato non riesce più a far fronte da solo, per accrescere la propria competitività e al tempo stesso creare valore per il territorio in cui si inserisce. Le imprese infatti offrendo servizi ed attività ai dipendenti, creano benefici a "cascata" sulle loro famiglie e più indirettamente sulla comunità, generando un miglioramento del benessere generale.

Per evitare i rischi di iniquità correlati al modello virtuoso di welfare aziendale, è auspicabile che i diversi soggetti, pubblici e privati, si impegnino ad agire sempre più in maniera sinergica in modo da mettere in moto iniziative coerenti ed efficienti, in

---

<sup>19</sup> Regione Emilia Romagna – Assessorato Politiche Sociali, AICCON Ricerca, Ervet, (2014), Welfare e Benessere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità. Il documento è scaricabile al seguente link: [http://www.aiccon.it/file/convdoc/welfare\\_e\\_benessere\\_emilia\\_romagna.pdf](http://www.aiccon.it/file/convdoc/welfare_e_benessere_emilia_romagna.pdf)

termini di risorse ed investimenti, a favore del territorio comune. E' importante ricercare e sperimentare nuovi modelli in cui ciascun attore assuma un ruolo proprio. La pubblica amministrazione, in particolare, è opportuno che mantenga un ruolo di visione e di garanzia dei livelli essenziali di prestazioni sociali, cogliendo al tempo stesso l'opportunità di entrare in sintonia con le imprese e le altre organizzazioni.

I soggetti non pubblici potranno essere coinvolti nel ruolo di finanziatori ed erogatori di servizi e di partner in collaborazioni di gestione e sviluppo di welfare. Le aziende sono chiamate ad una "funzione di stimolo nei confronti del primo welfare"<sup>20</sup> e dovranno ricercare nuovi modi per agire insieme tra loro al fine di aggregare a livello territoriale competenze e tecniche specifiche, da una parte, e le domande da parte dei dipendenti, dall'altra. Il ruolo che potrebbero avere le aziende nel farsi portavoce dei bisogni sociali emergenti dei dipendenti verso le istituzioni, cercando di orientare le scelte della pubblica amministrazione.

Come è emerso anche da un'analisi del Censis l'attuale sistema di welfare è da intendere "in senso più ampio rispetto alla sola azione pubblica ed è strategico mettere a sistema queste energie, risorse, competenze a favore della comunità nel suo insieme."<sup>21</sup> Volendo orientare lo sguardo sul futuro pensiamo che un **welfare aziendale, capace di cogliere le opportunità in termini di competitività e sostenibilità, dovrà svilupparsi attraverso un'organizzazione che sia sempre più orientata alle reali esigenze dei propri dipendenti e che sia sempre più in armonia con i servizi offerti dal tessuto territoriale.**

---

<sup>20</sup> Maino F., Ferrera M. (2013), Primo rapporto sul secondo welfare in Italia, <http://www.secondowelfare.it/primo-rapporto-2w/primo-rapporto-sul-secondo-welfare.html>

<sup>21</sup> Censis, Rapporto sulla situazione sociale del paese 2014, (2014), ed. Franco Angeli.

## Appendice – I partecipanti



**ANCD - Associazione Nazionale Cooperative fra Dettaglianti** è la struttura politico-sindacale delle Cooperative aderenti al Consorzio Nazionale Conad. L'Associazione è stata costituita nel 1973, per iniziativa di alcune cooperative di commercianti indipendenti e del Consorzio nazionale Conad, fondato a Bologna nel 1962. Opera affinché la cooperazione fra imprenditori commerciali indipendenti sia protagonista dei processi di qualificazione e innovazione della rete distributiva italiana e sia in grado di rispondere al meglio ai bisogni e alle aspettative dei clienti, dei consumatori e degli altri stakeholder.

