



*Le Ricerche di Percorsi di secondo welfare*

# WELFARE AZIENDALE E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO IN EMILIA ROMAGNA

*a cura di  
Franca Maino e Roberto Rizza*

Rapporto di ricerca realizzato per



ISBN  
978-88-909417-8-8



# Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna

a cura di Franca Maino e Roberto Rizza

Rapporto di ricerca commissionato dall'Assessorato alle politiche di welfare e alle politiche abitative della Regione Emilia Romagna al Laboratorio "Percorsi di secondo welfare".

Percorsi di secondo welfare • Centro di ricerca e documentazione L. Einaudi

Pubblicazione su [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it): novembre 2017

ISBN

978-88-909417-8-8

Rapporto di ricerca commissionato dall'Assessorato al Welfare e alle Politiche Abitative della Regione Emilia Romagna al Laboratorio "Percorsi di secondo welfare".

La ricerca è stata condotta sotto la supervisione scientifica di Franca Maino (Laboratorio "Percorsi di secondo welfare" e Università degli Studi di Milano) e Roberto Rizza (Università degli Studi di Bologna).

Ha visto il coinvolgimento nelle fasi di raccolta e analisi dei dati oltre che di stesura del rapporto di Francesca Cremonini (Università degli Studi di Bologna), Franca Maino, Giulia Mallone (Laboratorio "Percorsi di secondo welfare"), Federico Razetti (Laboratorio "Percorsi di secondo welfare"), Matteo Orlandini, Roberto Rizza, Mila Sansavini, Federica Santangelo (Università degli Studi di Bologna) e Valentino Santoni (Laboratorio "Percorsi di secondo welfare").

Ricerca svolta tra ottobre 2015 e dicembre 2016.

*Il **Laboratorio "Percorsi di secondo welfare"** è un progetto di ricerca nato nel 2011 dalla collaborazione tra il Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi di Torino e il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano. Il progetto, con la direzione di Franca Maino e la supervisione scientifica di Maurizio Ferrera – entrambi docenti presso "La Statale" di Milano – si propone di ampliare e diffondere il dibattito sul secondo welfare in Italia grazie alla testata online [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)*

*Il **Centro Einaudi** nasce nel 1963 e si propone come punto di riferimento nel panorama culturale italiano operando a due livelli, teoretico e di analisi empirica, sui temi del dibattito politico-economico a livello nazionale e locale. Svolge attività di ricerca su progetti propri o in partnership; pubblica libri e periodici, organizza seminari, convegni, cura la formazione di giovani studiosi. L'approccio è policy-oriented, multidisciplinare; il riferimento è la tradizione liberale.*

# Indice

## **PREMESSA**

di Elisabetta Gualmini .....	5
------------------------------	---

## **INTRODUZIONE**

di Franca Maino e Roberto Rizza .....	7
---------------------------------------	---

## **PARTE I - CONTESTO E NORMATIVA DI RIFERIMENTO**

### **1. IL WELFARE AZIENDALE TRA RIDUZIONE DELLE RISORSE PUBBLICHE E NUOVI RISCHI SOCIALI**

di Franca Maino e Giulia Mallone .....	13
--	----

1.1 I BISOGNI DEI TERRITORI DI FRONTE ALLA CRISI .....	13
--	----

1.2 VERSO UN NUOVO RUOLO SOCIALE PER LE IMPRESE .....	15
---	----

1.3 PMI E TERRITORIO: QUALI PROSPETTIVE PER UNO SCAMBIO VIRTUOSO? .....	18
---	----

### **2. IL WELFARE AZIENDALE NEL CONTESTO NEGOZIALE E NORMATIVO ITALIANO**

di Franca Maino e Giulia Mallone .....	20
--	----

2.1 COME DISEGNARE IL PERIMETRO DEL WELFARE AZIENDALE? .....	20
--	----

2.2 IL RUOLO DELLA CONTRATTAZIONE NELLO SVILUPPO DEL WELFARE AZIENDALE .....	21
--	----

2.3 IL TESTO UNICO DELLE IMPOSTE SUI REDDITI E LE MODIFICHE INTRODOTTE DALLA LEGGE DI STABILITÀ 2016 .....	22
--	----

### **3. ECONOMIA, LAVORO E WELFARE LOCALE IN EMILIA ROMAGNA**

di Roberto Rizza e Mila Sansavini .....	27
---	----

3.1 ECONOMIA E LAVORO IN EMILIA ROMAGNA: DATI E TENDENZE .....	27
--	----

3.2 LE POLITICHE DI WELFARE E DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO IN EMILIA ROMAGNA .....	32
--	----

### **4. IL WELFARE AZIENDALE IN ALCUNE GRANDI IMPRESE BOLOGNESI**

di Matteo Orlandini .....	37
---------------------------	----

4.1 I CINQUE MODELLI DI WELFARE AZIENDALE .....	38
---	----

4.2 DALLE GRANDI AZIENDE ALLE IMPRESE MEDIO-PICCOLE: VERSO UN WELFARE TERRITORIALE E INTEGRATO? .....	44
---	----

## **PARTE II - IL WELFARE AZIENDALE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE**

### **5. DIFFUSIONE E CARATTERISTICHE DEL WELFARE AZIENDALE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE DELL'EMILIA ROMAGNA**

di Francesca Cremonini, Roberto Rizza e Federica Santangelo .....	50
---	----

5.1 NOTA METODOLOGICA .....	50
-----------------------------	----

5.2 LE AZIENDE INTERVISTATE .....	51
-----------------------------------	----

5.3 IL WELFARE AZIENDALE REALIZZATO: DIMENSIONI E CARATTERISTICHE .....	56
---	----

5.4 MOTIVI ALLA BASE DELL'INTRODUZIONE DELLE MISURE E LORO EFFETTI SULL'AZIENDA .....	61
---	----

5.5 PROSPETTIVE DI AMPLIAMENTO O RIDUZIONE DEL WELFARE GIÀ PRESENTE IN AZIENDA .....	62
--	----

5.6 LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO .....	65
--	----

5.7 LA PROBABILITÀ DI ADOTTARE MISURE DI WELFARE AZIENDALE .....	73
--	----

5.8 L'ASSENZA DI WELFARE AZIENDALE .....	75
--	----

5.9 RIFLESSIONI DI SINTESI .....	80
----------------------------------	----

### PARTE III - IL WELFARE AZIENDALE TRA RETI DI IMPRESE E BILATERALITÀ

#### 6. RETI TRA MEDIE E PICCOLE IMPRESE E COLLABORAZIONI TRA IMPRESE E ATTORI COLLETTIVI NELL'IMPLEMENTAZIONE DEL WELFARE AZIENDALE

di Mila Sansavini e Valentino Santoni .....	84
6.1 IL PROGETTO WELFA-RE.....	86
6.2 LA RETE GIANO DI CORREGGIO.....	90
6.3 LA RETE DI IMPRESE PER IL WELFARE DI PARMA.....	92
6.4 L'ASSOCIAZIONE DELLE IMPRESE MODENESI PER LA RSI .....	93
6.5 LA COOPERATIVA VIVERE .....	95
6.6 IL PROGETTO MUTUALISTICO DI CONFCOOPERATIVE BOLOGNA .....	97
6.7 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	99

#### 7. IL RUOLO DELLA BILATERALITÀ

di Federico Razetti .....	103
7.1 LA BILATERALITÀ EMILIANO-ROMAGNOLA: ASSETTI ORGANIZZATIVI E AMBITI DI INTERVENTO.....	105
7.2 GLI ENTI REGIONALI .....	106
7.3 GLI ENTI PROVINCIALI.....	110
7.4 OSSERVAZIONI CONCLUSIVE .....	115

#### CONCLUSIONI

di Franca Maino e Roberto Rizza .....	117
---------------------------------------	-----

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	123
--------------------------------	-----

#### APPENDICI

APPENDICE I – I TESTIMONI QUALIFICATI INTERVISTATI NEL CORSO DELL'INDAGINE .....	129
APPENDICE II – QUESTIONARIO PER LE AZIENDE .....	130
APPENDICE III – TABELLE DELLE REGRESSIONI LOGISTICHE .....	143



## PREMESSA

Negli ultimi tempi, la struttura dei bisogni sociali è stata interessata da profonde trasformazioni che hanno contribuito a far emergere nuovi rischi e nuove vulnerabilità. Per una fetta sempre più ampia della popolazione, infatti, si parla di non autosufficienza, precarietà lavorativa, mancato sviluppo o obsolescenza del capitale umano, esclusione sociale e difficoltà nel conciliare responsabilità lavorative e familiari, soprattutto per le donne. Se da un lato il bisogno di protezione sociale è andato aumentando, dall'altro il welfare state tradizionale, disegnato in un'epoca di relativa stabilità e fondato sullo storico compromesso fra un'occupazione diffusa e una solida struttura familiare, si è rivelato sempre più inadeguato, anche perché i vincoli di bilancio hanno imposto un progressivo contenimento dei costi e degli stanziamenti pubblici a favore degli interventi sociali.

Questo scenario ha condotto a grandi ripensamenti, da cui hanno preso forma nuovi modelli di welfare che vanno ad affiancare e integrare, senza sostituirlo, il "primo welfare" o welfare pubblico. La principale caratteristica del cosiddetto "secondo welfare" risiede nel ruolo attivo degli attori economici e sociali, fra cui lo stesso mondo aziendale, come dimostrano le numerose imprese di grandi e medie dimensioni che, nell'ottica di un'assunzione diffusa di responsabilità sociale, hanno introdotto e sviluppato sistemi di intervento sociale a beneficio dei propri dipendenti e delle loro famiglie.

Il welfare aziendale, nato e sviluppatosi nei Paesi nordeuropei, si configura come quell'insieme di benefit e servizi che l'azienda fornisce ai propri lavoratori al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa e a oggi è una realtà anche in Italia e nella nostra Regione. Da esso scaturiscono benefici per entrambe le parti: i dipendenti vedono aumentare il proprio potere d'acquisto, mentre le aziende ottengono riscontri positivi in termini di riduzione del costo del lavoro e di miglioramento del clima aziendale, con conseguente aumento della motivazione delle persone e ottimizzazione della performance complessiva.

La Regione, preso atto della rilevanza e attualità del tema, ha promosso in collaborazione con Unioncamere una indagine sullo sviluppo dei sistemi di welfare aziendale e contrattuale nelle aziende operanti in Emilia Romagna. Le principali risultanze sono descritte all'interno di questa pubblicazione - intitolata *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna*.

L'analisi fornisce una mappatura e una ricostruzione delle esperienze di welfare aziendale e dei servizi di conciliazione vita-lavoro più diffusi sul territorio regionale, con



particolare attenzione al mondo delle Pmi, cuore pulsante dell'assetto produttivo regionale. Sono state messe in risalto le *best practice* e i casi più innovativi, sono stati identificati i rischi sociali che vi trovano copertura e sono state individuate le possibili opportunità di diffusione/imitazione anche in rapporto con l'offerta pubblica presente.

