

## CAPITOLO 2. IL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA: TEMPO DI UNA RIFLESSIONE ORGANICA

DI GIULLA MALLONE

### 1. INTRODUZIONE

A distanza di ormai quattro anni dall'inizio del nostro lavoro di ricerca, e giunti al termine del secondo biennio, il capitolo sul welfare aziendale e contrattuale in Italia si propone di sviluppare la riflessione avviata con il Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia, all'interno del capitolo già dedicato al tema del welfare aziendale. Attraverso l'utilizzo e la comparazione dei nuovi casi di studio analizzati e grazie al dialogo proficuo e continuativo con gli *stakeholder* coinvolti nello studio e nell'implementazione di progetti di welfare aziendale, interaziendale e territoriale, il laboratorio di ricerca ha percepito la crescente necessità di un lavoro di definizione, sistematizzazione, e riordino delle aree di intervento, dei benefit più diffusi e delle modalità di finanziamento più utilizzate.

La mappatura e l'analisi delle tante e diverse esperienze di welfare aziendale, interaziendale e territoriale presenti sul territorio consentono oggi di delineare i contorni di un fenomeno in crescita ma fortemente diversificato al suo interno, e di fornire risposte a domande cruciali come quelle che riguardano le prestazioni, i beneficiari, la diffusione sul territorio, le possibili fonti di finanziamento e gli attori coinvolti nell'implementazione delle politiche di welfare aziendale. È tempo dunque di elaborare una definizione chiara e condivisa del fenomeno attraverso la sistematizzazione esaustiva degli interventi finalizzati ad aumentare il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie.

### 2. WELFARE AZIENDALE E CONTRATTUALE: UNA DEFINIZIONE

Il paragrafo fornisce una introduzione al welfare aziendale e contrattuale attraverso l'elaborazione di una definizione che – anche grazie all'utilizzo di riferimenti internazionali – ricomprende gli ambiti di intervento e gli attori coinvolti nella diffusione del welfare nelle aziende, senza tralasciare le diverse modalità di finanziamento e un breve richiamo alla normativa fiscale. La seconda sezione propone inoltre una riflessione circa le aree di sovrapposizione e le differenze tra il «welfare aziendale» e il variegato universo di interventi aziendali di *flexible benefit*, *rewarding* e *retention* delle figure chiave, sulla base degli obiettivi delle politiche aziendali e delle categorie di dipendenti coinvolti.

## 2.1 Protagonisti, aree di intervento e il «nodo» del finanziamento

Il welfare aziendale è generalmente inteso come l'insieme di benefit e servizi forniti dall'azienda e/o dai sindacati ai dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa in numerosi ambiti, dal sostegno al reddito familiare e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a misure per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale. In Italia le imprese sembrano aver ormai superato il modello tradizionale di «paternalismo industriale» in voga negli anni Cinquanta, e si avviano oggi a definire modelli di welfare aziendale - o meglio dire di welfare contrattuale - meno discrezionali, più condivisi con i lavoratori e attenti alle mutate esigenze della forza lavoro, e al tempo stesso integrati nella strategia aziendale per migliorare le prestazioni. Per le aziende i pacchetti di welfare rientrano nella strategia interna di *rewarding* dei dipendenti che, più soddisfatti e motivati, svolgono meglio il loro lavoro e scelgono di non lasciare l'azienda. Essi costituiscono anche un elemento importante all'interno delle politiche di responsabilità sociale d'impresa, promosse dalla Commissione europea e sempre più frequentemente sotto lo sguardo attento di tutti gli *stakeholder*, lavoratori, azionisti e consumatori<sup>1</sup>.

I sistemi di welfare aziendale si compongono generalmente di quattro aree di intervento: la previdenza complementare, la sanità integrativa, le politiche per la famiglia, e i programmi di formazione (Greve, 2007). Alle prime due, ormai consolidate all'interno dei piani retributivi, si sono aggiunti più di recente i beni e servizi di conciliazione vita-lavoro, finalizzati al miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata di tutti i lavoratori attraverso una grande varietà di servizi che vanno dal sostegno economico all'aiuto nel disbrigo delle commissioni. Un ambito che in Italia riguarda però ancora in particolare le lavoratrici donne, divise tra lavoro e compiti di cura dei figli e/o dei genitori anziani, e per questo spesso costrette a riconsiderare le proprie prospettive lavorative e di carriera fino a rinunciare al posto di lavoro a causa della mancanza di un'offerta adeguata di servizi dedicati a bambini e anziani. L'ambito del *work-life balance* si divide a sua volta in tre sottocategorie corrispondenti alla natura del benefit offerto: denaro, servizi e tempo (Seeleib-Kaiser, Fleckenstein, 2009). Con *denaro* si intendono tutti gli strumenti di sostegno al reddito familiare che prevedono l'erogazione monetaria - come per esempio i rimborsi delle spese scolastiche o del costo dei libri di testo - mentre i servizi vengono forniti direttamente dall'azienda e, spesso, all'interno della stessa struttura di lavoro come asili nido aziendali e sportelli informativi e di consulenza psicologica, sanitaria o legale. Il tempo rappresenta certamente la categoria più diffusa in questo periodo di crisi economica: gli strumenti come il part-time, la flessibilità oraria in ingresso e

---

<sup>1</sup> Nell'ambito della attività in tema di Rsi iniziata con la sua Comunicazione al Parlamento europeo del 2011, la Commissione europea ha recentemente pubblicato *Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union. Compendium 2014* per raccogliere e comparare i progetti dei diversi Paesi Membri per promuovere la Rsi.

in uscita e le novità introdotte sotto l'etichetta di «lavoro agile» o *smartworking* sono infatti per l'azienda «benefit a costo zero», che necessitano però di uno sforzo di riorganizzazione interna delle attività e del personale. Agli strumenti di flessibilità «a costo zero» si aggiunge la disciplina dei permessi e dei congedi, che stabilisce le condizioni di miglior favore rispetto alla normativa e ai contratti collettivi nazionali vigenti per quanto riguarda il diritto a usufruire di permessi retribuiti e la possibilità di ricevere da parte dell'azienda integrazioni del salario durante il congedo di maternità. Rientrano infine sempre più spesso nell'accezione di welfare aziendale i programmi di formazione e *life-long learning* offerti ai dipendenti: nonostante si tratti di iniziative talvolta specifiche e finalizzate all'aggiornamento delle competenze dei collaboratori nell'interesse aziendale, queste costituiscono al tempo stesso importanti occasioni di apprendimento che – specialmente se riferite a competenze più generali come per esempio corsi di informatica e di lingua straniera – arricchiscono il profilo professionale e culturale dell'individuo.

Impresa e sindacato hanno la responsabilità, e al tempo stesso l'opportunità, di discutere insieme la spesa per le politiche di welfare rivolte ai dipendenti e alle loro famiglie e le direttrici di sviluppo più promettenti in base ai bisogni della popolazione aziendale. Se per l'azienda si tratta di una strategia lungimirante di investimento sul proprio capitale umano interno, i rappresentanti dei lavoratori possono invece contribuire alla definizione dei benefit e alla supervisione circa la corretta erogazione, nonché assicurarne la continuità nel tempo attraverso l'inclusione nei contratti aziendali. Specialmente quando l'inserimento di strumenti di welfare si configura come un *trade-off* con il salario – nei casi in cui per esempio l'azienda disponga l'introduzione di un benefit per «compensare» la mancata possibilità di aumenti salariali, per «mitigare» l'effetto di una riorganizzazione aziendale o proponga la conversione in welfare di parte del salario variabile – il ruolo delle rappresentanze sindacali risulta cruciale sia per vigilare sul processo sia per certificarne la legittimità agli occhi dei lavoratori una volta raggiunto un accordo con la parte datoriale. Le relazioni industriali giocano un ruolo fondamentale nello sviluppo del welfare aziendale, specialmente a livello decentrato ma certamente anche con le posizioni e le «linee guida» in materia di contrattazione di secondo livello espresse sia dalle associazioni datoriali che dalle diverse sigle sindacali a livello nazionale. Tra i «protagonisti» del welfare in azienda c'è però anche lo Stato, che favorisce lo sviluppo del welfare aziendale attraverso le agevolazioni fiscali previste per la fornitura di beni e servizi da parte delle imprese ai propri dipendenti. Tra le principali motivazioni che spingono alla creazione di piani di welfare per i dipendenti, le aziende menzionano proprio la possibilità di sfruttare gli sgravi fiscali previsti dagli articoli 51 e 100 del Tuir e, a testimonianza della rilevanza del nuovo *business*, sono ormai numerose le società di consulenza e servizi nate nel nostro paese proprio per progettare, implementare e gestire sistemi di welfare aziendale. Le società di consulenza che propongono alle azien-

de pacchetti personalizzati di benefit per i dipendenti sono oggi entrate a pieno titolo nel novero dei soggetti che operano nel «mercato del welfare» attraverso l'intenso lavoro di creazione di una infrastruttura di servizi telematici, relazioni e fornitori sui territori, anche prospettando l'utilizzo di strumenti per facilitare la fruizione come i titoli di acquisto o *voucher* di cui tratta il Capitolo 5 di Alessandro Venturi in questo volume. L'opportunità di avere a disposizione un sistema *plug and play* – come lo definiscono alcune società – pronto per l'utilizzo e già implementato in altre realtà imprenditoriali della zona, potrebbe rivelarsi cruciale per lo sviluppo del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese e, indirettamente, per la diffusione dei servizi sui territori a beneficio dell'intera comunità locale. Si tratta di pacchetti di welfare personalizzabili in base alle esigenze dei singoli siti e al budget stanziato, ma dotati di una «base comune» di servizi suddivisi per aree di intervento e accessibili da tutti i lavoratori attraverso un portale raggiungibile dalla intranet aziendale. I fornitori selezionati hanno concordato con la società che eroga il servizio le modalità e i costi di fruizione, mentre la spesa varia a seconda dell'investimento aziendale. I costi sono a carico degli utilizzatori nel caso in cui l'impresa si faccia carico degli oneri organizzativi e di *set up* del servizio (consulenza, creazione e gestione del portale e delle richieste, piano di comunicazione interna). Altre volte i collaboratori hanno a disposizione un «conto welfare» da spendere o la possibilità di richiedere il rimborso totale o parziale dei costi sostenuti.