Aderiscono all'ANCD le otto cooperative territoriali e il Consorzio nazionale Conad. L'ANCD è membro dell'I.R.E. Independent Retail Europe (Organizzazione Europea che rappresenta Dettaglianti Indipendenti, Associazioni di rappresentanza, Cooperative e Gruppi di Acquisto della distribuzione al dettaglio) e dell'Osservatorio nazionale del commercio, istituito presso il Ministero dello Sviluppo economico.



**CADIAI** è una cooperativa sociale di "tipo A", iscritta al registro delle ONLUS, che realizza servizi socio sanitari ed educativi alle persone e fornisce servizi di sorveglianza sanitaria, di sicurezza dei lavoratori e formazione sulla sicurezza alle aziende. Fondata a Bologna nel 1974, opera prevalentemente nella provincia di Bologna, prediligendo azioni in partenariato con le diverse comunità locali forti della convinzione che il dialogo e lo scambio di idee tra i diversi attori siano il modo giusto per affrontare le tematiche sociali ed economiche. In virtù di ciò CADIAI aderisce sia a Legacoop Bologna che a Legacoopsociali, partecipando ai tavoli che le associazioni di categoria propongono in particolare nel settore sociale. Per lo sviluppo di progetti extraterritoriali attiva relazioni di partnership con le realtà cooperative locali. L'integrazione sociale ed il miglioramento della qualità della vita delle persone sono gli obiettivi principali che si propone CADIAI con la propria attività. L'intento è quello di contribuire all'interesse generale della comunità, garantendo agli utenti le risposte che meglio soddisfino le loro esigenze e ai soci e ai dipendenti le migliori condizioni economiche, sociali e professionali.



**CAMST** è una delle principali imprese italiane del settore della ristorazione. Dall'Emilia Romagna la sua espansione è arrivata a comprendere il Centro e il Nord Italia grazie anche a numerose fusioni societarie. Il Gruppo Camst opera con più di 20 società presenti sul territorio nazionale ed estero, studiando e proponendo un mix di prodotti e servizi che possano soddisfare al meglio la propria clientela, nel rispetto della persona e dell'ambiente. Il gruppo societario, con a capo Camst, è solido e di successo, e vanta un fatturato sempre in crescita, da più di 33 anni. La solidità del Gruppo è bene espressa dai risultati di bilancio e di crescita del lavoro, con un costante incremento degli investimenti e dell'impegno sociale. Il Gruppo impiega circa 11.000 dipendenti, di cui 1.350 cuochi a libro paga e dispone di circa 1300 fra punti vendita e gestioni, producendo ogni anno 60 milioni di pasti.



**CMB - COOPERATIVA MURATORI E BRACCIANTI** nasce nel 1977 dalla fusione di due cooperative di Carpi (MO). Oggi si colloca fra le principali imprese di costruzione in Italia e riveste un ruolo di rilievo nella realizzazione di opere infrastrutturali ed edili, con una propensione allo sviluppo di grandi iniziative immobiliari e alla riqualificazione di aree complesse. Composta da oltre 1.400 soci tra operatori e sovventori, CMB è una realtà cooperativa a mutualità prevalente. CMB fonda la propria strategia di espansione su un forte legame imprenditoriale e sociale con i territori di appartenenza: Carpi, Milano e Roma sono da decenni le sedi stabili a partire dalle quali la cooperativa interviene per costruire nuovi spazi e nuove funzionalità. Progettare, realizzare e gestire grandi opere: CMB si presenta da protagonista, garantendo qualità e servizio al cliente nei processi e nei prodotti. Alle riconosciute capacità esecutive oggi si associa una predisposizione a coordinare la progettazione e le successive fasi di gestione, manutenzione ed erogazione di servizi. Dopo un secolo di storia, la cooperativa guarda al futuro, pronta ad affrontarlo con le armi dell'innovazione e della forte motivazione di tutti i soci.