Come Regione è nostro primario interesse conoscere le sperimentazioni più significative del privato e del privato sociale, perché vogliamo essere promotori di una visione di welfare "dinamica" e "flessibile", dove l'ente pubblico sia capace di incentivare un sistema integrato di risposte ai nuovi multiformi bisogni e di coordinare fra loro le risorse delle comunità. Questo approccio si basa su una logica circolare e di comunità che presume la promozione di un rapporto stabile, sinergico e collaborativo con il territorio, di un intreccio proficuo fra primo e secondo welfare, in cui l'uno sia in grado di sfumare nell'altro a seconda delle politiche e delle aree di bisogno.

*Elisabetta Gualmini*

Vicepresidente e Assessore alle politiche di welfare e politiche abitative  
Regione Emilia Romagna

Ottobre 2017

## INTRODUZIONE

A partire dal 2010 è progressivamente cresciuta l'attenzione – tra gli addetti ai lavori, tra i ricercatori e tra i decisori pubblici – nei confronti del welfare aziendale e della contrattazione di secondo livello, particolarmente quella riguardante misure e prestazioni di natura sociale a beneficio dei lavoratori e delle lavoratrici. Si è trattato di un fenomeno che ha visto una ampia partecipazione – in termini ideativi ma anche sotto il profilo delle sperimentazioni – dal basso (per impulso di aziende, organizzazioni sindacali, associazioni di categoria, fornitori di servizi e amministrazioni locali, solo per citare alcuni dei principali protagonisti) ma anche una risposta dall'alto, in particolare in occasione della Legge di Stabilità 2016 in cui il Governo Renzi ha introdotto una serie di novità in materia di produttività e welfare che hanno saputo mettere in moto nuove energie e alimentare un ulteriore interesse verso questo ambito di intervento. Le nuove regole sul welfare aziendale previste dalla Legge di Stabilità 2016 hanno infatti generato nuove opportunità per le imprese in tema di contrattazione aziendale, defiscalizzazione del welfare e conciliazione vita-lavoro.

La Legge di Stabilità 2016 ha in primo luogo promosso lo sviluppo della contrattazione di secondo livello e, al suo interno, il welfare aziendale come sostituto totale o parziale della componente monetaria. La legge ha reintrodotto la detassazione del premio di produttività e incentivato il ricorso al welfare contrattuale nell'ambito dell'erogazione della parte variabile del salario legata alla produttività, favorendo fiscalmente i servizi di welfare rispetto all'equivalente in denaro. In secondo luogo ha riformato – come da lungo tempo auspicato dagli addetti ai lavori – l'articolo 51 del Tuir, il Testo Unico delle Imposte sui Redditi, introdotto nel lontano 1986. Le modifiche apportate costituiscono un cambiamento importante poiché non si applicano solo ai beni e servizi erogati in sostituzione totale o parziale del premio di produttività, ma a tutti i benefit di welfare aziendale offerti ai lavoratori. Tre sono le finalità principali del nuovo articolo 51: superare il limite della volontarietà coinvolgendo legittimamente i rappresentanti dei lavoratori nella definizione dei piani di welfare e agevolando i benefit previsti da accordi aziendali rispetto a quelli erogati unilateralmente dall'azienda; aggiornare e ampliare il paniere di servizi includendo tutti i servizi per l'infanzia, ricomprendendo quelli integrativi e di mensa collegati alla frequenza scolastica dei figli e prevedendo anche la non autosufficienza e i servizi di cura per i familiari anziani; favorire la diffusione di strumenti come il *voucher* nel tentativo di facilitare la fruizione dei servizi.

Con questi cambiamenti si è aperta la strada al consolidamento di una visione più moderna dei piani di welfare, considerati strategicamente rilevanti sia per il management aziendale sia per le rappresentanze sindacali. Prende anche progressivamente forma una concezione della conciliazione vita-lavoro che non riguarda solo la cura dei figli ma riconosce l'importanza strategica di includere nei pacchetti di welfare aziendale servizi e prestazioni per anziani e persone non autosufficienti, visti i carichi di cura che le famiglie oggi sostengono a causa dell'allungamento della vita e del contestuale aumento della disabilità. Infine, si è scelto di promuovere i *voucher* per facilitare l'introduzione di piani di welfare nelle piccole e medie imprese e tra gli Enti bilaterali attraverso l'adozione di uno strumento acquistabile e immediatamente spendibile, e per incentivare l'effettivo utilizzo dei servizi producendo indirettamente nuova occupazione e l'infrastrutturazione dell'offerta sui territori.

Aziende e sindacati sono stati chiamati ad ampliare il loro raggio di azione oltre le questioni legate ai rapporti di lavoro, per condividere una nuova responsabilità sociale allargata all'intero nucleo familiare e, di conseguenza, al sistema di servizi del territorio in cui operano. Un allargamento alla comunità locale che presuppone una stretta collaborazione con le amministrazioni pubbliche e con gli altri *stakeholder* che a vario titolo operano a livello locale, attraverso un modello di secondo welfare che favorisca sussidiarietà e partecipazione.

Anche le istituzioni pubbliche regionali si sono sentite chiamate in causa e sollecitate a confrontarsi con lo sviluppo e la diffusione del welfare aziendale e contrattuale all'interno dei loro confini. È appunto in questo contesto che la Regione Emilia-Romagna ha riconosciuto il welfare aziendale e interaziendale nelle imprese operanti nella regione come una delle aree di intervento privilegiate all'interno della sua attività presente e futura. L'Assessorato al Welfare e alle Politiche Abitative ha promosso – in collaborazione con Unioncamere Emilia Romagna – una ricerca sul welfare aziendale nelle imprese della regione, affidata ai ricercatori del Laboratorio di ricerca "Percorsi di secondo welfare".

La ricerca – condotta tra ottobre 2015 e dicembre 2016 – si è proposta di mappare lo sviluppo dei sistemi di welfare aziendale e dei servizi di conciliazione vita-lavoro all'interno delle aziende che operano in Emilia Romagna, identificando e valorizzando le esperienze più significative. Per welfare aziendale si è generalmente soliti indicare l'insieme di benefit e servizi forniti dall'azienda, solitamente in collaborazione con i rappresentanti sindacali, ai propri dipendenti per garantire loro una migliore qualità di vita, privata e lavorativa (a titolo esemplificativo: il sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità, la tutela della salute, ma anche proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale).

Finora, sia a livello nazionale sia nel contesto della regione Emilia Romagna, il fenomeno è stato documentato e studiato soprattutto in riferimento ad alcuni casi

emblematici rappresentati da grandi imprese, spesso straniere e multinazionali. La specificità di questa ricerca è quella di riferirsi al cuore pulsante dell'assetto produttivo regionale, quello cioè formato da piccole e medie imprese che costituiscono la maggior parte delle aziende presenti in tutti i settori dell'economia regionale e che occupano la maggior parte dei lavoratori e delle lavoratrici. L'obiettivo dell'indagine è pertanto quello di conoscere e illustrare la diffusione dei piani di welfare tra le aziende medio-piccole e le caratteristiche dell'offerta di prestazioni e benefit, anche al fine di identificare aree innovative di intervento sviluppate grazie all'apporto del mondo imprenditoriale e dei tanti *stakeholder* che operano sul territorio. La ricerca ha fatto ricorso sia all'analisi qualitativa, attraverso una serie di interviste in profondità a testimoni qualificati (tra cui anche referenti regionali con l'obiettivo di raccogliere informazioni, materiali e dati su quanto promosso e/o attivato dall'Amministrazione regionale e più nello specifico dai singoli Assessorati e servizi), sia all'analisi quantitativa attraverso una *survey* a un campione rappresentativo di piccole e medie imprese. Come verrà più dettagliatamente illustrato nel quinto capitolo, i risultati del questionario sottoposto alle aziende sono stati utilizzati in maniera anonima e aggregata. La *survey* ha anche permesso di selezionare alcuni casi di studio virtuosi, sottoposti ad approfondimento qualitativo quali *best practice* regionali.