Sono in molti oggi – studiosi, aziende e rappresentanti delle istituzioni – a chiedere un aggiornamento della normativa fiscale per quanto riguarda la lista dei beni e servizi ammessi, i limiti di deducibilità e soprattutto l'ambiguità circa il requisito della volontarietà – che sembrerebbe escludere i servizi inseriti nella contrattazione con i sindacati dal godimento di quei benefici fiscali che consentono un risparmio sia al datore di lavoro sia al lavoratore. Un discorso, quello sulle opportunità e i limiti dettati dalla legge, che ha molto a che fare con le risorse messe in campo e le modalità di finanziamento. Se la strada ancora più battuta, specialmente nelle imprese di grandi dimensioni, sembra essere la predisposizione da parte del *management* di un budget annuale per il welfare, si diffondono varianti che prevedono l'utilizzo parziale o totale del premio di risultato dei lavoratori, che hanno la facoltà di scegliere se riceverlo in denaro o in beni e servizi di welfare. Sono sempre di più le imprese che puntano sulla produttività e sull'effetto incentivante del welfare aziendale, e scelgono di definire insieme alle parti sindacali dei parametri – solitamente relativi alla produttività, alla sicurezza e manutenzione dei luoghi di lavoro e ai livelli di assenteismo – inseriti all'interno della contrattazione aziendale e aggiornati a cadenza regolare, in base ai quali si accumulano risorse nel «fondo» welfare. Anche per quanto riguarda i singoli benefit il «nodo» del finanziamento è cruciale: servizi e rimborsi erogati direttamente dall'azienda ai dipendenti sono strumenti di sostegno al reddito che permettono al lavoratore di risparmiare

ma costituiscono naturalmente un costo reale per l'impresa, mentre sistemi basati sulla stipula di convenzioni commerciali con fornitori terzi pagati poi – seppur beneficiando di tariffe agevolate – dal singolo lavoratore che richiede il servizio, non prevedono lo stesso sforzo finanziario per l'azienda. Una categoria a parte è infine costituita dalle soluzioni per aumentare la flessibilità dei tempi e introdurre nuove modalità di lavoro: pur non rappresentando un costo diretto in capo all'azienda, queste richiedono spesso grande sforzo gestionale e la riorganizzazione dei processi produttivi.

## 2.2 *Welfare aziendale e flexible benefits: come distinguerli?*

Orientarsi nel variegato mondo dei benefit ai dipendenti, distinguendo in maniera chiara il welfare da *fringe benefits* ed elementi legati alla posizione individuale ricoperta all'interno dell'azienda, è un compito estremamente complesso. Ancora oggi, nonostante la grande diffusione del fenomeno, non esiste una classificazione esaustiva dei diversi tipi di prestazioni che ci consenta di delinearne in maniera netta i confini del welfare aziendale rispetto ad altre politiche di *rewarding* dei dipendenti.

Abbiamo per questo fatto un tentativo di chiarificazione attraverso l'individuazione delle dimensioni di diversificazione dei piani di benefit sulla base dei casi analizzati e dei limiti previsti dalla normativa vigente.

Come mostra la tabella 1, la proposta consiste nel considerare come prima dimensione rilevante i bisogni sociali dell'individuo lungo il suo intero ciclo di vita. Sebbene il welfare riguardi il generale benessere delle persone e della società, esso fa infatti tradizionalmente riferimento ai rischi sociali e ai bisogni a essi collegati come la salute, l'occupazione, il reddito in età anziana, la disabilità e l'assistenza sociale. Se la prestazione fornita aiuta a soddisfare uno dei bisogni primari che le persone incontrano nell'arco della vita, allora può essere definito welfare. Se si tratta invece di beni e servizi che afferiscono a aree non strettamente ricollegabili a un bisogno di natura socio-sanitaria, come tutto ciò che ha a che fare con l'ambito ricreativo e del tempo libero, è bene prestare più cautela nella definizione. La distinzione effettuata prescinde da giudizi di merito circa la legittimità delle erogazioni aziendali: qualsiasi azione positiva finalizzata al miglioramento dello stile di vita dei propri collaboratori è sicuramente lodevole e apprezzata. Nella scelta dei benefit da erogare è però auspicabile che il *management* consideri la rilevanza sociale di ciascun servizio offerto rispetto ai bisogni essenziali dell'individuo.

La seconda dimensione rilevante, riferita alla natura occupazionale degli schemi di welfare aziendale, riguarda la platea di beneficiari. Il welfare dovrebbe infatti essere erogato a tutti, o ad alcuni in base allo stato di necessità, evitando di riprodurre – e anzi se possibile mitigando – le differenze di trattamento che si creano invece naturalmente all'interno del mercato del lavoro. Secondo questo principio il welfare dovrebbe essere fornito in modo uguale a tutti i dipendenti, o in maniera inversamente proporzionale rispetto al reddito di ciascuno. Se un programma di

welfare aziendale che stabilisce il livello delle erogazioni sulla base della remunerazione – come per esempio i «conti welfare» il cui importo è costituito dalla componente variabile del salario – fallisce dal punto di vista della redistribuzione tra chi ricopre le posizioni al vertice dell'organizzazione aziendale e chi invece si colloca alla base della piramide gerarchica, a maggior ragione non appare sensato definire «welfare» i piani di benefit forniti solo ai dirigenti o erogati su base individuale.

Tabella 1. Il perimetro del welfare aziendale: le due dimensioni

		TIPOLOGIA DI BENE/SERVIZIO						
		Welfare					Lifestyle	
		genitorialità	scuola ed educazione	salute e disabilità	sostegno al reddito e all'occupazione	non autosufficienza e vecchiaia	sconti, convenzioni, attività ricreative	altri benefit
DESTINATARI	Generalità dei dipendenti o categorie con reddito più basso	integrazione dei congedi di maternità/paternità	rimborso delle spese legate all'istruzione dei figli, servizi aziendali (asilo nido...)	programmi di prevenzione e screening	prestiti agevolati, progetti di housing, voucher per l'acquisto di beni e servizi	contributi extra per la previdenza complementare	sconti shopping, palestra, massaggi, intrattenimento e cultura, vacanze	automobile aziendale, telefono cellulare
	Personale dirigente	permessi retribuiti e non aggiuntivi	iniziative di conciliazione vita-lavoro	assicurazione sanitaria, anche estesa ai familiari a carico	sostegno alle spese di formazione e percorsi in azienda	polizze LTC e sostegno agli oneri di cura dei familiari a carico		
		servizio baby sitter	rimborso rette scolastiche	soluzioni assicurative aggiuntive	erogazione di azioni ai dipendenti	piani assicurativi individuali es. polizza vita, piani di accumulo		

La tabella 1 mostra, grazie all'uso di alcuni esempi, l'area del welfare aziendale ottenuta dall'incrocio delle due dimensioni «tipologia di bene / servizio» e «beneficiari».

Lo spazio evidenziato in verde comprende una lista non esaustiva dei benefit che in base alla ricostruzione proposta rientrano a pieno titolo nel welfare aziendale. Si tratta di beni e servizi che soddisfano entrambi i requisiti: sono offerti a tutta la popolazione aziendale o in maniera uniforme a tutti i lavoratori appartenenti alle categorie con reddito relativamente più basso, e sono finalizzati a fornire supporto ai beneficiari negli ambiti di intervento propri della protezione sociale o comunque relativi ai bisogni primari dei cittadini. L'area evidenziata in giallo include invece una raccolta, anch'essa meramente esemplificativa, di servizi che non soddisfano uno o entrambi i requisiti. Questi ultimi sono benefit che non soddisfano bisogni di natura socio-sanitaria ma riguardano piuttosto il benessere generale inteso come *wellness* e lo stile di vita, e proprio per questo nella figura denominati *lifestyle*. Al tempo stesso, o in alternativa, non soddisfano il secondo criterio relativo alla necessità di una componente di redistribuzione. Beni e servizi predisposti per la fruizione esclusiva da parte del *management* sono infatti da con-



siderarsi parte della remunerazione in quanto non costituiscono un aiuto teso a fronteggiare uno stato di bisogno ma piuttosto una politica aziendale di *rewarding* rispetto ai risultati raggiunti e di *retainment* delle posizioni chiave. Tali erogazioni non riequilibrano – o anche solo mantengono inalterate – le differenze di reddito all'interno dell'organizzazione aziendale, andando invece a «premiare» i collaboratori in base al ruolo individuale. In questi casi, e indipendentemente dalla natura del servizio offerto, risulta dunque improprio fare riferimento a politiche di «welfare». Anche in questo ambito la distinzione applicata non sottintende alcun giudizio rispetto alla scelta aziendale di implementare politiche e strategie di diverso tipo, tratta invece esclusivamente la questione definitoria nel tentativo di favorire l'avanzamento della conoscenza sul tema e la corretta integrazione tra schemi di welfare pubblico e privato.