**COOP ADRIATICA** è una delle nove grandi cooperative che fanno parte del sistema Coop: la più importante catena distributiva italiana e, insieme, una grande organizzazione di consumatori. Nasce dalla volontà dei consumatori di unirsi per meglio tutelare il loro potere di acquisto e per ottenere garanzie sulla qualità e la sicurezza dei prodotti. La Cooperativa non è una semplice impresa commerciale, non è una società di capitali: i suoi proprietari sono i soci, cioè tutti i cittadini che, compiuti i 18 anni di età, versano una quota sociale di 25 euro per aderire. Coop Adriatica ha chiuso il 2013 con vendite per 2.079 milioni di euro, in lieve flessione dello 0,6% sull'anno precedente, realizzate in una rete di 196 negozi (18 ipercoop e 178 supermercati) in Emilia-Romagna, Veneto, Marche e Abruzzo. La proprietà è diffusa - a fine 2013 - tra 1.258.452 soci (+3.9%), fra i quali 248.771 soci prestatori, per un ammontare del prestito sociale di 2.079 milioni di euro; la Cooperativa di consumatori occupava a dicembre 2013 8.979 persone, per il 95.5% a tempo indeterminato.



**COOPERATIVA EDIFICATRICE ANSALONI** nasce nel 1948 con lo scopo di procurare ai propri soci la proprietà individuale della casa o la disponibilità temporanea o permanente di un'abitazione. Gli interventi sono realizzati su area libera o convenzionata, assistiti da mutui ordinari e agevolati e sono previste ampie dilazioni nei pagamenti. La Cooperativa conta 11.000 Soci, ha realizzato ed assegnato 7.000 abitazioni a Bologna e nella sua provincia, ha mezzi propri (capitale sociale e riserve indivisibili) per oltre 60 milioni di euro.

Opera nel campo dell'architettura ecologica ed è certificata ISO 9001 e ISO14000. Dal 1995 redige il Bilancio Sociale; nel 1997 si è dotata del Codice Etico e nel 1998 ha approvato le norme per l'attuazione della democrazia e per lo sviluppo e la partecipazione sociale dei Soci. Nel Febbraio 2008 ha costituito la Fondazione OVIV ONLUS che persegue finalità di solidarietà sociale.



**EMIL BANCA** è un'azienda di credito senza finalità di lucro, che aderisce al sistema a rete del Credito Cooperativo Italiano. È una banca orientata alla responsabilità sociale che utilizza le risorse economiche per generare benessere e partecipare allo sviluppo dei territori in cui opera. Con oltre un

secolo di storia alle spalle e l'esperienza delle 13 Casse Rurali ed Artigiane da cui ha avuto origine, Emil Banca è una cooperativa di credito locale che da sempre fa finanza reale. La ricchezza del territorio viene impiegata a favore delle famiglie e delle piccole e medie imprese affinché ritorni ad essere energia per lo sviluppo dell'economia locale. Emil Banca interagisce quotidianamente con il contesto socio-economico attraverso 48 filiali nelle province di Bologna, Ferrara e Modena. Emil Banca condivide con i propri soci una precisa idea di promozione e di sviluppo e la possibilità di mettere in pratica una relazione paritaria, basata sullo scambio mutualistico e la partecipazione.



**GRANAROLO** è il maggiore gruppo agro-alimentare del Paese a capitale italiano e comprende due realtà diverse e sinergiche: Granlatte, consorzio di produttori di latte che opera nel settore agricolo e raccoglie la materia prima, e Granarolo S.p.A., società per azioni che trasforma e commercializza il prodotto finito attraverso 12 siti produttivi dislocati sul territorio nazionale, 2 siti in Francia e 1 in Cile. Il Gruppo Granarolo conta 1.000 allevatori produttori di latte, 70 mezzi per la raccolta della materia prima alla stalla, 1.200 automezzi per la distribuzione che muovono 850 mila tonnellate di latte all'anno e servono ogni giorno più di 60 mila punti vendita raggiungendo 11 milioni di famiglie italiane.

Il progetto di filiera è alla base del successo ottenuto in termini di quote di mercato, immagine riconosciuta di prodotti di elevato contenuto qualitativo, riconoscibilità del brand, affidabilità, capacità di innovazione e sostenibilità dello sviluppo.