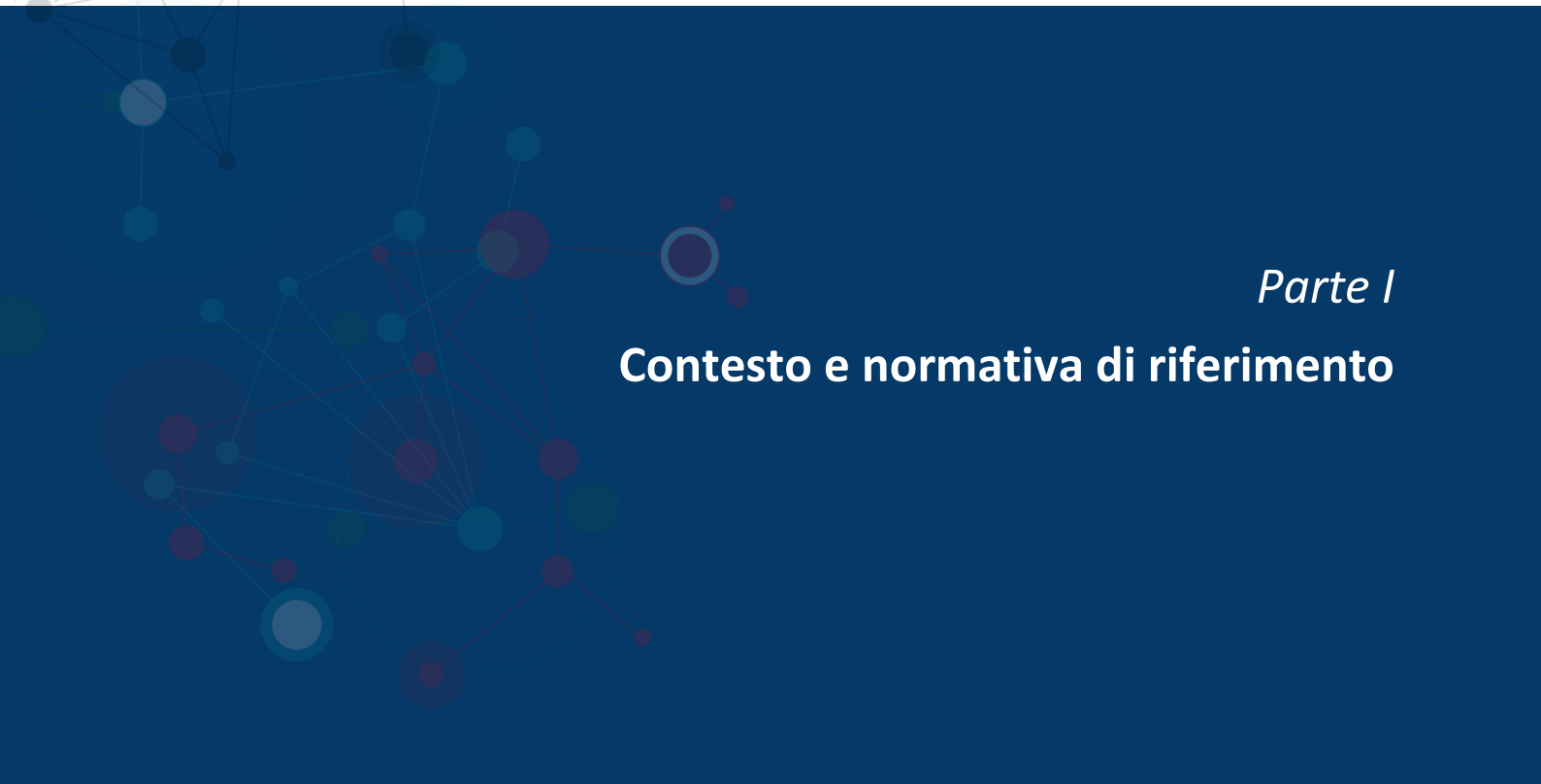
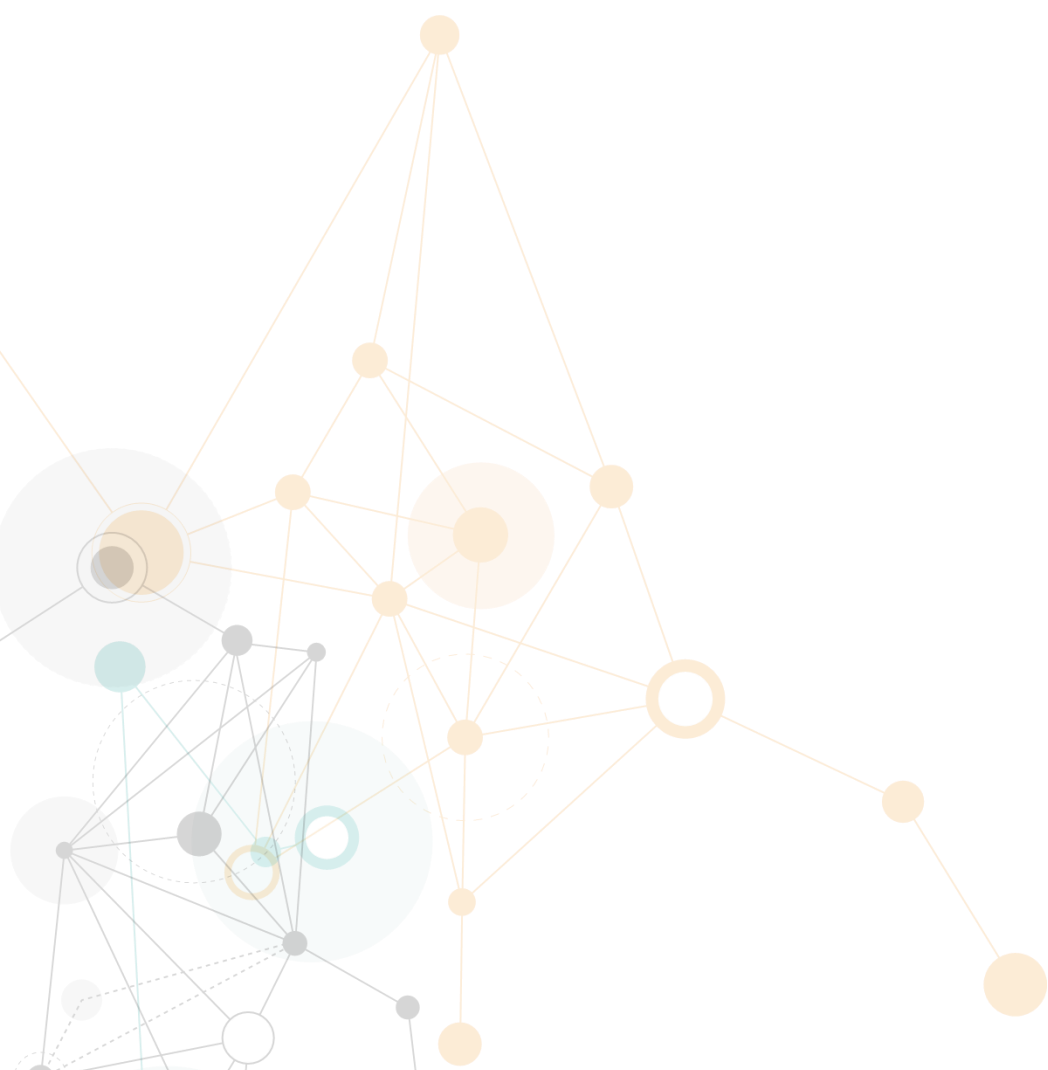
Il rapporto si articola in tre parti. La prima è dedicata al contesto di riferimento, a partire dalle sfide al welfare connesse alla crisi economico-finanziaria e sociale degli ultimi dieci anni, per arrivare alle novità legislative in materia di welfare aziendale e contrattuale introdotte con le Leggi di stabilità 2016 e 2017 (la ricerca, avviata nell'autunno 2015, ha però preso maggiormente in considerazione la prima delle due leggi di stabilità). La prima parte descrive anche – nel terzo capitolo – le caratteristiche del sistema economico, occupazionale e di welfare locale della regione e – nel quarto capitolo – dà conto dei risultati di una ricerca recente sul welfare aziendale nelle imprese della provincia di Bologna per individuare alcuni primi tratti caratteristici dello sviluppo del welfare aziendale emiliano romagnolo, da usare come “sfondo” per l'analisi empirica condotta nella seconda parte.

La seconda parte affronta e approfondisce tre aspetti. Nel capitolo quinto vengono riportati i risultati della ampia e articolata *survey* su un campione rappresentativo di piccole e medie imprese emiliano-romagnole. Si è scelto di utilizzare un campione per quote (fornitoci da Unioncamere Emilia Romagna), nel quale il numero di aziende selezionate è proporzionale a quelle esistenti in riferimento a tre dimensioni: provincia in cui ha sede l'azienda, classe dimensionale e settore produttivo. Come si evince dal questionario (Appendice 2) i temi toccati hanno riguardato – oltre ai dati strutturali sulle imprese coinvolte nell'indagine – le caratteristiche dei piani di welfare aziendali se presenti, le prospettive di sviluppo del welfare in azienda e, in caso di assenza, le ragioni del mancato investimento in questo ambito di intervento.

Nella terza parte il capitolo sesto analizza una serie di casi di piccole e medie imprese caratterizzati dalla presenza di collaborazioni e reti tra imprese – prendendo ampiamente in considerazione anche l’ambito delle imprese cooperative e no profit – che hanno mostrato una crescente attenzione al fenomeno del welfare aziendale sia per tutelare in modo più esteso i propri soci e dipendenti sia per proporsi in veste di fornitori di servizi (i cosiddetti servizi di “terziario sociale” così carenti nel nostro Paese). Infine nel capitolo settimo viene affrontato il tema della bilateralità. Gli Enti bilaterali sono, e possono essere sempre più, un attore strategico per promuovere e realizzare interventi di welfare, particolarmente nelle piccole e piccolissime imprese, grazie al coinvolgimento dei tanti soggetti che operano nel sistema produttivo e hanno a cuore il benessere dei lavoratori, ma anche dei cittadini che abitano quei territori.

*Franca Maino e Roberto Rizza*





*Parte I*

**Contesto e normativa di riferimento**

## 1

## IL WELFARE AZIENDALE TRA RIDUZIONE DELLE RISORSE PUBBLICHE E NUOVI RISCHI SOCIALI<sup>1</sup>

La crisi economica e il periodo di austerità che ne è derivato hanno profondamente cambiato il volto del sistema di welfare italiano. A causa dei tagli alla spesa sociale e a fronte dell'aumento dei rischi e dei bisogni, il settore pubblico appare incapace di rispondere in modo efficace alle crescenti richieste provenienti dai cittadini. In questo contesto, all'interno del dibattito pubblico ci si interroga sempre più spesso circa le possibili strategie di "rilancio" del welfare anche in un'ottica di sviluppo economico, e si cerca di comprendere le prospettive di sviluppo di nuove forme di tutela che nascono dentro le imprese.

### *1.1 I bisogni dei territori di fronte alla crisi*

Il Rapporto Istat sulla situazione del paese (Istat 2016) descrive un'Italia in cui convivono, dopo la lunga fase recessiva, i primi segnali di ripresa del ciclo economico insieme al permanere o all'aggravarsi di elementi critici, primo fra tutti la polarizzazione territoriale fra Nord e Sud (Maino e Lodi Rizzini 2015). Se nel 2014 il Pil aveva segnato una nuova flessione (-0,4%), nel 2015 si è registrato un aumento congiunturale (+0,8%), insieme a una buona dinamica delle esportazioni e a un timido miglioramento del clima di fiducia dei consumatori. L'Istat (2016) mostra una stabilizzazione dell'indicatore di grave deprivazione materiale, che aveva conosciuto un brusco aumento tra 2010 e 2012 (quando era più che raddoppiato, passando dal 6,9% al 14,5%), e che oggi – con una percentuale pari all'11,5% – si assesta su valori simili a quelli registrati nel 2011 (11,1%).

La drammatica crisi economica ha influito sui tassi di occupazione e di disoccupazione, ampliando ulteriormente gli squilibri già esistenti tra generazioni, livelli di istruzione e regioni italiane. Anche se a partire dal 2014 l'occupazione è tornata a crescere (ma solo al Centro e al Nord), il tasso di disoccupazione, che nel 2013 era stato pari al 12,1%, è lievemente sceso nel 2015 all'11,9%, nonostante i dati ancora preoccupanti per la componente giovanile e nelle Regioni del Sud Italia. I dati Istat confermano inoltre che, benché la crescita dell'occupazione abbia riguardato soprattutto le donne grazie al continuo – seppur lento – aumento della presenza nel mercato del lavoro, il tasso di occupazione femminile (47,2%) rimane inferiore al valore medio dei Paesi UE di ben 13,2 punti (Istat 2016). La crisi non si è manifestata solo con

---

<sup>1</sup> Questo capitolo è stato scritto da Franca Maino e Giulia Mallone.



calo del numero dei posti lavoro ma soprattutto attraverso la perdita di qualità del lavoro, come dimostra l'aumento dei *working poor* dovuto all'incremento del lavoro atipico, caratterizzato da scarse tutele previdenziali e da bassi livelli salariali a fronte del costo della vita che rimane complessivamente alto.

Produzione e lavoro non sono quindi più in grado di garantire sicurezza, stabilità e inclusione, creando un effetto destabilizzante, soprattutto nelle Regioni settentrionali, per lungo tempo catalizzatrici di investimenti e forza lavoro (Maino e Lodi Rizzini 2015). Una tendenza che impone nuove riflessioni sulle politiche di contrasto alla povertà anche nei territori meno abituati a fronteggiare il rischio di esclusione sociale e che spinge a ripensare le caratteristiche dei soggetti da tutelare: accanto ai poveri si è ampliato il numero delle persone in condizioni di vulnerabilità, che si trovano in quell'area "grigia" caratterizzata da una sicurezza temporanea che potrebbe tramutarsi velocemente in disagio a causa di un evento imprevisto come la perdita del lavoro, della casa, o una separazione dal coniuge. Fattori di rischio per l'esclusione sociale possono essere identificati nei cambiamenti demografici e delle strutture familiari, che mettono a repentaglio le "capacità di welfare" del principale ammortizzatore sociale italiano, la famiglia, che si è tradizionalmente fatta carico di un ampio ventaglio di servizi per i propri componenti, soprattutto per i bambini e gli anziani. L'allungamento dell'aspettativa di vita media ha implicazioni, oltre che sui bisogni assistenziali, sulla distribuzione degli oneri di cura: combinato al prolungamento dell'età delle donne primipare, contribuisce all'incremento di quella generazione "sandwich" schiacciata contemporaneamente tra la cura dei figli e di genitori sempre più anziani e meno autosufficienti. Aspetto che, se non supportato da adeguati strumenti di *caregiving* familiari per bambini e anziani, potrebbe ulteriormente peggiorare i livelli di occupazione femminile, in Italia già inferiori alla media europea.