### 3. IL CONTESTO: LA DIFFUSIONE E LE CARATTERISTICHE DEL FENOMENO

Il paragrafo porta in rassegna i dati più interessanti rispetto alla diffusione e alle caratteristiche dei programmi di welfare aziendale in Italia e in ottica comparata, con l'obiettivo di «fare il punto» circa un fenomeno di recente espansione e ancora poco studiato. La seconda sezione affronta il tema della contrattazione di secondo livello ripercorrendone storia e diffusione, mentre la terza presenta i primi risultati di una indagine ancora in corso intrapresa da Percorsi di secondo welfare e Confindustria.

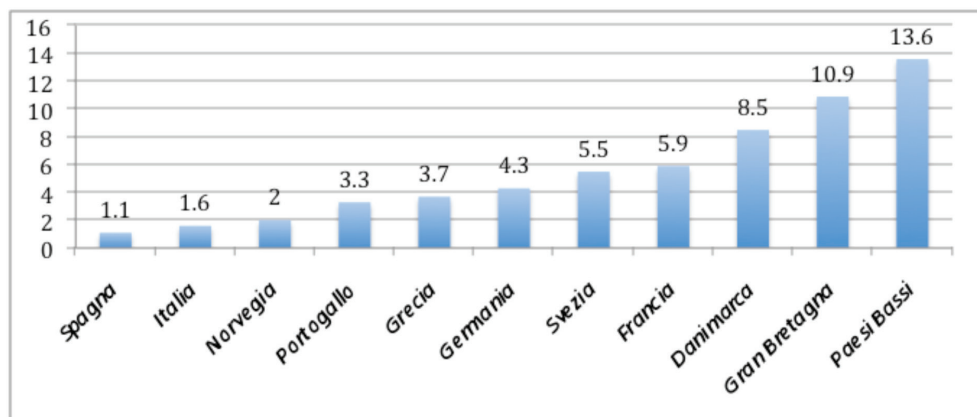
#### 3.1 *Il welfare aziendale in Italia e nel resto d'Europa*

Rispetto ad altri stati europei il nostro paese – analogamente alla Spagna ma anche, seppur in misura minore, ad altri paesi dell'area mediterranea quali Portogallo e Grecia – si caratterizza per una bassa percentuale di spesa privata volontaria rispetto alla spesa pubblica totale. La spesa privata volontaria è definita dall'Ocse come tutte le risorse di natura privata derivanti dalla spesa di privati cittadini, aziende e altre organizzazioni come il Terzo Settore, «incanalate» all'interno di schemi redistributivi che godono generalmente di vantaggi fiscali. La spesa privata volontaria include dunque tutti quei programmi di protezione e investimento sociale finanziati dalle aziende a beneficio della collettività e, molto più spesso, dei propri collaboratori e delle loro famiglie. È interessante notare (figura 1) la differenza tra la spesa privata volontaria italiana e quella di altri paesi che pure hanno sistemi di welfare pubblico più generosi ed efficienti, come per esempio i Paesi Bassi e la Svezia. Meno sorprendente invece il confronto con la Gran Bretagna, un modello di welfare liberale e *market oriented*<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Per approfondire le caratteristiche dei diversi sistemi di welfare nazionali si rimanda a Ferrera (2012).

Figura 1. La spesa privata volontaria nel 2011, % della spesa pubblica totale



Fonte: OECD Database.

A partire dalla riflessione circa l'importanza della spesa sociale sostenuta dai privati nei diversi paesi, la ricerca ProWelfare<sup>3</sup> ha prodotto un'interessante comparazione rispetto a diffusione e caratteristiche del welfare aziendale – definito come *Voluntary Occupational Welfare* – in alcuni paesi europei. Il dato più interessante riguarda lo sviluppo del welfare aziendale tra i lavoratori analizzato nella tabella 2. La tabella mostra la copertura dei lavoratori per i quattro ambiti di intervento presi in esame (previdenza complementare, sanità integrativa, conciliazione vita-lavoro e formazione) e per ciascuno dei paesi (Austria, Belgio, Germania, Italia, Polonia, Spagna, Svezia e Regno Unito). Una copertura marginale si ha nei paesi in cui è coperto meno del 20% dei lavoratori, mentre una percentuale inclusa tra il 20% e il 50% è considerata significativa. Se supera invece il 50%, la copertura è molto ampia. La metà dei paesi mostra una diffusione ampia solo nell'ambito della salute, mentre per conciliazione vita-lavoro e formazione è per lo più significativa. Inoltre, nessun paese a esclusione dell'Italia presenta una copertura uniforme in tutte le aree di intervento. Le differenze tra i paesi analizzati da ProWelfare rispecchiano a grandi linee i dati Ocse sulla spesa privata volontaria, mettendo in luce sostanziali differenze

<sup>3</sup> La ricerca ProWelfare, cofinanziata dalla Commissione europea e coordinata dall'Osservatorio Sociale Europeo e della Confederazione Europea dei Sindacati, ha iniziato a partire dal 2013 a mappare l'offerta di Welfare Occupazionale Volontario (WOW, Voluntary Occupational Welfare) in otto Stati membri: Austria, Belgio, Germania, Inghilterra, Italia, Polonia, Spagna e Svezia. Il progetto, ancora in corso, si è concentrato su quattro aree di politiche sociali – la previdenza complementare, la sanità integrativa, la conciliazione tra vita professionale e vita privata e la formazione professionale – e su tre settori produttivi, manifatturiero, terziario e pubblica amministrazione. Per approfondire i risultati della ricerca si rimanda a Baconcini G. (2015), *ProWelfare: il Welfare Occupazionale Volontario in 8 Paesi UE*, <http://secondowelfare.it/prowelfare/presentazione-di-prowelfare.html>.



tra i paesi. Secondo le stime degli esperti nazionali, una percentuale compresa tra il 20% e il 50% dei lavoratori italiani sarebbe coperta da schemi di welfare contrattuale di origine aziendale o categoriale. Meglio di noi, la Germania, la Svezia, la Spagna e (parzialmente) il Belgio. Il Regno Unito ci «sorpassa» sul *work-life balance* ma non presenta una alta percentuale di lavoratori coperti nelle aree della sanità e della formazione. In coda alla lista dei paesi troviamo infine Austria e Polonia.

Altro risultato interessante dalla ricerca ProWelfare riguarda il livello di contrattazione all'interno del quale i benefit di welfare sono definiti: in Italia, Spagna e Svezia si sta ampliando notevolmente il ruolo della negoziazione di secondo livello accanto a quella settoriale.

Tabella 2. Copertura degli schemi di Vow - Voluntary Occupational Welfare, % di lavoratori

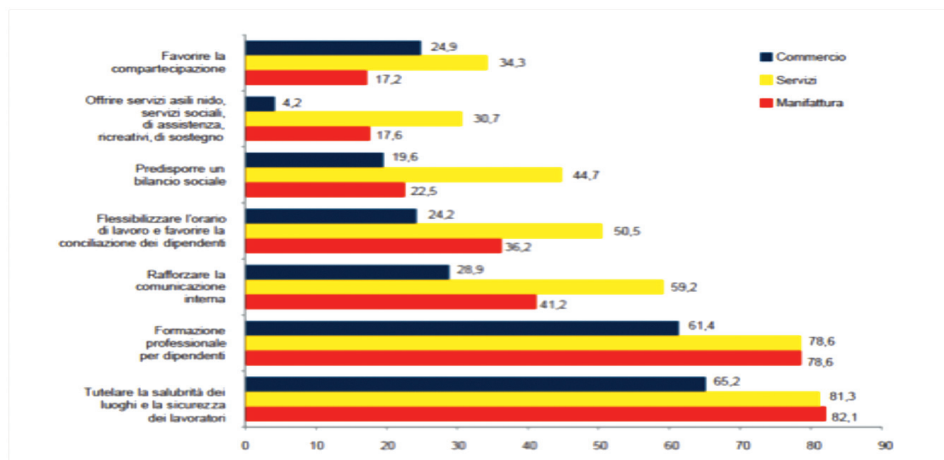
	<b>Previdenza</b>	<b>Sanità</b>	<b>Conciliazione</b>	<b>Formazione</b>
<i>Austria</i>	Marginale	Marginale	Marginale	Significativa
			Ampia (working time)	
<i>Belgio</i>	Significativa	Ampia	Marginale (working time)	Ampia
<i>Germania</i>	Ampia	Ampia (servizi malattia)	Significativa	Significativa
<i>Italia</i>	Significativa	Significativa	Significativa	Significativa
<i>Polonia</i>	Marginale	Marginale	Significativa	Marginale
<i>Spagna</i>	Significativa	Ampia	Significativa	Significativa
<i>Svezia</i>	Ampia	Ampia (assicurazione sanitaria)	–	Ampia
<i>Regno Unito</i>	Significativa	Marginale	Ampia	Marginale

Legenda: <20% copertura marginale; 20-50% copertura significativa; >50% copertura ampia.

Fonte: rapporto finale del progetto ProWelfare, 2013.

Tornando al nostro paese, recenti dati Istat confermano la diffusione del welfare aziendale tra le imprese italiane, anche se con importanti differenze tra settori e aree di intervento. Le misure di flessibilità degli orari e di conciliazione fra i tempi di vita e di lavoro, e le misure che garantiscono un'offerta di «servizi di prossimità» come asili nido, assistenza sociale, ricreazione e sostegno sono nel grafico in figura 2 al quart'ultimo e penultimo posto per frequenza, superate ampiamente dalla formazione e da aree difficilmente classificabili come welfare in senso stretto, come la sicurezza sui luoghi di lavoro e la comunicazione interna.