**GRUPPO HERA**, fin dalla nascita, nel 2002, ha rappresentato la prima esperienza nazionale di aggregazione di aziende municipalizzate (11, operanti in Emilia-Romagna), dando vita a un'unica multiutility, capace di creare una vera e propria "industria dei servizi pubblici". Nel tempo, Hera ha intrapreso un cammino di crescita costante ed equilibrata, incorporando nel Gruppo altre società attive negli stessi ambiti ma in territori limitrofi. È il caso di Marche Multiservizi, operante in provincia di Pesaro e Urbino e delle aziende del Nord-Est: AcegasAps attiva nelle province di Padova e Trieste e Amga attiva in provincia di Udine, dalla cui fusione è nata AcegasApsAmga, la nuova società del Gruppo. Oggi Hera è una delle maggiori local utilities italiane e opera principalmente nei settori Ambiente (raccolta e trattamento rifiuti), Energia (distribuzione e vendita di energia elettrica e gas) e Idrico (acquedotto, fognature e depurazione).

Dal 2003, con la pubblicazione annuale del Bilancio di Sostenibilità, e in seguito, con la costituzione della Direzione Corporate Social Responsibility, Hera ha incluso nella sua strategia la Responsabilità Sociale d'Impresa intesa come un valido strumento per incrementare la propria competitività e un elemento chiave per conseguire uno sviluppo duraturo nel tempo.



**GRUPPO UNIPOL**, è il secondo gruppo assicurativo nel mercato italiano e il primo nel ramo Danni, tra i primi dieci in Europa. Unipol opera con l'obiettivo di assicurare una crescita sostenibile e di lungo periodo, accompagnata da un'adeguata redditività, a vantaggio di tutti gli stakeholder: azionisti, clienti, agenti, dipendenti, fornitori e comunità. A livello consolidato, al 30 settembre 2014 il Gruppo conta su una raccolta diretta assicurativa pari a oltre 13 miliardi di euro, di cui 6,4 miliardi nei Rami Danni e 6,8 miliardi nei Rami Vita. Al core business si affiancano la

presenza nel settore bancario, nel settore immobiliare e le attività diversificate che estendono il perimetro del Gruppo ai comparti alberghiero, sanitario e agricolo. Il Gruppo conta oltre 14.000 dipendenti, suddivisi tra le sedi principali di Bologna, Milano, Torino e Firenze, le strutture locali e le filiali bancarie diffuse sul territorio. Serve oltre 16 milioni di clienti, grazie alla capillare rete agenziale composta da circa 3.800 agenzie e 7.300 subagenzie, oltre a quasi 300 filiali bancarie.



**IGD - Immobiliare Grande Distribuzione SIIQ S.p.A** è uno dei principali player in Italia nel settore immobiliare della grande distribuzione organizzata: sviluppa e gestisce centri commerciali su tutto il territorio nazionale e vanta una presenza importante nella distribuzione retail in Romania. La società è quotata sul segmento STAR di Borsa Italiana ed è stata la prima ad entrare nel regime SIIQ (Società di Investimento Immobiliare Quotata) nel nostro Paese. Il patrimonio immobiliare di IGD, valutato in circa 1.849, 5 milioni di euro al 30 giugno 2014, comprende in Italia: 19 tra ipermercati e supermercati, 18 tra gallerie commerciali e retail park, 1 city center, 4 terreni oggetto di sviluppo diretto, 1 immobile per trading e 7 ulteriori proprietà immobiliari. Dall'acquisizione di Winmarkt Magazine SA, nel 2008, il Gruppo può contare su 14 centri commerciali e un edificio a uso ufficio ubicati in 13 città rumene. IGD vanta una presenza capillare sul territorio, solidità patrimoniale, capacità di elaborazione, controllo e gestione di tutte le fasi del ciclo di vita dei centri, leadership nel settore immobiliare della grande distribuzione organizzata.