Il Rapporto Istat 2016 richiama inoltre l'attenzione sulla simultanea presenza in Italia di una elevata quota di cittadini ultrasessantacinquenni e la quota sempre più bassa di popolazione sotto i 15 anni: insieme a Giappone e Germania, il nostro Paese è tra i più vecchi del mondo a causa dell'invecchiamento demografico combinato con la bassa natalità. Naturalmente, la crescente partecipazione delle donne italiane al mercato del lavoro<sup>2</sup> influisce sulle scelte riproduttive, a causa dell'intenso carico di lavoro di cura che grava ancora oggi quasi esclusivamente sulle spalle delle donne. La crisi ha accentuato il problema, e per garantire un minimo di cure professionali alle persone non autosufficienti molte famiglie hanno dovuto ridurre i consumi, intaccare i risparmi, e in molti casi indebitarsi. Rispetto a paesi come Francia, Germania o Regno Unito, in Italia mancano oltre un milione di posti di lavoro nel settore dei servizi alle famiglie, una stima

---

<sup>2</sup> Come mostra il tasso di attività femminile, che è passato dal 31% del 1976 al 45,9 del 1996 fino al 54,1 del 2015.

che tiene conto delle badanti e di altre forme di aiuto domestico “in nero” (Maino 2013). Un deficit di servizi che impatta drammaticamente sulle scelte professionali dei lavoratori e, in Italia, soprattutto delle lavoratrici.

Il mercato del lavoro non aiuta neppure i giovani nella transizione all’età adulta. Secondo l’Istat, tra i nati dopo il 1970 l’occupazione standard è diminuita rapidamente mentre i lavoratori atipici sono attualmente al 13% e in crescita, così come i giovani senza lavoro, passati dal 22,6% del 2004 al 24,8 del 2015. Se nel Nord Italia sono il 17,4%, nel Mezzogiorno raggiungono il 41,4%.

Un altro fenomeno sempre più diffuso nel nostro Paese riguarda la rinuncia alle prestazioni sanitarie, che interessa oggi fasce non marginali di popolazione per quanto riguarda visite o accertamenti specialistici, interventi chirurgici e acquisto di farmaci. La rinuncia è dovuta sia a carenze delle strutture sanitarie (tempi di attesa troppo lunghi, sedi o orari scomodi) sia a motivi economici. L’introduzione di ulteriori quote di compartecipazione alla spesa sanitaria a carico dei cittadini (*ticket*), principale strumento messo in campo da molte regioni nei piani di rientro per raggiungere l’equilibrio di bilancio (ma anche per contenere la domanda), potrebbe incrementare il fenomeno della rinuncia alle prestazioni, con un conseguente rischio di sottoconsumo sanitario, pericoloso per le condizioni di salute della popolazione, oltre che un aumento della spesa *out of pocket*, già particolarmente alta in Italia (Razetti 2015a).

Parallelamente alla crescita e complessità dei bisogni sociali si assiste alla diminuzione delle risorse per farvi fronte: i tagli colpiscono in particolare gli enti locali, che negli ultimi anni hanno acquisito sempre più importanza all’interno del welfare, vista la pesante contrazione dei trasferimenti statali. Nel 2011 la spesa sociale locale del Nord Italia è stata infatti finanziata per ben il 62% con risorse proprie dei Comuni – una quota consistente, confrontata con il 17,1% dei fondi regionali e il 12,4% del Fondo nazionale per le politiche sociali. È chiaro che questa riduzione delle risorse si ripercuote sulla spesa per il sociale, che dopo anni di sostanziale tenuta ha iniziato a contrarsi: la spesa sociale *pro capite*, per esempio, è scesa da 147,8 a 144,4 euro dal 2010 al 2011, mentre i livelli di compartecipazione degli utenti nel 2011 hanno raggiunto il 12,6% (Istat 2014; Lodi Rizzini 2015).

## 1.2 Verso un nuovo ruolo sociale per le imprese

Per conciliare la tutela dei nuovi rischi con il contenimento della spesa pubblica e la sostenibilità del sistema di welfare statale hanno iniziato a nascere iniziative mirate a favorire il passaggio dalla protezione alla promozione sociale, e sono state mobilitate sempre più risorse non pubbliche attraverso il coinvolgimento di attori economici e sociali quali imprese, sindacati, enti bilaterali, fondi previdenziali, casse professionali, fondazioni, assicurazioni, il Terzo settore e gli enti locali. Si tratta di interventi e misure di secondo welfare capaci di affiancare le istituzioni pubbliche nella progettazione ed

erogazione di servizi a carattere sociale (Maino e Ferrera 2013; Maino 2015). Tra i principali protagonisti del secondo welfare troviamo le imprese private che, nonostante siano state pesantemente colpite dalla crisi, hanno iniziato – in parte grazie alle proprie possibilità economiche e in parte per le loro capacità organizzative – a sperimentare e realizzare politiche di welfare aziendale in grado di accrescere il benessere dei loro dipendenti e, in un numero crescente di casi, dei territori in cui operano (Maino e Mallone 2015).

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 (Mallone 2013a; 2015a). Tali servizi vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a misure per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale. Uno spazio sempre più significativo all'interno del welfare aziendale è oggi occupato dalle politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Un problema che riguarda in particolare le lavoratrici, divise tra lavoro e compiti di cura dei figli e/o dei genitori anziani e spesso costrette a riconsiderare le proprie prospettive lavorative e di carriera, arrivando in molti casi a rinunciare al posto di lavoro a causa della mancanza di un'offerta adeguata di servizi dedicati a bambini e anziani. Sotto questo profilo il mondo delle imprese guarda con sempre più interesse allo *smart working*, o lavoro agile. Questa definizione comprende ormai tutte le modalità e gli strumenti di flessibilità lavorativa, di orario e di luogo, forniti ai lavoratori per facilitare la gestione dei tempi e l'equilibrio tra vita personale e professionale. Si tratta di strumenti innovativi che sono in grado di favorire al tempo stesso anche la diffusione di una nuova cultura aziendale e facilitare i processi di riorganizzazione e flessibilizzazione del lavoro.

Le soluzioni di *smart working* sono spesso considerate “a costo zero” perché non richiedono lo stanziamento di un budget da parte dell'azienda, come invece accadrebbe nel caso dell'offerta di servizi o di rimborsi spese. I nuovi strumenti di flessibilità richiedono però un grande sforzo organizzativo e la volontà dell'azienda di cambiare la prospettiva di dipendenti e management attraverso la promozione di una cultura aziendale orientata non alla presenza ma ai risultati. Per questo, le azioni di conciliazione basate sugli orari e sull'organizzazione del lavoro possono costituire anche per le Pmi una strada percorribile, e una importante occasione di rinnovamento dei processi produttivi e di miglioramento della performance. Il welfare aziendale può anche contribuire a promuovere il settore del “terziario sociale” attraverso la nascita di nuovi posti di lavoro nel campo dei servizi alla persona, producendo una serie di effetti positivi: più occupazione per giovani e donne, più opportunità di scelta e consumo, più conciliazione fra casa e lavoro, più libertà e più tempo a disposizione. Siccome gran parte dei vantaggi andrebbe alle donne, si potrebbe dare impulso alla crescita economica

grazie al lavoro e al talento femminili (Ferrera 2008)<sup>3</sup>. Allo stesso tempo il welfare aziendale sta contribuendo a una diffusione più sistematica e capillare del *voucher*, strumento che molte imprese hanno iniziato a sperimentare.

Oltre a offrire servizi legati a una serie di bisogni non adeguatamente coperti dal welfare pubblico – dal sostegno del potere d’acquisto dei lavoratori più svantaggiati o con familiari a carico alla difficoltà di conciliazione fra responsabilità lavorative e familiari – il welfare aziendale è sempre più spesso inteso come uno strumento in grado di favorire uno scambio virtuoso fra miglioramento del benessere e del reddito dei lavoratori e una maggiore efficienza produttiva dell’impresa, una riduzione dell’assenteismo e una migliore qualità dei prodotti. Tra le misure di welfare aziendale, vi sono soluzioni che vedono direttamente coinvolti i dipendenti nel raggiungimento di livelli di produttività cui sono associati diversi tipi di prestazione di welfare: mediche, socio-sanitarie, di sostegno al reddito familiare sotto forma di polizze assicurative e rimborsi scolastici, di assistenza a minori, anziani e disabili (Mallone 2013a; 2015a; 2015b). La conversione di tutto o parte del salario variabile in servizi o l’implementazione di piani compartecipati da azienda e rappresentanti dei lavoratori per l’individuazione di indicatori successivamente traducibili in un “budget welfare” prevedono il coinvolgimento attivo dei lavoratori nel raggiungimento di determinati obiettivi aziendali e sfruttano le agevolazioni previste dalla normativa fiscale. Il tentativo di creare un “circolo virtuoso” tra produttività e welfare è strettamente connesso alla crisi economica, che ha costretto molte imprese a cambiare la modalità di sostegno ai dipendenti, associandolo alle esigenze di rilancio dell’impresa stessa (Maino e Mallone 2015). Appare anche superata l’idea del welfare in azienda come elargizione liberale, un *dono* offerto dall’impresa ai dipendenti, mentre si fa spazio un approccio che considera – sia dalla parte datoriale sia da quella sindacale – il welfare aziendale come un nuovo strumento per favorire la ripresa attraverso il coinvolgimento dei lavoratori ma anche di tanti altri soggetti indirettamente interessati dalle prospettive di sviluppo dell’impresa sul territorio. Il welfare diventa così una strategia di motivazione del personale e di miglioramento del clima aziendale, capace di portare risultati in termini di ridotto assenteismo e maggiore produttività, nonché, appunto, di generale beneficio per le relazioni interne e per la salute delle aziende e, indirettamente, per la comunità e per il suo territorio.

---

<sup>3</sup> Già nel 2013 la Banca d’Italia sottolineava come un maggior accesso femminile al mercato del lavoro, volto a innalzare il tasso di occupazione ai valori definiti dalla strategia di Lisbona (pari ad almeno il 60%), si sarebbe associato “meccanicamente” a una crescita del Pil pari al 7%, anche in presenza di una riduzione della produttività media (cfr. Bianco, Lotti e Zizza 2013).

### *1.3 Pmi e territorio: quali prospettive per uno scambio virtuoso?*

In un contesto produttivo fatto per oltre il 95% da piccole e medie imprese, la maggiore sfida consiste nel favorire la diffusione del welfare aziendale per dare la possibilità anche alle Pmi di offrire ai propri dipendenti servizi innovativi. Sono soprattutto le aziende di piccole dimensioni che non si sentono nelle condizioni di avviare autonomamente misure di welfare aziendale capaci di rispondere positivamente alle esigenze dei propri dipendenti. I capitoli che seguono analizzano alcune delle tematiche più rilevanti all'interno del dibattito sui limiti e le prospettive di diffusione del welfare aziendale nel nostro sistema produttivo.