Figura 2. Imprese che hanno adottato iniziative di welfare per macrosettore (anno 2014, %)



Fonte: Istat, Indagini sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere e dei servizi 2015

Entrando più nello specifico delle iniziative di welfare in azienda, il Rapporto Welfare 2015 – realizzato dalla società di consulenza OD&M Consulting attraverso la somministrazione di due *web survey*, una rivolta alle imprese (112 direttori del personale) e l'altra a oltre 300 lavoratori<sup>4</sup> – segnala come servizi più diffusi nelle aziende la ristorazione, la gestione del tempo e i contributi per sanità e previdenza. Seguono la scuola e l'istruzione, i servizi assistenziali e legati alla maternità, e in coda l'area dedicata a culto e stranieri. I servizi più utilizzati dai dipendenti sono invece quelli legati a scuola e istruzione e i contributi per l'adesione a casse sanitarie e fondi previdenziali, seguiti dall'area ricreativa e infine da mutui e finanziamenti agevolati. Alcuni servizi sono più «trasversali», come l'assistenza sanitaria e la previdenza ma anche la mobilità e la ristorazione. Altri sono invece dedicati a categorie più specifiche, come i genitori con figli e in particolare le donne, ma si rivelano comunque fondamentali per chi ne usufruisce.

Rispetto alla diffusione del fenomeno, i dati restituiscono una realtà complessa. Più del 50% delle aziende ha dichiarato di avere un piano di welfare in azienda, introdotto per circa la metà di queste nel biennio 2014-2015. La dimensione delle imprese conta però ancora molto: le due principali variabili che influenzano lo sviluppo dei piani di welfare aziendale sono, infatti, la dimensione dell'impresa e le caratteristiche della popolazione aziendale. Solo il 21% delle piccole imprese dichiara di avere un piano di welfare, a fronte del 60% delle medie e del 69,2% delle grandi. Interessante notare però che oltre il 30% delle piccole imprese, e ben il 40% delle medie, dichiarano di voler introdurre il welfare aziendale nei prossimi due anni. E non sembra mancare l'interesse nei confronti del welfare neppure a quel 47% di piccole imprese che non ha welfare aziendale e non

<sup>4</sup> Per approfondire i risultati della ricerca si rimanda a Mallone (2015b).

ne sta valutando l'introduzione nel prossimo futuro: solo il 23% non è interessato, mentre le altre temono l'eccessiva complessità amministrativa (69,2%) e i costi (38%).

### *3.2 Il ruolo della contrattazione di secondo livello*

La contrattazione aziendale che avviene tra il datore di lavoro e la rappresentanza dei lavoratori in azienda ha acquisito nel corso degli anni crescente rilevanza all'interno del nostro sistema di relazioni industriali, al punto da essere oggi riconosciuta come il secondo livello di contrattazione dopo i contratti collettivi nazionali delle categorie merceologiche. Il percorso di definizione dei due livelli di contrattazione – nazionale e decentrato – inizia con l'Accordo interconfederale del 23 luglio 1993, prosegue con l'Accordo «separato» del 22 gennaio 2009 non firmato dalla Cgil e si conclude con la «ricomposizione» dei sindacati confederali nell'Accordo Unitario del 28 giugno 2011 e nel Testo Unico sulla Rappresentanza del 14 gennaio 2014. Un *iter* che rispecchia le divergenze tra la Cgil, che da sempre rivendica con forza la supremazia del livello nazionale, e la Cisl, che mostra invece maggiore apertura nei confronti della contrattazione di prossimità (Carinci, 2013; Miscione, 2011). L'Accordo Unitario del 28 giugno 2011 – firmato da Cgil, Cisl, Uil e Confindustria, e ripreso dal Testo Unico del 2014 – sancisce che i contratti collettivi aziendali possono definire in via sperimentale e temporanea intese modificative dei contratti collettivi nazionali al fine di aderire alle esigenze dei contesti produttivi. Il contratto collettivo nazionale mantiene però la funzione di garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori del settore, e definisce le materie delegate alla contrattazione aziendale. Le parti concordano nel supportare la contrattazione aziendale e invitano il Governo a incrementare e rendere strutturali e facilmente accessibili le misure volte a incentivarne il ricorso, come la riduzione di tasse e contributi sulla componente variabile della retribuzione.

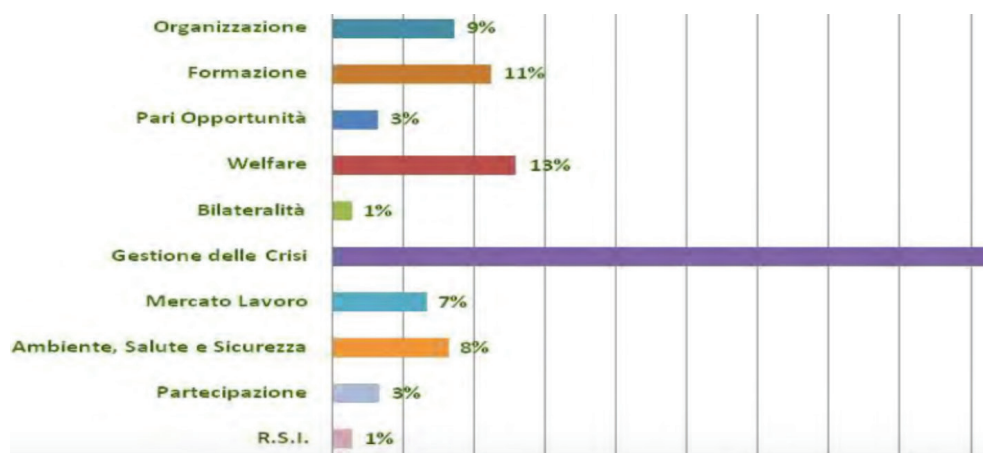
In linea con la sua tradizionale "apertura" alla negoziazione di prossimità, la Cisl nazionale segue ormai da diversi anni lo sviluppo della contrattazione di secondo livello attraverso l'attività dell'Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello. I dati dell'Ocsel registrano le tendenze e le caratteristiche della contrattazione decentrata dal 2009 mediante la raccolta – attraverso un processo che coinvolge le rappresentanze territoriali<sup>5</sup> – di oltre 4 000 contratti sul territorio nazionale. I contratti aziendali, più diffusi nelle medie e grandi imprese rispetto alle micro e piccole aziende, sono più utilizzati nei settori del commercio, metalmeccanico, chimico e tessile, e meno comuni negli altri settori, come per esempio servizi ed edilizia (dati Ocsel 2014), e frequenti soprattutto al Nord e al Centro del paese. Come mostra la figura 3, gli istituti contenuti nei contratti analizzati tra il 2009 e il 2014 sono numerosi e – limitandoci alle voci legate

---

<sup>5</sup> Un esempio dell'attività della Cisl per promuovere la diffusione della contrattazione di secondo livello è costituito dalle attività della segreteria regionale lombarda nell'ambito delle ormai periodiche «fiere della contrattazione» organizzate in Lombardia.

agli ambiti del welfare e del benessere dei dipendenti<sup>6</sup> – circa il 13% contiene misure di welfare<sup>7</sup>. Sempre riconducibili alla macro-categoria del welfare aziendale, l'11% contiene azioni di Responsabilità Sociale d'Impresa, un altro 1% la bilateralità, e il 11% tratta di formazione<sup>8</sup>.

Figura 3. Ricorrenza dei diversi istituti contrattuali negli accordi, % sul totale, anni 2009-2014.



Fonte: Dati Ocsel Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello - Cisl Nazionale

Il 3% introduce azioni legate alle pari opportunità, che vanno dall'istituzione di sportelli di consulenza in azienda alla promozione di formazione e azioni positive, fino alla disponibilità ad agevolare con forme di flessibilità oraria i lavoratori che hanno esigenze di cura dei famigliari a carico. Più numerosi invece gli accordi che trattano al proprio interno l'orario di lavoro (19% negli anni 2009-2014): 50% di quelli stipulati tra il 2013 e il 2014 introduce strumenti di flessibilità degli orari, anche se con l'obiettivo primario dell'adeguamento ai flussi di mercato più che della conciliazione vita-lavoro. Un 14% disciplina la banca delle ore e 25% il part-time. I settori merceologici che hanno negli ultimi anni negoziato di più gli strumenti di flessibilità oraria sono il chimico, il tessile, l'alimentare, il metalmeccanico e le

<sup>6</sup> Lo studio dell'Ocsel Cisl mostra altre evidenze interessanti rispetto all'evoluzione dei rapporti di lavoro, come per esempio l'alto numero di contratti che contengono disposizioni in merito a crisi e ristrutturazione aziendale (ben il 38% di quelli analizzati) e l'indiscussa prevalenza della questione salariale (40%).

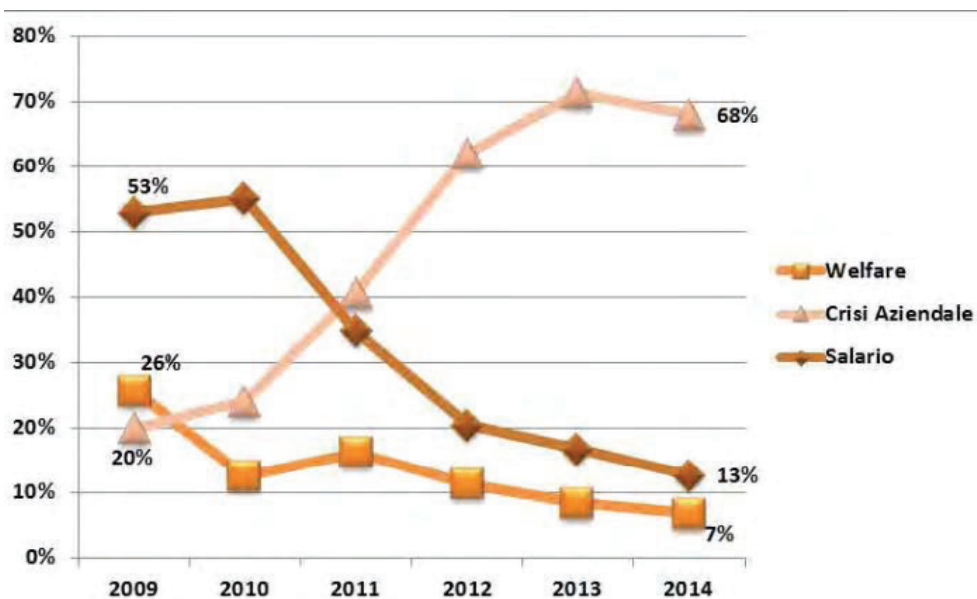
<sup>7</sup> L'ambito welfare si compone a sua volta di tre sottocategorie: fondi integrativi, miglioramento delle disposizioni legislative e normative; servizi aziendali e convenzioni.