Dal dicembre 2013, con il nuovo Piano Industriale 2014-2016, IGD ha integrato i principali obiettivi di sostenibilità nell'ambito della propria pianificazione strategica.



**MANUTENCOOP** fondata a Bologna nel 1938, è la società che controlla il Gruppo Manutencoop, il principale operatore attivo in Italia nell'Integrated Facility Management ovvero la gestione e l'erogazione di servizi integrati, alla clientela pubblica e privata, rivolti agli immobili, al territorio e a supporto dell'attività sanitaria. Dalla gestione impiantistica al cleaning, passando per la manutenzione del verde, il property management e la gestione della pubblica illuminazione, fino ai servizi specialistici per strutture ospedaliere: Manutencoop Facility Management è in grado di fornire un'ampia gamma di servizi ausiliari al core business di grandi gruppi privati, enti pubblici e strutture sanitarie. Manutencoop è stato tra i primi gruppi in Italia ad operare nel mercato dell'Integrated Facility Management e rappresenta oggi il principale operatore italiano, nonché uno dei principali player a livello europeo del settore.

## **NORDICONAD**

**NORDICONAD** è un'impresa cooperativa tra dettaglianti, che aderisce al Consorzio Nazionale Conad. Il Gruppo associa 555 imprenditori e si sviluppa attraverso una rete di vendita diretta e associata, composta da 465 punti vendita, con un fatturato di 1.364.350 milioni di euro (compreso il fatturato della rete di vendita) e oltre 5.350 addetti che operano in oltre 200 comuni del Nord Italia. L'attività di Nordiconad consiste nello sviluppare l'associazionismo tra dettaglianti, nell'organizzazione della rete di vendita e nell'erogazione servizi agli imprenditori associati operanti nella distribuzione commerciale alimentare al dettaglio, i quali possono sviluppare la propria attività contando su un pacchetto completo di servizi, sulla struttura organizzativa del gruppo, sull'esperienza e professionalità

dei collaboratori e soprattutto sul know-how Nordiconad, unito alla forza di un marchio che per tutti i consumatori è sinonimo di competenza e affidabilità.



**SCS CONSULTING** nasce nel 2001 dalla fusione di società attive da oltre 20 anni nel campo dei servizi professionali di consulenza, formazione e valorizzazione delle risorse umane. Opera con un gruppo di circa 120 consulenti interni, più un consolidato network di professionisti esterni, per ciascuna area di competenza e settore specifico. Mira a supportare imprese e territori offrendo servizi e soluzioni per la creazione di valore e la realizzazione di una crescita sostenibile

Lavorando per differenti tipologie di clienti e su molteplici aree funzionali ha maturato una vasta esperienza in aziende, enti e società nazionali e internazionali di consulenza e formazione. Un'apposita area si occupa di tematiche relative allo sviluppo sostenibile e alla responsabilità sociale di impresa.



**UNICOP TIRRENO** nasce nel 1945 a Piombino. I 30 soci - diventati 3000 in un mese - volevano soddisfare, senza intermediari, i loro bisogni di prodotti di qualità alle più convenienti condizioni. Oggi Unicoop Tirreno, con gli oltre 900mila soci e circa 6000 dipendenti, è diventata una delle 9 grandi cooperative di consumatori in Italia, con un fatturato di oltre un miliardo di euro e oltre 100 punti vendita ( supermercati Coop, piccoli supermercati InCoop e ipermercati Ipercoop). I Soci sono organizzati in 29 Sezioni soci, radicate nei territori di appartenenza, che svolgono un ruolo consultivo e propositivo nella realizzazione degli obiettivi economici e sociali della cooperativa.



IMPRONTA ETICA  
via Toscana 19/a  
40069 Zola Predosa  
Tel. +39 051 31 60 311  
fax +39 051 31 60 399  
[info@improntaetica.org](mailto:info@improntaetica.org)  
<http://www.improntaetica.org>