I problemi per le Pmi riguardano principalmente i costi giudicati eccessivi, già nelle fasi di articolazione dell'offerta di servizi. L'implementazione di un piano welfare richiede di norma l'impiego di denaro, tempo ed energie solo per individuare le esigenze della popolazione di riferimento. La connessione tra welfare e reti di impresa appare sotto questo aspetto una grande opportunità. Se la necessità di mettersi in rete e ideare strumenti nuovi e condivisi per superare la crisi è particolarmente sentita per ragioni di competitività e internazionalizzazione, esperienze come quelle riportate nel capitolo 6 mostrano il crescente interesse del mondo imprenditoriale per lo sviluppo e la crescita attraverso la tutela del benessere dei dipendenti e, più in generale, della comunità locale. La condivisione di progetti e risorse per l'offerta di nuovi servizi origina dalla volontà di aiutare i lavoratori a fare fronte alle necessità della vita quotidiana, ma può al tempo stesso favorire lo sviluppo di nuove strutture sul territorio e l'occupazione nel settore dei servizi alla persona. Lo sviluppo di reti di impresa per fare welfare necessita però anche dell'appoggio delle istituzioni, non solo in termini di finanziamento, ma anche come supporto per la partecipazione ai bandi e l'accompagnamento nell'intraprendere percorsi progettuali innovativi. Un appoggio che può fare perno sulle istituzioni locali quando queste si attivano nel coordinare, promuovere e allargare le numerose "reti" di collaborazione che nascono sul territorio, siano esse per la valorizzazione della produzione locale, dell'occupazione, o del benessere dei cittadini.

Tuttavia, per far decollare le reti tra imprese è necessario affrontare un nodo cruciale, quello della contrattazione di secondo livello, che rappresenta oggi uno degli strumenti più efficaci non solo per garantire ai lavoratori servizi e prestazioni di welfare ma anche e soprattutto per sfruttare al meglio il nesso tra welfare e produttività. È necessario però comprendere le agevolazioni previste dalla normativa e quale sia lo "spazio" per la contrattazione di secondo livello nella negoziazione del welfare. Nelle Pmi – anche quando disposte a costituire reti e introdurre il welfare in azienda – spesso non sono presenti rappresentanze sindacali e i rapporti di lavoro e le cornici contrattuali sono molto diversi da una realtà all'altra. È certamente necessario comprendere come regolamentare collettivamente rapporti di lavoro e pacchetti di welfare delle imprese in

rete (a maggior ragione se l'obiettivo è quello di fare sistema e coinvolgere un numero consistente di piccole e medie imprese distribuite, ad esempio, dentro i confini di un dato territorio) individuando le reali condizioni per cui contrattazione e welfare possono diventare un binomio possibile anche tra le piccole e medie imprese.

Infine, va sottolineata l'importanza della sostenibilità finanziaria. Perché le risorse pubbliche e private sono scarse e vanno spese bene, ma anche perché il pubblico non può "scaricare" i costi sul privato o sul privato sociale. Diventa quindi auspicabile sperimentare soluzioni innovative sotto il profilo finanziario che possano promuovere un approccio sinergico volto a usare bene le risorse pubbliche e non, come ad esempio partnership tra imprese, banche, fondazioni bancarie e anche soggetti pubblici, e nuove forme di compartecipazione verso il superamento della gratuità per tutti e per tutte le prestazioni. Da ciò origina una triplice sfida: monitorare e valutare da subito queste iniziative; capire quali possono trasformarsi da sperimentazioni in programmi più stabili che ricevano un flusso continuativo di risorse e che siano in grado di offrire servizi e prestazioni adeguati e di qualità per i lavoratori e le loro famiglie; avviare e sostenere un processo che sia incrementale e parta "dal basso" ma sia anche cumulativo, fondato su buone pratiche e apprendimento per "fare sistema". Con riferimento specifico al mondo delle imprese, vincere queste sfide è cruciale anche per creare le condizioni affinché l'integrazione tra primo e secondo welfare non porti a un arretramento delle garanzie di tutela nei confronti dei soggetti più vulnerabili e, contemporaneamente, è funzionale al ripensamento delle istituzioni pubbliche chiamate a indirizzare, valorizzare, supervisionare gli interventi di enti profit e no profit per perseguire una strada innovativa di responsabilità partecipata.

# 2

## IL WELFARE AZIENDALE NEL CONTESTO NEGOZIALE E NORMATIVO ITALIANO<sup>1</sup>

Benché il welfare aziendale sia divenuto – anche sulla spinta della crisi economica che ha esacerbato i problemi di sostenibilità del sistema di protezione sociale pubblico e modificato le dinamiche negoziali del mondo produttivo – un tema estremamente popolare all’interno del dibattito pubblico e accademico, è utile definirne gli elementi caratterizzanti e individuare le specificità del fenomeno nel contesto italiano.

### *2.1 Come disegnare il perimetro del welfare aziendale?*

Orientarsi nel variegato mondo dei benefit ai dipendenti, distinguendo in maniera chiara i servizi di welfare dagli elementi legati alla posizione individuale ricoperta all’interno dell’azienda e delineando al contempo in maniera netta i confini del welfare aziendale e altre politiche di *rewarding* dei dipendenti, è un compito estremamente complesso ma necessario se si vuole provare a tracciare un “perimetro del welfare aziendale” (Mallone 2015a). A questo scopo, è utile 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 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 riguardano aree non strettamente ricollegabili a un bisogno di natura sociale e/o 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. Tuttavia, è auspicabile che le parti considerino, nel momento della scelta dei benefit da implementare, la rilevanza sociale di ciascun servizio offerto rispetto ai bisogni essenziali degli individui. In particolar modo quando l’erogazione sia il risultato della conversione di parte della componente salariale del lavoratore.

La seconda dimensione rilevante per la costruzione di un “perimetro del welfare” riguarda la platea dei beneficiari. Il welfare dovrebbe infatti essere erogato a tutti, o ad

---

<sup>1</sup> Questo capitolo è stato scritto da Franca Maino e Giulia Mallone.

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 maniera uguale a tutti i dipendenti, o in modo inversamente proporzionale rispetto al reddito di ciascuno. Se già 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. Beni e servizi predisposti per la fruizione esclusiva da parte del management sono infatti da considerarsi parte della remunerazione poiché 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 che essi ricoprono. In questi casi, e indipendentemente dalla natura del servizio offerto, appare 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.

## 2.2 Il ruolo della contrattazione nello sviluppo del welfare aziendale

La contrattazione di secondo livello – aziendale, interaziendale e territoriale – diviene sempre più spesso il canale per sperimentare misure di *welfare* in azienda favorendone diffusione e innovazione. Il Rapporto Istat 2015 ha identificato la contrattazione di secondo livello come un fenomeno emergente: nelle sue varie forme (territoriale e aziendale, di gruppo e di sito) ha coinvolto nel 2012-2013 il 21,7% delle imprese italiane; tra queste la forma più diffusa è quella aziendale (praticata nel 12% delle imprese), seguita da quella territoriale (10%). 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 secondo livello della contrattazione è costituito principalmente dal livello aziendale, ma anche da quello sociale territoriale che coinvolge i sindacati dei pensionati e gli enti locali. Se inizialmente quest'ultimo riguardava le condizioni dei cittadini anziani, oggi organizzazioni sindacali e amministrazioni locali concordano non solo tassazione e servizi sociali e sanitari per la



non autosufficienza, ma si impegnano a definire insieme il bilancio locale e la sua più equa ripartizione tra vecchi e nuovi bisogni (Colombo e Regalia 2011).

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 successivamente con la "ricomposizione" dei sindacati nell'Accordo Unitario del 28 giugno 2011, per concludersi con il 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.

L'ultimo provvedimento che, in ordine di tempo, amplia la portata del livello aziendale nelle relazioni industriali è la Legge di Stabilità 2016, che conferma la volontà del Governo di favorire il ricorso al *welfare* aziendale – o meglio dire, contrattuale – anche nell'ambito dell'erogazione della parte variabile del salario legata alla produttività, favorendo fiscalmente i servizi di *welfare* rispetto all'equivalente in denaro, come descritto nel dettaglio nel paragrafo seguente. La legge segna il passaggio epocale del *welfare* aziendale dalla tradizione paternalistica a una visione strategica, aprendo formalmente al suo utilizzo nell'ambito delle relazioni industriali. Non solo i rappresentanti dei lavoratori si trovano sempre più spesso a dover "governare" la possibile conversione in servizi di *welfare* dei premi di risultato dei lavoratori, ma hanno l'opportunità di partecipare senza limitazioni alla definizione dei piani di *welfare*. Ancor più che in passato le organizzazioni sindacali si trovano oggi a dover bilanciare *welfare*, produttività e contenimento salariale attraverso lo studio di nuove strategie di negoziazione (Maino e Mallone 2016).

### *2.3 Il Testo Unico delle Imposte sui Redditi e le modifiche introdotte dalla Legge di Stabilità 2016*

I beni e servizi di *welfare* aziendale sono normati da due articoli del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (Tuir): gli articoli 51 e 100. Il primo definisce ciò che non concorre a

formare reddito da lavoro dipendente, mentre il secondo elenca le “finalità socialmente utili” che non concorrono a formare il reddito del lavoratore e sono parzialmente deducibili in capo al datore di lavoro.

L’articolo 51 definisce la disciplina fiscale delle somme, beni e servizi che – erogati dal datore di lavoro a beneficio del lavoratore – non concorrono a formare il reddito da lavoro di quest’ultimo. Inoltre, l’articolo 51 fissa, dove previsti, i limiti di importo defiscalizzato per ciascuna delle tipologie elencate. Tra le spese fiscalmente agevolate l’articolo 51 comprende i contributi previdenziali e di assistenza sanitaria, mensa e pasti, trasporto e mobilità, i servizi elencati nell’articolo 100, asili nido, colonie estive e borse di studio. L’articolo 51 regola inoltre l’utilizzo dei ticket pasto, le iniziative di trasporto collettivo – in cui non rientrano abbonamenti ai mezzi pubblici a eccezione di soluzioni “casa-lavoro” – e la varietà di beni e servizi, i cosiddetti *fringe benefits*, erogabili nel limite massimo di 258,23 euro annui. Con le modifiche introdotte dalla Legge di Stabilità 2016, l’articolo 51 è integrato con: tutti i servizi per l’infanzia (scuola materna, servizi integrativi come pre e post-scuola, spese di mensa, attività previste dai piani di offerta formativa degli enti scolastici), ludoteche e centri estivi e invernali, *babysitting*, e servizi di cura per i familiari anziani o non autosufficienti.