<sup>8</sup> Il totale delle voci che citiamo e che sono contenute nella figura 3 non corrisponde al 100% poiché sono numerosi i contratti che contengono più voci allo stesso tempo. Per questo motivo il totale supera ampiamente la soglia del 100%.

aziende di servizi. Infine, all'interno della voce «organizzazione del lavoro», il 12% degli accordi raccolti nel 2014 riguarda l'introduzione del telelavoro, in crescita rispetto al 6% dell'anno precedente.

Tornando al welfare aziendale, i dati per anno presentano un trend discontinuo: dopo il *boom* del welfare nel 2009 (26% dei contratti), le percentuali calano fino al 7% del 2014. Ciononostante l'Ocse sottolinea l'esistenza di una correlazione tra la crisi aziendale – e quindi la mancata contrattazione del salario, che perde 40 punti percentuali dal 2009 al 2014 – e il ricorso alla negoziazione delle prestazioni sociali. La crisi economica spinge da un lato la diminuzione della contrattazione del salario e dall'altro l'aumento di quella del welfare, meno costoso per le aziende, anche in combinazione con la gestione della crisi aziendale (figura 4). I settori più «floridi» per il welfare sono ancora una volta il meccanico, il chimico, l'alimentare e le aziende di servizi.

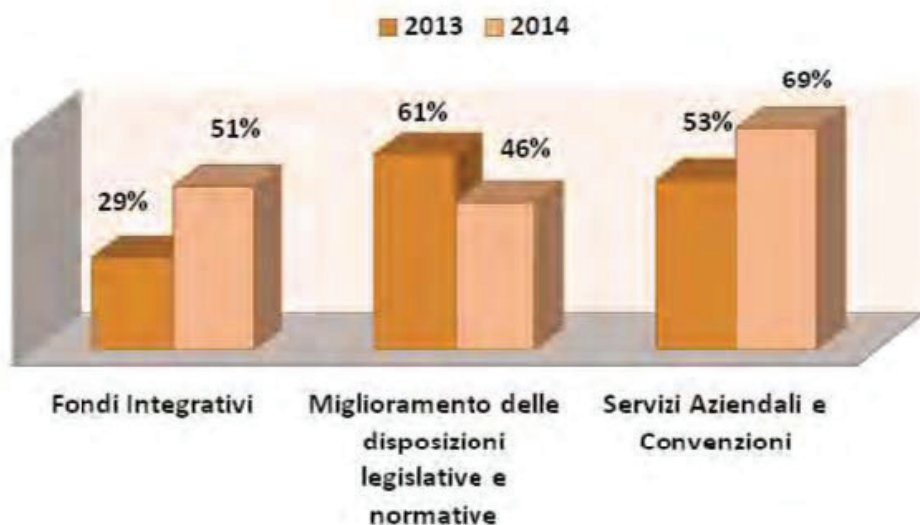
Figura 4. Salario, Crisi aziendale e Welfare, % sul totale degli accordi 2009-2014



Fonte: Dati Ocsel Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello - Cisl Nazionale

Nel 2014, all'interno della voce Welfare prevalgono i servizi aziendali e le convenzioni (69% dei casi) seguiti dai fondi integrativi (51%, di cui più della metà negli ultimi due anni sono sanitari) (figura 5). Il 46% degli accordi contiene invece miglioramenti rispetto alle disposizioni legislative, soprattutto in tema di maternità, permessi giornalieri – solo nel 2014 il 63% di questi accordi istituiva permessi per visite mediche – e congedi parentali.

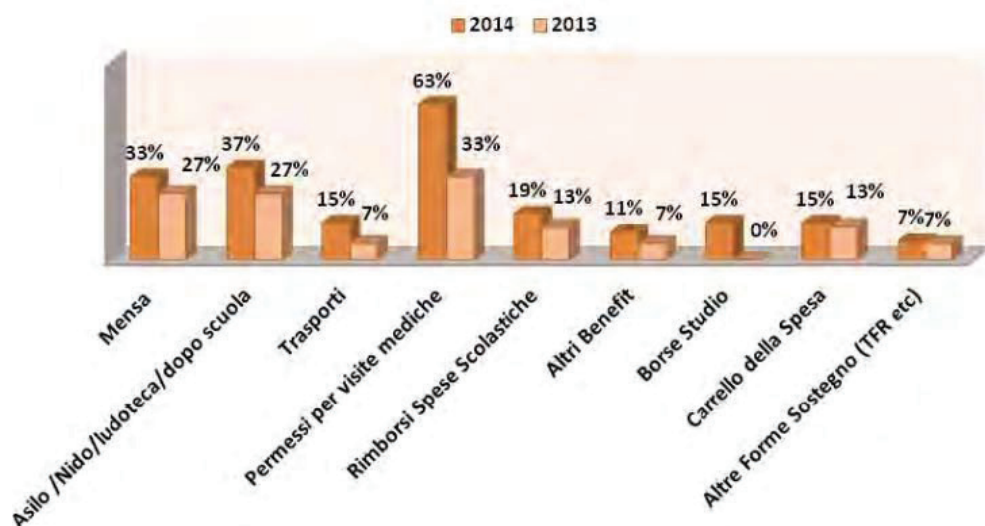
Figura 5. Le tre sottocategorie della voce Welfare e la loro frequenza all'interno degli accordi 2013 e 2014, % dei contratti interessati.



Fonte figg. 5 e 6: Dati Ocsel "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello" - Cisl Nazionale.

Il confronto tra gli ultimi due anni a disposizione relativamente ai servizi e le convenzioni per i dipendenti evidenzia la recente diffusione dei benefit di welfare all'interno dei contratti, particolarmente rilevante in ambiti come i permessi per visite mediche (+30%), gli asili nido e servizi per l'infanzia (+10%) e le borse di studio (+15%) (figura 6).

Figura 6. I servizi aziendali e le convenzioni per tipo, confronto 2013-2014, %





**BOX 1. WELFARE E CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO IN LOMBARDIA**

*I dati dell'OCSEL Cisl evidenziano come la produzione contrattuale si concentri particolarmente nelle regioni del Nord Italia. Tra queste, la Lombardia è sicuramente una «punta di diamante»: il suo tessuto produttivo dinamico ha spinto la Cisl Lombardia a istituire, nell'ambito di un ambizioso progetto per il rilancio della contrattazione aziendale e territoriale, un osservatorio che raccoglie e cataloga gli accordi di secondo livello firmati nelle aziende operanti sul territorio regionale<sup>9</sup>. Grazie alla disponibilità della Cisl regionale, abbiamo deciso di concentrare la nostra attenzione sul settore chimico e farmaceutico, comunemente riconosciuto come uno dei più avanzati in termini di contrattazione di secondo livello e di istituti di welfare integrativo. Basti pensare che i suoi fondi integrativi, il previdenziale Fonchim e il sanitario Faschim, sono i primi due istituti categoriali introdotti a livello nazionale, rispettivamente nel 1998 e nel 2003. L'analisi dei contenuti dei contratti, ancora in corso, coinvolge ad oggi quasi 18 000 lavoratori. I primi risultati mostrano che il 60% dei dipendenti ha accesso a qualche forma di welfare aziendale aggiuntiva a quanto previsto dal Ccnl di riferimento, e più del 70% di questi può beneficiare di strumenti di conciliazione vita-lavoro. Le soluzioni di work-life balance sono però molto differenti tra loro: spaziano dal sostegno al reddito familiare, ai servizi e fino alla flessibilità degli orari di lavoro. Benché le misure di conciliazione contenute nello stesso accordo siano spesso più di una, è interessante notare come l'analisi delinei due tendenze della contrattazione: la prima è di fornire supporto di carattere economico attraverso l'offerta di servizi e/o rimborsi spese; la seconda di preferire l'utilizzo degli strumenti di flessibilità degli orari di lavoro così da implementare misure «a costo zero». Il primo approccio necessita di un investimento economico da parte dell'azienda, mentre il secondo costituisce una modalità di fare welfare che potremmo definire più «organizzativa», poiché si realizza attraverso la riorganizzazione degli orari e della produzione, spesso vantaggiosa per la stessa impresa.*

Seppur in maniera frammentata e discontinua, la contrattazione di secondo livello sembra crescere sia quantitativamente sia qualitativamente, attraverso l'introduzione nella negoziazione di temi nuovi rispetto ai più tradizionali legati a mansioni e salario. Anzi, è proprio la crisi a spingere l'innovazione e la ricerca di soluzioni per conciliare le necessità dell'azienda con i bisogni dei dipendenti.