La Legge di Stabilità 2016 ha inoltre aggiunto al comma 2 dell’articolo 51:

- la nuova *lettera f-ter*, che introduce la possibilità di erogare somme e servizi a sostegno della non autosufficienza dei familiari anziani (con più di 75 anni) o non autosufficienti; questi ultimi sono – in base alla circolare dell’Agenzia delle Entrate n. 28/E del 15 giugno 2016 – coloro che non sono in grado di compiere gli atti della vita quotidiana quali per esempio assumere alimenti, espletare le funzioni fisiologiche e provvedere all’igiene personale, deambulare o indossare gli indumenti, come attestato attraverso presentazione di certificazione medica;
- il *comma 3-bis* che consente l’utilizzo di *voucher*, nominali e non integrabili con denaro da parte del beneficiario, per l’erogazione dei beni e servizi previsti dagli articoli 51 e 100.

L’articolo 100 elenca invece le finalità di utilità sociale che sono defiscalizzate per il lavoratore e deducibili per il datore di lavoro nel limite del 5 per mille dell’ammontare delle spese sostenute per prestazioni di lavoro dipendente. Queste finalità sono: educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. I beni e i servizi – ma non le somme – erogati per queste finalità sono quindi fiscalmente agevolati in capo a lavoratore e datore di lavoro. Prima della Legge di Stabilità 2016 tuttavia, essi dovevano essere offerti volontariamente dal datore di lavoro, senza che l’erogazione avvenisse a seguito di una contrattazione con le parti sindacali; le modifiche normative introdotte consentono oggi di inserire i beni e i servizi negli accordi aziendali. Non solo, la nuova formulazione della norma ne incentiva la contrattazione con i rappresentanti sindacali attraverso la possibilità per il datore di lavoro di dedurre il costo senza alcun limite qualora i beni o i servizi siano inseriti in un accordo (tab. 2.1). Fino al 2015, i benefit

ex articolo 100 introdotti in un accordo sarebbero risultati tassati in capo al dipendente al pari del reddito da lavoro.

Tabella 2.1 – L'articolo 100 prima e dopo la Legge di Stabilità 2016

<i>PRIMA</i>	<i>Unilaterale</i>	<i>Contrattato</i>
<i>Datore di lavoro</i>	Deducibile entro il 5 per mille del costo del lavoro	Completamente deducibile
<i>Dipendente</i>	Non tassato come reddito da lavoro	Tassato come reddito da lavoro
<i>...DOPO</i>	<i>Unilaterale</i>	<i>Contrattato</i>
<i>Datore di lavoro</i>	Deducibile entro il 5 per mille del costo del lavoro	Completamente deducibile
<i>Dipendente</i>	Non tassato come reddito da lavoro	Non tassato come reddito da lavoro

Come mostra la tabella 2.2 riportata di seguito, mentre i benefit previsti dall'articolo 51 sono erogabili anche mediante il rimborso in busta paga dei costi sostenuti dai lavoratori, quelli offerti in base all'articolo 100 sono erogabili esclusivamente attraverso la fornitura diretta – o tramite *voucher* – del bene/servizio da parte del datore di lavoro senza che il lavoratore sia coinvolto nel rapporto economico tra acquirente e fornitore del servizio. Mentre l'articolo 51 si rivolge alle spese sostenute dai dipendenti per i propri familiari – genitori, fratelli e sorelle, figli, suoceri e nuore – l'articolo 100 ricomprende anche i benefit offerti a beneficio degli stessi lavoratori, come per esempio tutte le attività di carattere sportivo e ricreativo.

Tabella 2.2 - Articoli 51 e 100 del Tuir: una sintesi

	<i>Benefit</i>	<i>Modalità di erogazione</i>	<i>Beneficiari</i>
<i>Articolo 51</i>	Scuola e istruzione	<b>Somme</b> , beni, servizi	Familiari
	Non autosufficienza	<b>Somme</b> , beni, servizi	Familiari
<i>Articolo 100</i>	Educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria, culto	Beni e servizi	Lavoratore e familiari

L'elemento più innovativo introdotto con la Legge di Stabilità 2016 è la volontà del Governo di promuovere lo sviluppo della contrattazione di secondo livello e, al suo

interno, del welfare aziendale come sostituto totale o parziale della componente monetaria. La legge reintroduce la detassazione del premio di produttività, prevista per la prima volta nel 2008 e mantenuta con caratteristiche diverse di anno in anno fino all'interruzione nel 2015, e promuove il welfare aziendale nell'ambito dell'erogazione della parte variabile del salario legata alla produttività favorendo fiscalmente i servizi di welfare rispetto all'equivalente in denaro. Se il premio di produttività mantiene infatti una imposta sostitutiva del 10%, lo stesso premio convertito in servizi di welfare gode delle agevolazioni fiscali già previste dall'articolo 51 del Tuir e non concorre quindi alla formazione del reddito da lavoro dipendente. Entrambe le opzioni rimangono soggette alle limitazioni di 2.000 euro di importo – aumentabile fino a 2.500 euro nel caso di aziende che introducano sistemi di coinvolgimento diretto dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro – e 50.000 euro di reddito; ogni lavoratore avrà la facoltà di scegliere come ricevere l'importo del premio. Inoltre, la legge stabilisce il diritto delle madri ad avere il periodo obbligatorio di congedo di maternità computato ai fini della determinazione del premio di risultato. Il decreto attuativo della legge ha altresì modificato i requisiti per l'ottenimento del premio fiscalmente agevolato: i contratti aziendali devono prevedere criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, considerando anche innovazioni organizzative e strumenti di flessibilità di tempo e di luogo della prestazione lavorativa come per esempio orario flessibile e orari a menù, part-time, telelavoro e banca delle ore, e lavoro agile o *smart working*.

Con riferimento alle prospettive future, la Legge di Stabilità per l'anno 2017 introduce una nuova lettera, la *f-quater*, all'interno del comma 2 dell'articolo 51. Questa prevede che i contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per le cosiddette polizze per la non autosufficienza e gravi malattie – le cosiddette *Long Term Care* e *Dread Disease* – non concorrano, integralmente, a formare il reddito di lavoro dipendente. Le aziende potranno quindi erogare queste polizze ai dipendenti senza che il valore di queste sia in alcun modo assimilabile al reddito del lavoratore. Anche il meccanismo di *salary sacrifice* introdotto per la prima volta dalla Legge di Stabilità per l'anno 2016 in relazione alla possibile conversione in welfare del premio di risultato, vede con il provvedimento per il 2017 l'innalzamento dei limiti di reddito e di importo previsti per la tassazione agevolata del premio e il suo utilizzo in beni e servizi di welfare. Il legislatore innalza infatti i limiti dell'imponibile previsto per beneficiare dell'imposta sostitutiva dell'Irpef e delle relative addizionali pari al 10% da 2.000 a 3.000 euro (aumentabile fino a 4.000 euro nel caso in cui l'azienda introduca strumenti di partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro) e la soglia di reddito da 50.000 a 80.000 euro annui. Non concorrono infine a formare il reddito da lavoro dipendente i contributi alle forme pensionistiche complementari e i contributi di assistenza sanitaria anche se versati in

eccedenza rispetto ai relativi limiti di deducibilità, e il valore delle azioni offerte alla generalità dei dipendenti.

# 3 ECONOMIA, LAVORO E WELFARE LOCALE IN EMILIA ROMAGNA<sup>1</sup>

## 3.1 Economia e lavoro in Emilia Romagna: dati e tendenze

Prima di procedere con la descrizione dei principali risultati emersi dall'indagine sul campo, ci pare importante descrivere, pur in estrema sintesi, le peculiarità dello scenario economico e sociale dell'Emilia Romagna, contesto entro cui è stata realizzata l'indagine.

Dopo una lunga fase di sviluppo economico, da quasi un decennio l'Emilia Romagna ristagna, così come il Nord-est e il complesso del paese. Le condizioni economiche e occupazionali in regione hanno cominciato a deteriorarsi a partire dal 2008, periodo che apre una fase di forte discontinuità. Il settore di punta del tessuto produttivo emiliano-romagnolo, l'industria, è colpito. Dal 2008 al 2015 vi è un sensibile aumento delle persone in cerca di occupazione. Si passa da 66.000 a 163.000 disoccupati con un incremento del 146% circa, superiore rispetto al Nordest (+114,7%) e all'Italia (+84,6%). Valori inusuali per il territorio. Anche il tasso di occupazione si abbassa drasticamente, passando da un valore superiore al 74%, a uno oscillante attorno al 70%. Tutte le classi di età sono colpite dalla disoccupazione, ma in maniera forte e preoccupante lo sono soprattutto i giovani (15-24 anni +22,2% rispetto al 2008; 25-34 anni +7,2% rispetto al 2008) e gli adulti (35-44 anni +4,2% rispetto al 2008; 45-54 anni +4,4% rispetto al 2008). Sempre in riferimento ai giovani, in Emilia Romagna tra il 2007 e il 2015 cresce il numero dei Neet – acronimo di *Neither in Employment, nor in Education or Training* – compresi tra 15 e 29 anni, che aumentano del 98,1%. Una tale crisi economica e occupazionale si ripercuote sulla mobilitazione degli ammortizzatori sociali. L'analisi di medio-lungo periodo evidenzia nelle fasi iniziali della crisi economica una crescita rilevante delle ore autorizzate di cassa integrazione ordinaria e straordinaria, così come di quella "in deroga", pensata per offrire una protezione a quell'ampio numero di imprese e di lavoratori che non avevano i requisiti per poter accedere a Cigo e Cigs. Relativamente alla distribuzione macrosettoriale del monte ore autorizzato, il comparto manifatturiero prevale nettamente e a partire dalla seconda metà del 2011 si assiste a un graduale incremento delle quote di ore attivate sia dal commercio che dall'edilizia per culminare nel secondo trimestre 2014, quando si registrano 2.529 nuovi iscritti nelle liste di

---

<sup>1</sup> Questo capitolo è stato scritto da Roberto Rizza e Mila Sansavini.

mobilità a seguito dei licenziamenti collettivi, un valore che segna il record di inserimenti dal 2008.

Il 2015 mostra però alcuni segnali di ripresa: secondo lo scenario economico di Prometeia, il Pil regionale cresce dello 0,9% (consolidando per altro la crescita dello 0,4% registrata nel 2014) e ugualmente positivo appare l'andamento dell'occupazione complessiva. Il miglioramento riflette in primo luogo la ripresa delle attività industriali e il buon andamento della domanda estera. L'Emilia Romagna si colloca così tra le regioni più dinamiche, seguendo la Lombardia (+1,3%) e precedendo il Veneto (+1,0%).

La crescita della domanda interna si è riflessa sugli andamenti espansivi dei consumi delle famiglie e degli investimenti: nel 2015, infatti, i consumi finali delle famiglie in regione sono apparsi in ripresa (+1,3%), con una accelerazione dello 0,7% rispetto al 2014. L'incremento del reddito disponibile delle famiglie, insieme alla crescita della base occupazionale, sono indubbiamente alla base di questo processo. Diversa la situazione dei consumi di Amministrazioni pubbliche e istituzioni sociali private che invece si prevedono, per il terzo anno consecutivo, in leggero calo (-0,1%), laddove fra le eventuali cause possono essere annoverate le politiche di contenimento della spesa pubblica e il blocco del *turn over*.