### 3.3 La nostra indagine

Sebbene la rilevanza del welfare aziendale all'interno del secondo welfare sia ormai indiscussa, sono ancora pochissimi nel nostro paese gli studi intrapresi per ricostruire le dimensioni del fenomeno in termini di diffusione, copertura e generosità. Per questo Confindustria e Percorsi di secondo welfare hanno deciso di realizzare un questionario da somministrare alle aziende associate al fine di identificare i benefit più diffusi e «mappare» le iniziative di welfare aziendale presenti nelle imprese italiane. Il questionario inviato alle aziende si concentra sulle modalità di instaurazione e gestione

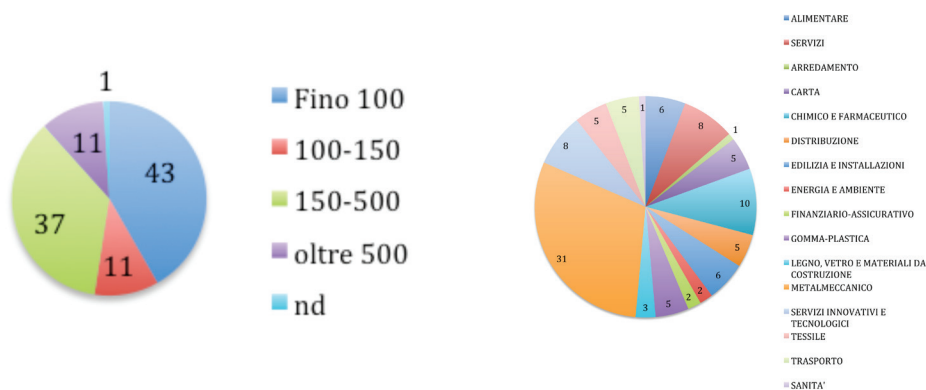
<sup>9</sup> Per approfondire le iniziative della Cisl Lombardia si rimanda a Mallone (2013, 2014); Sala (2015).



dei sistemi di welfare con l'obiettivo di tracciare le differenze nell'offerta dei benefit in base a una serie di variabili tra cui la dimensione delle imprese, il settore produttivo, la collocazione geografica e le dinamiche a livello aziendale e sindacale. Il questionario prevede, dopo una parte iniziale di anagrafica dell'impresa, una serie di domande a risposta chiusa divise in cinque aree di intervento: previdenza, sanità, conciliazione vita-lavoro non autosufficienza, valutazioni e prospettive. L'indagine, iniziata nel 2015 e ancora in corso, è svolta attraverso l'invio di una *web-survey* alle aziende aderenti a Confindustria operanti su tutto il territorio nazionale. In attesa di raccogliere nei prossimi mesi il maggior numero di questionari possibile, presentiamo in questa sezione i risultati emersi dall'analisi dei primi 103 casi aziendali, per un totale di 23 557 dipendenti.

Per quanto riguarda le caratteristiche delle 103 aziende coinvolte, più della metà – 63 aziende – operano nel Nord Italia, 36 al Centro e soltanto 4 nel Sud e Isole. Più varia è invece la composizione per quanto riguarda la dimensione delle imprese: prevalgono quelle fino a 100 dipendenti – 42% del totale – seguite dalle aziende tra 150 e 500 dipendenti. Meno numerose ma comunque presenti sono le imprese dai 100 ai 150 dipendenti e le grandi con oltre 500. Diversi anche i settori di attività rappresentati, con la netta prevalenza del metalmeccanico – 31 casi – e del chimico e farmaceutico con 10 casi, seguiti dai servizi (8 servizi generali, e 8 servizi innovativi e tecnologici).

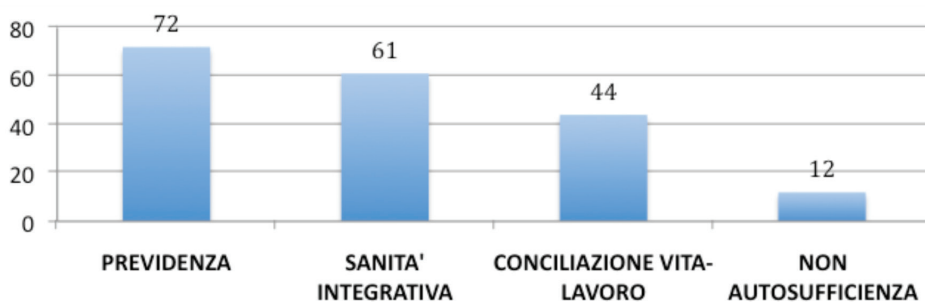
Figure 7a e 7b. Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti e settore, valori percentuali



All'interno del nostro campione, il 72,8% delle aziende ha introdotto un programma di welfare aziendale. Prime tra tutte sono le grandi imprese oltre i 500 dipendenti, che lo hanno fatto nel 90% dei casi, mentre il fanalino di coda sono le aziende dai 100 ai 150 dipendenti, i quali usufruiscono di schemi di welfare nel 54% dei casi. Sorprendente invece il risultato che riguarda le piccole imprese fino a 100 dipendenti: ben 28 delle 43 rispondenti (il 65%) offrono ai propri collaboratori benefit di welfare. Infine, l'81% delle imprese tra i 150 e i 500 dipendenti ha introdotto il welfare in azienda.

Nonostante il numero dei casi analizzati fino a ora non ci consenta di evidenziare trend generali, è interessante notare che la presenza del welfare aziendale sembra variare tra i settori. Per esempio, il 100% delle imprese chimiche e farmaceutiche presenti dichiara di avere un piano welfare. La percentuale è alta anche nei settori tessile, della distribuzione e dei servizi, mentre si abbassa leggermente nel metalmeccanico e ancora nella carta e nell'edilizia. Delle aziende che hanno introdotto il welfare, più della metà – 40 su 75 – sono multinazionali o multilocalizzate: per metà di queste il processo di inserimento del welfare in azienda è centralizzato e le misure sono uguali per tutte le sedi del gruppo, mentre per l'altra metà il welfare è definito al livello di unità locale. Come mostra la figura 8, le aree del welfare considerate nell'analisi non sono egualmente diffuse nelle aziende: hanno grande diffusione – soprattutto per l'appoggio dato dal livello categoriale – la previdenza complementare e la sanità integrativa, seguite dalla conciliazione vita-lavoro, presente nel 59% dei casi e infine dall'area della non autosufficienza offerta solo dal 16% delle aziende.

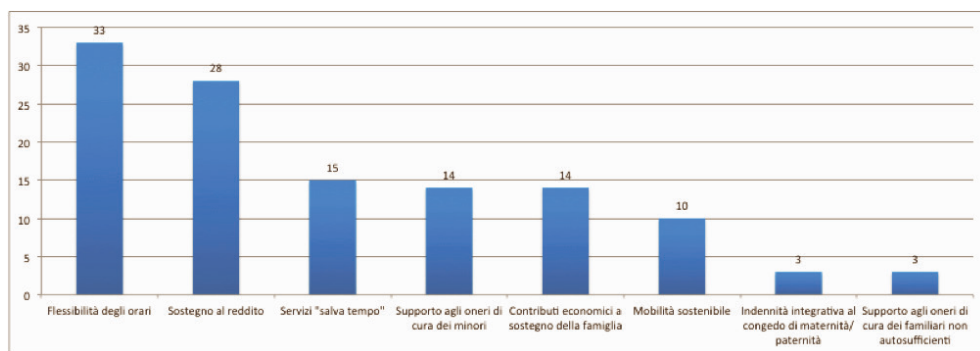
Figura 8. Le aree del welfare aziendale e il numero di imprese in cui sono presenti



Per quanto riguarda la previdenza, la quasi totalità delle imprese dichiara di appoggiarsi a un fondo pensioni «chiuso» di categoria, mentre per la sanità integrativa a una cassa sempre di derivazione contrattuale, con l'esclusione di solo 7 imprese che prevedono invece fondi aziendali costituiti a seguito di accordo con le rappresentanze sindacali ovvero la stipula di polizze assicurative. In tema di non autosufficienza, solo 5 delle 12 aziende che hanno dichiarato di offrire una soluzione di *long-term care* ha predisposto una copertura indipendente dalle tutele offerte dal fondo previdenziale o sanitario. Si conferma così quanto già evidenziato dai casi aziendali trattati nel precedente Rapporto sul secondo welfare: previdenza e sanità sono le aree di intervento più «datate» e diffuse nelle aziende di tutte le dimensioni, grazie al ruolo cruciale giocato in questi ambiti dal livello categoriale attraverso le provvisorie contenute nei Ccnl. Un settore che emerge gradualmente all'attenzione di aziende e sindacati è quello della conciliazione vita-lavoro attraverso strumenti di flessibilità oraria, sostegno al reddito della famiglia e fornitura di servizi per l'infanzia, mentre il fanalino di coda rimane ancora l'ambito della cura degli anziani e della non autosufficienza.

La popolarità della conciliazione vita-lavoro tra le aziende deriva anche dalla predilezione per le misure «a costo zero» che non implicano esborso economico diretto da parte dell'azienda, prevedendo invece un impegno più di carattere amministrativo e gestionale, come per esempio lo studio di piani di flessibilità oraria e la stipula di convenzioni con fornitori di beni e servizi. 34 delle 44 aziende che offrono benefit di conciliazione dichiarano infatti di prediligere in tema di conciliazione iniziative «a costo zero», altre 5 imprese si sono fatte carico dei costi di implementazione dei servizi per poi lasciare la fruizione libera ai dipendenti che pagano in base all'utilizzo, e solo 5 offrono invece un «pacchetto welfare» che prevede uno stanziamento di risorse *ad hoc* da parte dell'azienda.

Figura 9. Le misure di conciliazione vita-lavoro nelle aziende



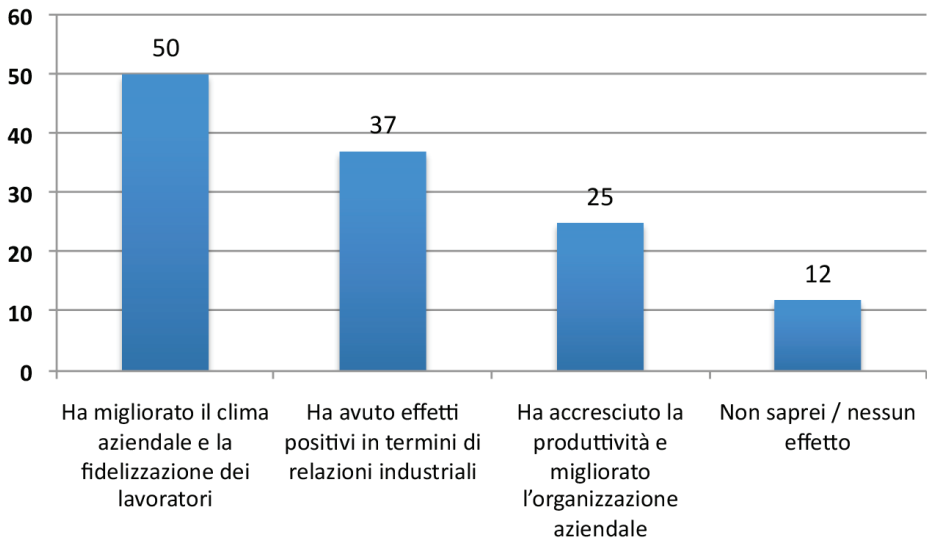
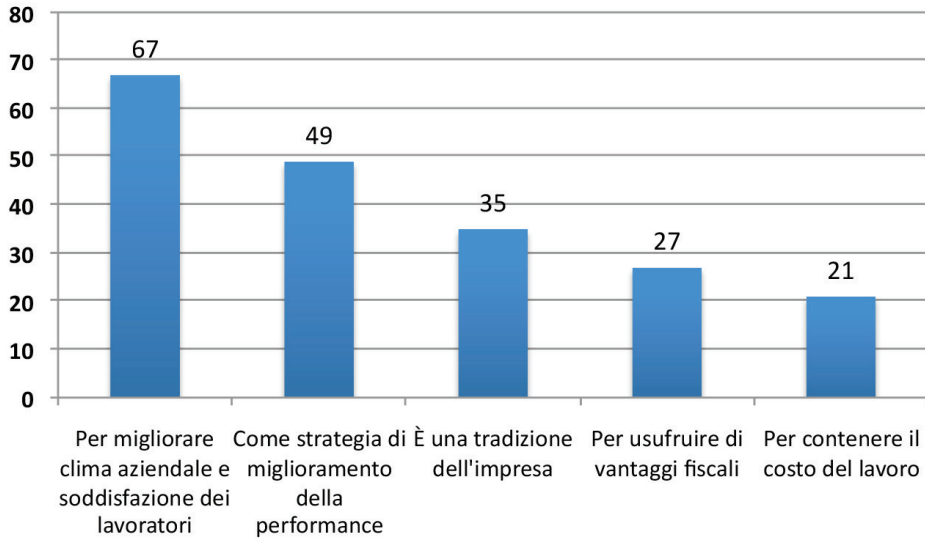
La figura 9 mostra le misure di conciliazione vita-lavoro presenti nelle 44 aziende che hanno dichiarato di avere servizi di conciliazione in azienda. Tra le più diffuse ci sono i piani di flessibilità degli orari e le misure di sostegno al reddito come prestiti agevolati e anticipazione del Tfr, e progetti di *housing* e sostegno alle spese di affitto. Meno diffusi i servizi «salva tempo» di disbrigo pratiche e attraverso convenzioni commerciali, il supporto agli oneri di cura dei minori – come per esempio l'asilo nido aziendale e il doposcuola, il rimborso delle spese per i servizi di cura dei figli e altre agevolazioni previste al rientro dalla maternità – e i contributi economici a favore della famiglia come borse di studio e rimborsi per rette e tasse scolastiche. Ancor meno diffusi i progetti legati alla mobilità come il *car pooling*, l'abbonamento ai trasporti e il rimborso delle spese legate agli spostamenti. In coda troviamo l'integrazione al congedo maternità e paternità e il supporto agli oneri di cura dei familiari non autosufficienti.

Per quanto riguarda le fonti istitutive dei servizi di welfare abbiamo scelto di concentrarci sul livello aziendale, considerando le imprese che hanno introdotto beni e servizi in aggiunta a quanto previsto dai rispettivi contratti collet-

tivi nazionali di settore. Il welfare a livello aziendale – e non categoriale – può dunque essere istituito in due modi: attraverso una scelta unilaterale del management ovvero con la firma di un accordo di secondo livello tra proprietà e rappresentanti dei lavoratori. Le due modalità non si escludono a vicenda e, anzi, sono spesso presenti insieme. Più della metà delle aziende dichiara di aver introdotto il welfare su propria iniziativa unilaterale, ma un discreto numero di aziende – pari a circa il 39 per cento – ha invece firmato un accordo di secondo livello istitutivo del welfare con i rappresentanti sindacali. Ci sono poi ben 9 casi aziendali, tra i 17 di contrattazione di secondo livello, in cui convivono iniziative unilaterali aziendali accanto a quelle previste dal contratto aziendale. In questi casi, si tratta probabilmente di benefit di provenienza diversa istituiti in momenti differenti, ormai entrati a far parte della «tradizione» dell'azienda. L'analisi mostra inoltre che ci sono benefit più contrattati – come per esempio la flessibilità oraria e gli strumenti di sostegno alle spese familiari – e altri più spesso “lasciati” all'iniziativa aziendale come la stipula di convenzioni con fornitori di beni e servizi e programmi di sostegno al reddito attraverso prestiti e anticipazioni del salario.

Perché fare welfare? Le prime due motivazioni alla base dell'introduzione del welfare in azienda riguardano il miglioramento del clima aziendale e della soddisfazione dei collaboratori, e la scelta del welfare come strategia di miglioramento della performance dell'impresa: entrambe fanno riferimento alla volontà del management di puntare sulla valorizzazione del proprio capitale umano attraverso una nuova “spinta motivazionale” che, attraverso l'accrescimento della soddisfazione personale, porti i collaboratori ad aumentare il proprio contributo sul posto di lavoro. Molto sentita è anche la dimensione culturale: alcune imprese considerano infatti il welfare come parte della propria tradizione di gestione delle risorse umane e agiscono in continuità con tali principi, riconoscendone il profondo radicamento nella cultura aziendale. Un numero inferiore di aziende dichiara invece di essere stato mosso dalle possibilità di risparmio offerte dalla normativa fiscale in tema di welfare aziendale che prevede agevolazioni fiscali a beneficio sia dell'azienda che del dipendente legate all'erogazione di beni e servizi di welfare rispetto all'equivalente corrispettivo in denaro. Sempre collegata alla volontà di ottenere un risparmio economico è anche l'ultima motivazione, riconosciuta da 11 aziende, relativa al contenimento del costo del lavoro attraverso un possibile *trade-off* tra salario e servizi di welfare. Le aziende interessate al risparmio, che pure non costituiscono la maggioranza di quelle prese in considerazione, sembrano dunque conoscere i vantaggi offerti dalla normativa e intenzionate a utilizzare il welfare come “leva” per evitare eventuali aumenti salariali.

Figure 10a e 10b. Le motivazioni alla base dell'introduzione del welfare e i risultati ottenuti



Più univoci sono i risultati in termini di miglioramento che, a detta dei rispondenti, sono collegati all'introduzione del welfare in azienda. Tutte le imprese che hanno implementato programmi di welfare hanno indicato almeno un'area di miglioramento, con la prevalenza dei risultati positivi in termini di clima aziendale e *commitment* dei collaboratori, seguiti da quelli in tema di relazioni con i rappresentanti dei lavoratori e infine di produttività e organizzazione. Più della metà di queste aziende intende mantenere invariato il proprio impegno in termini di welfare, mentre le altre – con l'eccezione di una sola impresa, che dichiara di voler ridimensionare – pensano per il futuro di aumentare la spesa per il welfare.

Chi invece ha scelto di non introdurre il welfare aziendale è stato fermato principalmente dai costi finanziari e organizzativi (26 casi) e in misura molto minore dall'assenza di interesse da parte dell'azienda (10 risposte) e dei lavoratori (8 risposte). Solo in due casi il motivo è stato il parere negativo dei rappresentanti sindacali. Qualora decidessero di implementare programmi di welfare aziendale queste aziende preferirebbero servizi legati alla salute e alla prevenzione e contributi economici a sostegno delle spese familiari, seguiti da previdenza complementare e altre misure di sostegno al reddito. Vengono poi il supporto agli oneri di cura dei minori, la flessibilità degli orari e la mobilità sostenibile. Non sorprende che il fanalino di coda, nell'interesse degli imprenditori, siano ancora una volta la non autosufficienza e il supporto per chi ha familiari non autosufficienti a carico.

#### 4. CONCLUSIONI: QUALI PROSPETTIVE PER IL WELFARE AZIENDALE?

##### 4.1 *La dimensione aziendale: un limite insormontabile?*

Pur rappresentando la stragrande maggioranza del tessuto produttivo del nostro paese, micro, piccole e medie imprese sembrano essere naturalmente escluse dalle evoluzioni in tema di welfare aziendale e benessere delle persone. Queste aziende non hanno le risorse economiche e organizzative che consentono di studiare, implementare e gestire un sistema di welfare aziendale, e rischiano quindi di vedere le proprie risorse umane «migrare» verso aziende che, a parità di qualifica e di settore di attività, possano offrire beni e servizi in aggiunta al salario. Da sole, le Pmi non hanno neppure la massa critica necessaria per implementare sistemi di welfare aziendale efficienti ed economicamente sostenibili, e necessitano dunque di strumenti innovativi per «mettersi in rete» condividendo costi e servizi e facendosi carico collettivamente delle incombenze organizzative e amministrative.