Sul versante aziendale, a fine settembre 2015, i Registri delle imprese gestiti dalle Camere di commercio dell'Emilia Romagna contano 412.006 imprese attive, con una contrazione dello 0,8% rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente, per un totale, in termini assoluti, di 3.285 imprese (più contenuta è la contrazione in Italia: -0,2%). Dalla fine del 2011, le imprese emiliano-romagnole diminuiscono costantemente, in piena sintonia con l'andamento nazionale, a causa del negativo quadro economico complessivo, ma anche del mancato ricambio generazionale in talune attività, specie artigiane, dove i titolari si ritirano dal lavoro per raggiunti limiti d'età. Fanno eccezione le imprese controllate da stranieri, che aumentano del 3,2%. In particolare, sono le imprese giovanili a soffrire maggiormente (-3,2%), a fronte di una più contenuta riduzione delle altre imprese (-0,6%). Diversamente, le imprese femminili aumentano dello 0,5%, a fronte della riduzione dell'1,1% delle altre imprese.

Di segno positivo appare invece il saldo tra iscrizioni e cessazioni<sup>2</sup>, al netto delle cancellazioni d'ufficio, che non hanno alcuna valenza congiunturale, con un attivo di 1.153 imprese, in miglioramento rispetto allo stesso periodo dello scorso anno (quando si rilevava un *surplus* di 261 imprese). L'Emilia Romagna, nonostante la crisi economica e finanziaria, conferma pertanto la sua forte propensione all'imprenditorialità, collocandosi in seconda posizione fra le regioni italiane dopo il Trentino - Alto Adige, con 150 persone attive (titolari, soci, amministratori, ecc.) ogni 1.000 abitanti. Non a caso

---

<sup>2</sup> Il saldo risultava invece negativo (-1.484 imprese) nello stesso periodo del 2009, anno del culmine della più grave crisi dal Dopoguerra.

due degli storici pilastri del cosiddetto “modello emiliano<sup>3</sup>” sono proprio l’imprenditoria diffusa e il sistema decentrato di piccole imprese flessibilmente specializzato.

La ripresa del Pil, come anticipato poco sopra, ha avuto esiti positivi anche sullo stato (e i principali indicatori) del mercato del lavoro, come peraltro emerge dalla rilevazione continua sulle forze di lavoro dell’Istat, che, relativamente all’anno 2015, evidenzia un aumento, seppur lieve, della consistenza degli occupati. L’occupazione dell’Emilia Romagna nel 2015 raggiunge complessivamente circa 1.918 mila unità, vale a dire lo 0,4% in più rispetto al 2014, che in termini assoluti equivale a circa 6.900 addetti. Un andamento in linea, pur se a un ritmo inferiore, con quello italiano, che si connota per un aumento dello 0,8%, corrispondente a circa 187.000 persone, ma opposto rispetto a quello della ripartizione nordorientale, che rileva invece un decremento dello 0,1%, e maturato in uno scenario di riduzione dell’utilizzo degli ammortizzatori sociali. Le ore di cassa integrazione autorizzate dall’Inps<sup>4</sup> calano nel 2015 del 34,6% rispetto all’anno precedente. La tendenza positiva sin qui descritta, in atto dalla fine del 2014, prosegue anche nel primo trimestre del 2016, quando l’occupazione cresce del 2,4% rispetto al 2015, con un aumento di 46.000 posti di lavoro (superiore sia al dato del paese complessivo, sia della macroarea del Nord-est). Si delinea così nella regione il terzo semestre consecutivo di aumento occupazionale, trainato per lo più dal settore del terziario (mentre si contrare, seppur a un ritmo rallentato, l’occupazione nell’industria in senso stretto), ma soprattutto, il primo in cui viene raggiunto e superato l’ammontare di occupati del primo semestre 2008, mentre sia il Nord-est, sia l’Italia si arrestano ancora al di sotto dei valori pre-crisi economica.

In generale, il tasso di occupazione 15-64 nel 2015 migliora a tutti i livelli territoriali: in Emilia Romagna tocca il 66,7% (66,3% nel 2014), al di sotto dei valori pre-crisi ma comunque al di sopra di quelli della EU28 e dell’Area Euro (rispettivamente pari al 64,8% e al 63,8% nel 2014, ultimo dato disponibile). Un andamento che prosegue anche nel 2016, quando il tasso di occupazione regionale tocca il 68,8% (secondo trimestre 2016), il valore più elevato tra tutte le regioni italiane a esclusione del Trentino - Alto Adige (69,6%). Di conseguenza, sebbene i valori del tasso di occupazione pre-crisi non siano ancora stati raggiunti (nel secondo trimestre 2008 il tasso di occupazione era pari al

---

<sup>3</sup> Il “modello emiliano” è stato elaborato alla fine degli anni Settanta da economisti, sociologi, giuristi, storici, per descrivere un’organizzazione della vita economica in cui efficienza, equità, crescita e coesione sociale hanno raggiunto una combinazione perfetta ed equilibrata (Mosconi 2012). Per molti anni, infatti, l’Emilia Romagna si è contraddistinta per un tessuto produttivo fondato su piccole e medie aziende, una struttura di classe non polarizzata, una densa rete di centri artigiani e commerciali, un buon livello di integrazione e controllo sociale, una notevole partecipazione alla vita politica (Triglia 1986; Brusco 2007).

<sup>4</sup> Nel 2016 l’ammontare delle ore di cassa integrazione autorizzate torna a crescere, con un +15,2%, pari a quasi 2,4 milioni di ore aggiuntive, a causa dell’aumento della Cigo (poco meno di 3 milioni di ore aggiuntive, +86,4%) e della Cigs (+40,0% per 2,9 milioni di ore aggiuntive), mentre in calo risultano le ore autorizzate relativamente ai trattamenti in deroga (-68,2% pari a -3,4 milioni di ore).



70,4%), il numero complessivo degli occupati nel secondo trimestre 2016, con 1.979.000 lavoratori, è il più elevato dal 2004.

Analogamente, anche il tasso di attività regionale cresce negli ultimi anni, attestandosi nel secondo trimestre 2016 al 73,9%, nettamente al di sopra sia del valore nazionale (65,3%), sia di quello nordorientale (72,0%). In termini assoluti, si tratta di un incremento di oltre 41.000 persone attive, per una forza lavoro complessiva pari a 2.123.000 persone (per la prima volta viene superata la soglia dei 2,1 milioni di persone). Entrambi i dati, percentuale e valore assoluto, rappresentano le migliori prestazioni dal 2004 (anno di inizio della serie storica considerata).

Più nel dettaglio, la partecipazione al lavoro cresce nelle classi più adulte, in particolare tra i 55-64enni, per effetto del prolungamento dell'età pensionabile, mentre si riduce nelle classi più giovani. In realtà, in tutte le classi di età vi è un aumento del tasso di occupazione e una riduzione del tasso di disoccupazione, con l'eccezione dei giovani di 25-34 anni per i quali si rileva nel 2015 un contenuto peggioramento di tutti i tassi (tasso di attività -0,4%, tasso di occupazione -0,8%; tasso di disoccupazione +0,5%). Fra i giovani non possiamo non citare anche i Neet ossia persone di età compresa fra i 15 e i 34 anni non più inseriti in un percorso scolastico/formativo, ma neppure impegnati in un'attività lavorativa. In Emilia Romagna, così come nel nostro paese, il numero dei Neet è fortemente cresciuto con l'avanzare della crisi post 2008, per poi contrarsi recentemente: dopo tre anni di progressivo incremento, nel 2015 sono stati stimati circa 160.400 Neet (15-34 anni), in calo di quasi 6.000 unità rispetto al 2014, con una riduzione del 3,5% (superiore a quello rilevato a livello nazionale e nel Nordest). Ciononostante, questa contrazione non ha interessato analogamente tutte le classi di età, risultando maggiore per la classe 18-24 anni (-11,6%), che rappresenta la classe più numerosa e problematica, seguita dalla classe 25-29 anni (-5,3%). Mentre sono cresciuti i Neet di 15-17 anni (+44%), che rappresentano il gruppo più contenuto, e quelli tra i 29 e i 34 anni (+6,4%).

Un dato estremamente significativo è rappresentato infine dalla contrazione dell'ammontare complessivo di persone in cerca di occupazione (i disoccupati) che accomuna tutti i livelli territoriali: in Emilia Romagna il numero di persone in cerca di occupazione era già calato nel 2014 (rispetto all'anno precedente in cui aveva raggiunto il livello massimo), ma nel corso del 2015 la diminuzione prosegue e si rafforza ulteriormente, attestandosi al 7,7%, con oltre 12mila disoccupati in meno rispetto allo scorso anno (-7,2%), dato che colloca l'Emilia Romagna tra le regioni italiane meno afflitte dal fenomeno. In Italia e nel Nord Est è invece il 2015 a rappresentare l'anno dell'inversione di tendenza, con un decremento delle persone in cerca di lavoro rispettivamente del 6,3% e del 6,0%. L'andamento positivo procede anche nel 2016; nel primo semestre si contano, infatti, oltre 13.000 disoccupati in meno rispetto allo stesso

periodo del 2015, con un calo pari a -7,6%, ancora una volta superiore ai dati complessivi del Paese e della macroarea Nord-orientale (-5,1% per entrambi).

Negli anni precedenti la crisi internazionale, l'Emilia Romagna, così come il Nord-est, si erano contraddistinti per i livelli più bassi, a livello europeo, della disoccupazione (al di sotto del 4%), in linea con quelle delle più avanzate regioni del continente, mentre a livello nazionale l'indice era sceso sotto all'8%. La recessione del 2008-2009 ha invertito questo andamento: il tasso di disoccupazione è passato in regione dal minimo storico del 2,8% nel 2007 al 5,6% nel 2010 e, dopo un lieve recupero nel 2011 (5,2%), il numero di persone in cerca di lavoro è tornato a salire rapidamente, raggiungendo valori inediti per il nostro territorio, pari all'8,4% nel 2013, in virtù sia di una contrazione della domanda di lavoro conseguente al deterioramento del ciclo economico, sia di un ampliamento complessivo della forza lavoro per il contributo di nuove persone, prima situate al di fuori del mercato del lavoro regionale.

Considerando la dimensione di genere, emerge, *in primis*, l'incremento consistente della partecipazione delle donne al mercato del lavoro: l'aumento tendenziale del tasso di attività complessivo è infatti imputabile principalmente alla componente femminile (+2,6%), mentre quella maschile è sostanzialmente stabile (-0,1%), con una conseguente riduzione del *gender gap* (-2,7 punti percentuali). Il tasso di attività femminile ha raggiunto il valore del 68,2%, il più elevato nell'arco degli ultimi 12 anni, nonché il più elevato su scala nazionale. Un simile andamento è rinvenibile al contempo anche nell'ambito della macroarea Nord-orientale: rispetto al secondo trimestre del 2015, il tasso di attività maschile è aumentato di 0,3 punti percentuali, mentre quello femminile di 2,3 punti percentuali, concorrendo alla contrazione del divario fra uomini e donne. Più equilibrate appaiono invece le dinamiche di genere in ambito nazionale, dove la variazione positiva del tasso di attività rispetto allo stesso periodo del 2015 (+1,1 punti percentuali) è collegata a entrambe le componenti, maschile (+1,0%) e femminile (+1,3%), con una solo lieve riduzione del *gender gap* (-0,3 punti percentuali).