Partendo da questa considerazione numerosi attori, pubblici e privati, hanno iniziato a muoversi per favorire la costituzione di reti e *partnership* per il welfare interaziendale, e in alcuni casi addirittura di respiro territoriale. Ciascuno di questi attori in base al proprio ruolo, agli interessi e alle sensibilità, ha messo in campo strumenti diversi e spesso complementari. Gli attori pubblici – e in particolare le istituzioni

territoriali come enti locali, Camere di Commercio e Regioni – hanno da tempo iniziato a promuovere il welfare aziendale e le politiche di conciliazione vita-lavoro nelle Pmi attraverso bandi pubblici, consulenza e momenti di confronto e aggregazione tra gli *stakeholder* locali (su questo, si veda in questo volume il Capitolo 6 sulle Reti Territoriali per la Conciliazione lombarde). Le soluzioni oggi più utilizzate per favorire l'allargamento del welfare aziendale alle comunità locali attraverso sistemi interaziendali e territoriali sono: gli accordi tra associazioni datoriali e sindacali sotto forma di patti per lo sviluppo; l'aggregazione tra imprese attraverso lo strumento delle reti d'impresa; i contratti di secondo livello; la pubblicazione da parte di amministrazioni regionali e locali di bandi per il cofinanziamento di reti interaziendali per le Pmi. Se un ruolo di primo piano rispetto alla diffusione del welfare nelle Pmi è certamente occupato dalle relazioni industriali – particolarmente a livello decentrato – attraverso l'inserimento del welfare negli accordi aziendali e territoriali, la connessione tra welfare e reti d'impresa appare in prospettiva futura una grande opportunità che consente di guardare al rinnovamento del sistema di tutele con più ottimismo. Come spiegano Michela Gobbo e Franca Maino nel Capitolo 6 di questo volume, lo strumento della rete d'impresa, nato per ragioni di competitività e internazionalizzazione, che viene «convertito» alla condivisione di risorse e progetti finalizzati all'offerta di nuovi servizi per aiutare i lavoratori a fare fronte alle necessità della vita quotidiana, che possono al tempo stesso favorire lo sviluppo di strutture sul territorio e di occupazione nel settore dei servizi alla persona.

Sono ormai numerose le indagini svolte da aziende e società di consulenza che mostrano come il welfare aziendale costituisca per le imprese che lo introducono una strategia di motivazione del personale capace di portare risultati in termini di ridotto assenteismo, maggiore produttività, generale miglioramento del clima interno e delle relazioni sindacali, nonché di reale aiuto alle persone che si sentono più serene e valorizzate. La vera forza del welfare aziendale è però la sua potenzialità di trovare risposte a quei bisogni sociali emergenti sui territori e ancora privi di tutela, e in questo senso la sfida per il futuro consiste nel dare la possibilità anche alle piccole e medie imprese di offrire soluzioni di welfare ai propri dipendenti.

#### 4.2 *Le traiettorie da seguire*

Rispetto ai servizi offerti, dal lavoro di ricerca emerge chiaramente come l'impegno di aziende e sindacati si concentri oggi sull'ambito della famiglia e delle politiche di conciliazione vita-lavoro. Se previdenza e sanità costituiscono ormai le basi di ogni piano welfare strutturato, la novità riguarda l'introduzione di misure di sostegno al reddito familiare e, soprattutto, di flessibilità oraria per garantire più tempo ai lavoratori con figli. L'attenzione alla dimensione familiare potrebbe derivare, da un lato, dalla constatazione delle difficoltà delle famiglie e in particolare delle madri italiane a fronte dello scarso intervento pubblico in questo ambito e, conseguentemente, dei bassissimi livelli di occupazione femminile. Dall'altro, l'area della



conciliazione vita-lavoro fornisce alle stesse aziende importanti occasioni in termini di riorganizzazione e flessibilizzazione del lavoro, a fronte di un investimento economico aziendale contenuto. Va tuttavia notato che all'aumento della sensibilità nei confronti dei genitori non corrisponde un eguale sforzo per i lavoratori che affrontano problemi legati alla non autosufficienza o disabilità dei familiari a carico. L'area della non autosufficienza rimane ancora marginale o, nel migliore dei casi, è ricompresa all'interno della conciliazione vita-lavoro al pari della gestione del tempo e dei figli. I costi a carico delle famiglie derivanti dall'invecchiamento della popolazione e dal contestuale aumento della disabilità sono drammaticamente alti, ed è ancora impensabile che le aziende possano sostituirsi ai lavoratori nel farsene carico. Tuttavia, un approccio lungimirante – come già dimostrano alcuni Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro come quelli dei settori Credito e Assicurativo<sup>10</sup> – consisterebbe nell'istituzionalizzazione dell'offerta di strumenti assicurativi per il rischio di non autosufficienza, o *long-term care*.

Altro ambito ancora poco consolidato è «culto e stranieri»: le tutele dedicate ai sempre più numerosi lavoratori stranieri – come le agevolazioni legate alle diverse pratiche e festività religiose e alla necessità di ritorno nel paese d'origine attraverso il raggruppamento delle ferie – non costituiscono solamente una scelta di umanità e rispetto delle diversità ma possono favorire l'integrazione e giocare un ruolo importante nel trasformare il «problema» dell'immigrazione in reale risorsa per il rilancio dell'economia del paese.

Il welfare aziendale potrà costituire un «tassello» nel nuovo *welfare mix* solo se riuscirà ad «allargare» le tutele, scongiurando il rischio di creare una ulteriore frammentazione dei diritti tra aziende di diverse dimensioni, tra categorie di lavoratori, e tra territori. In termini di servizi offerti, l'efficacia degli schemi occupazionali sarà commisurata alla loro capacità di integrare e coadiuvare in maniera coerente il welfare state, evitando inutili sovrapposizioni e la creazione di un «mercato del welfare» parallelo e non accessibile da parte della maggioranza dei cittadini.

---

<sup>10</sup> Per approfondire i contenuti dell'ultimo Ccnl del settore Credito si rimanda a Mallone (2015a).

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Baconcini G. (2015), *ProWelfare: il Welfare Occupazionale Volontario in 8 Paesi UE*, <http://secondowelfare.it/prowelfare/presentazione-di-prowelfare.html>
- Carinci F., (2013), *Adelante Pedro, con juicio: dall'accordo interconfederale 28 giugno 2011 al Protocollo d'intesa 31 maggio 2013 (passando per la riformulazione «costituzionale» dell'art. 19, lett. b) St.)*, WP Csdle «Massimo D'Antona», IT-179/2013, [http://csdle.lex.unict.it/Archive/WP/WP%20CSDLE%20M%20DANTONA/WP%20CSDLE%20M%20DANTONA-IT/20130726-085155\\_carinci\\_n179-2013itpdf.pdf](http://csdle.lex.unict.it/Archive/WP/WP%20CSDLE%20M%20DANTONA/WP%20CSDLE%20M%20DANTONA-IT/20130726-085155_carinci_n179-2013itpdf.pdf)
- Ferrera M. (a cura di) (2012), *Le Politiche Sociali*, il Mulino, Bologna
- Greve B. (2007), *Occupational Welfare: Winners and Losers*, Edward Elgar, Cheltenham UK
- Mallone G. (2013), *Conciliare vita e lavoro: se il sindacato punta sulla contrattazione*, <http://www.secondowelfare.it/welfare-contrattuale/se-il-sindacato-punta-sulla-conciliazione-vita-lavoro.html>
- (2014), *Sindacato: come contrattare la conciliazione?*, <http://www.secondowelfare.it/welfare-contrattuale/sindacato-come-contrattare-la-conciliazione.html>
- (2015a), *Rinnovo del CCNL del settore bancario: un accordo a «vocazione sociale»?*, <http://secondowelfare.it/welfare-contrattuale/rinnovo-del-ccnl-del-settore-bancario-un-acordo-a-vocazione-sociale-.html>
- (2015b), *Come cresce il welfare aziendale in Italia*, <http://secondowelfare.it/aziende/come-cresce-il-welfare-aziendale-in-italia-rapporto-2015-odem.html>
- Miscione M. (2011), *Regole certe su rappresentanze sindacali e contrattazione collettiva con l'Accordo interconfederale 28 giugno 2011*, in «Il lavoro nella giurisprudenza», n. 7/2011, <http://www.uniurb.it/it/portale/a-giur/edocs/Miscione.pdf>
- Ocsel Cisl (2015), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello negli anni 2013/2014*, [http://www.cisl.it/sito-industria.nsf/a8d42a61633378eac12576bd0036f7f5/5ef7f4eb0590329cc1257e4d00316c74/\\$FILE/Rapporto%20OCSEL%20%202015.pdf](http://www.cisl.it/sito-industria.nsf/a8d42a61633378eac12576bd0036f7f5/5ef7f4eb0590329cc1257e4d00316c74/$FILE/Rapporto%20OCSEL%20%202015.pdf)
- Sala I. (2015), *La Fiera della Contrattazione di Cisl Lombardia: un valore aggiunto*, <http://www.secondowelfare.it/welfare-contrattuale/il-valore-aggiunto-della-fiera-della-contrattazione.html>
- Seeleib-Kaiser M. e Fleckenstein T. (2009), *The Political Economy of Occupational Family Policies: Comparing Workplaces in Britain and Germany*, in «British Journal of Industrial Relations», vol. 47, n. 4, pp. 741-764