Consistente è dunque l'apporto della componente femminile alla tenuta dell'occupazione regionale (+0,5%), a fronte di una sostanziale stabilità di quella maschile (-0,04%): il 2015 si caratterizza, infatti, per un recupero dell'occupazione delle donne, con 6.300 lavoratrici in più rispetto al 2014, su quella maschile. La differenza tra il tasso di occupazione maschile e quello femminile si riduce su tutti i livelli territoriali almeno fino al 2012, seppure in modo più lineare e accentuato per il Paese e con andamento meno costante per il Nord-est e l'Emilia Romagna. In ambito nazionale, la graduale diminuzione del divario, per quanto orientata a un maggiore equilibrio tra i generi, dal 2008 è determinata, non tanto da incrementi significativi dell'occupazione femminile, quanto dalla diminuzione di quella maschile. Negli anni più recenti, invece, il *gender gap* torna ad ampliarsi, con intensità diverse a seconda dell'area territoriale: il 2015, come per il tasso di attività, vede da un lato la riduzione del divario per l'Emilia

Romagna (14,2 punti percentuali, da 14,4 nel 2014), dall'altro un ampliamento per l'Italia (18,3 punti percentuali, da 17,8 nel 2014) e il Nord-est (16,5 punti percentuali da 16,2 nel 2014).

In relazione alla disoccupazione, la dimensione di genere delinea una traiettoria più discontinua: se la disoccupazione cala negli ultimi anni sia per gli uomini che per le donne, solo nell'ultimo semestre 2016 questa riduzione presenta un'intensità maggiore per la componente femminile (pari all'8%), rispetto a quella maschile (pari al 5,7%), una dinamica che giunge a parziale compensazione di una precedente tendenza di segno opposto e che appare riconducibile al recente rallentamento del settore manifatturiero, che rappresenta una quota importante del tessuto economico locale e il cui andamento impatta maggiormente sui lavoratori maschi. Nel 2015 infatti era la componente maschile a dare il contributo maggiore: 9.100 persone in cerca di occupazione di sesso maschile in meno sul 2014 (-10,8%), contro un calo di 3.300 persone di sesso femminile (-3,7%), con un ampliamento del divario di genere (la disoccupazione maschile passa dal 7,3% nel 2014 al 6,6% nel 2015, mentre quella femminile scende dal 9,5% al 9,1%). Anche a livello nazionale la disoccupazione va riducendosi: dal 12,1% nel secondo trimestre 2015, all'11,5% in quello del 2016 (sesto calo consecutivo su base tendenziale), ma con una dinamica di genere opposta a quella descritta per l'Emilia Romagna, laddove la contrazione è determinata interamente dalla componente maschile (-1,0 punti percentuali per entrambi), mentre quella femminile risulta stabile al 12,8% rispetto al secondo trimestre 2015.

I dati sinora riportati in riferimento alle differenze di genere descrivono un territorio in cui il divario di genere pare inferiore rispetto alle altre aree territoriali. Fra i motivi principali, fortemente evidenziati dalla letteratura (Del Boca e Pasqua 2004; Lewis *et al.* 2008; Naldini e Saraceno 2011), rientrano il buon livello qualitativo dei servizi pubblici e la particolare attenzione rivolta alle politiche di conciliazione vita-lavoro, come vedremo meglio nel prossimo paragrafo.

### *3.2 Le politiche di welfare e di conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna*

Sino agli inizi del decennio scorso, il sistema di welfare regionale emiliano-romagnolo era spesso definito utilizzando l'espressione "Svezia d'Italia" per la forte presenza di servizi rivolti ai bambini da 0 a 2 anni, per i servizi educativi e per quelli rivolti agli anziani non autosufficienti e alle persone con disabilità.

Una struttura che è stata il frutto di una storia trentennale di investimenti nell'area delle politiche sociali ed educative per bambini e adolescenti, che ha spesso anticipato gli indirizzi legislativi di livello nazionale<sup>5</sup> e che nel tempo ha garantito un'offerta ampia.

---

<sup>5</sup> A titolo esemplificativo, in alcuni Comuni i primi nidi vennero aperti già nel 1969, precedendo di due annualità le disposizioni previste dalla Legge n. 1044/1971.

In quest'ottica si pone anche la nuova legge regionale di riforma dei servizi educativi per la prima infanzia, di recente approvazione, volta a promuovere una maggiore flessibilità organizzativa dei servizi in modo da andare incontro alle nuove esigenze delle famiglie. Si propone un modello *hub and spoke* con al centro il nido classico, full-time o part-time con orario tradizionale e una rete di servizi più flessibili e con orari più elastici. È stato anche istituito un sistema di accreditamento delle strutture educative semplice in grado di garantire e preservare la buona qualità dell'offerta, senza perdere di vista la principale funzione attribuita a questi servizi, vale a dire la natura di struttura educativa e di socializzazione per i bambini.

Secondo i dati regionali riferiti all'anno educativo 2014-2015 in Emilia Romagna i bambini iscritti nei 1.214 servizi regionali erano 33.140, pari al 29% (indice di presa in carico), di cui l'82% frequentava i 997 nidi, nidi aziendali<sup>6</sup>, micronidi e sezioni primavera, mentre il restante 7% frequentava i 137 servizi integrativi e gli 80 servizi domiciliari e sperimentali. Nonostante il calo degli indicatori generali (servizi, posti e bambini<sup>7</sup>), ammontano a 40.957 i posti disponibili in regione (tra nidi e altre strutture socio-educative) per i 114.201 bambini tra 0 e 2 anni residenti, con una copertura del 35,5% (superiore al valore del 33% indicato dalla UE fra gli obiettivi di Lisbona). Fra essi, sette posti su 10 sono all'interno di strutture pubbliche, mentre i rimanenti all'interno di strutture private (convenzionate e non), a dimostrazione della ancora forte connotazione pubblica dei servizi locali rivolti all'infanzia.

Su una spesa sociale complessiva di 728.663.415 euro nel 2012 (ultimo anno disponibile della rilevazione Istat sugli interventi e i servizi sociali) la quota più consistente era destinata, infatti, alla voce "Famiglia e minori", con un valore di 363.362.790 euro (pari al 49,9%), seguita dalla voce "Anziani" per un importo di 122.372.959 euro (pari al 16,8%) e dalla voce "Disabili" con 119.768.600 euro (pari al

---

<sup>6</sup> Una precisazione sembra in questa sede doverosa: la normativa regionale relativa ai nidi e ai servizi educativi sperimentali volutamente non distingue i nidi o servizi aziendali dalle altre strutture, sottoponendoli ai medesimi parametri strutturali e funzionali (in termini per esempio di rapporto educatore/bambino o di dimensioni...). D'altronde, come emerso anche nel corso delle interviste con i testimoni qualificati svolte nell'ambito di questa ricerca, fino a poco tempo fa si nutriva una certa ritrosia rispetto alla promozione di nidi aziendali, per lo più alimentata dal pregiudizio che non potessero offrire le stesse caratteristiche di qualità degli altri servizi. In questo scenario, l'incremento di nidi aziendali – il primo fu istituito nel 2002 presso la facoltà di veterinaria a Ozzano Emilia e da allora ne sono seguiti circa una trentina (oggi sono 34 per una copertura di 1.441 posti) – non si configura come una promozione specifica da parte dell'istituzione regionale, ma come un percorso che nasce dal basso, quando i Comuni con liste di attesa lunghe, hanno deciso di stipulare accordi con imprenditori locali interessati a investire in questa direzione. Se le iniziali reticenze si possono oggi dire superate, è soprattutto grazie alla clausola contenuta nella precedente normativa che sottolineava come i nidi aziendali non dovessero accogliere esclusivamente i figli dei dipendenti, superando, di fatto, l'idea di strutture di serie A e serie B.

<sup>7</sup> Da anni si riscontra anche in Regione, un calo costante delle nascite: gli ultimi dati Istat, aggiornati al 2014, indicano 36.668 nati, in diminuzione di oltre il 3,6% rispetto all'anno precedente, quasi 1400 bambini in meno nell'arco di dodici mesi, il dato peggiore da un decennio a questa parte.

16,4%). Molto inferiori i valori di spesa rivolti alle restanti categorie: 58.730.774 euro alla "Multiutenza", 35.893.465 euro alla "Povertà disagio adulto e senza fissa dimora", 24.523.634 euro agli "Immigrati e nomadi", e infine 4.011.193 euro alle "Dipendenze".

In linea con questi dati, la risposta istituzionale offerta ai bisogni sanitari e socio-sanitari legati ai processi di invecchiamento della popolazione e alla non autosufficienza è in crescita: nel decennio compreso fra il 2001 e il 2012, i servizi domiciliari per anziani non autosufficienti sono cresciuti del 12%, anche grazie all'istituzione di un "Fondo regionale per la non autosufficienza"<sup>8</sup>. Il Fondo, istituito nel 2007 per finanziare i servizi socio-sanitari rivolti alle persone in condizioni di non autosufficienza e a coloro che se ne prendono cura, ha infatti dato vita a una gamma di interventi molto ampia e differenziata che include, oltre alle strutture residenziali e semiresidenziali per anziani e/o disabili, alla rete dei servizi per l'assistenza domiciliare e l'assegno di cura, anche una serie di servizi innovativi a supporto delle famiglie per ridurre il carico assistenziale a domicilio. D'altronde, come accennato sopra, il processo di invecchiamento della popolazione ha prodotto un incremento assoluto degli anziani residenti, nonché di nuclei familiari composti da soli anziani<sup>9</sup> che richiedono un forte bisogno di assistenza, che spesso le famiglie faticano a soddisfare. "Più anziani soli significa inevitabilmente più domanda di assistenza sociale e sanitaria nelle sue varie forme, legate ai tipi di bisogni avvertiti ed espressi da questa fascia di popolazione" (Ascoli *et al.* 2001, 44). L'indice di vecchiaia in Emilia Romagna si attesta oggi su un valore di 175,6 che equivale a 175,6 persone di età superiore a 65 anni ogni 100 con meno di 14 anni (un valore superiore a quello dell'Italia: 161,4). Gli anziani residenti in regione al primo gennaio del 2016 erano oltre un milione, pari al 23,6% del totale, e gli ultrasettantacinquenni erano 560.217 (il 12,5% della popolazione complessiva) e le persone con più di ottant'anni erano oltre 342.000 (pari al 7,6%). E le previsioni demografiche per i prossimi venti anni accentuano ulteriormente la tendenza in corso, indicando una crescita aggiuntiva della popolazione anziana a fronte di una stabilità della popolazione complessiva per il calo del numero dei nati e della diminuzione dei flussi in ingresso: fra venti anni tutte le

---

<sup>8</sup> Il Fondo regionale per la non autosufficienza mira così a consolidare e qualificare i servizi già esistenti, a sviluppare nuove risposte e interventi soprattutto nell'ambito del domicilio delle persone non autosufficienti e con gravissime disabilità, a promuovere l'equità di accesso ai servizi da parte di tutti i cittadini della regione, indipendentemente dalla zona di residenza. Per mole di risorse impiegate, rete di servizi messi in campo e professionalità coinvolte costituisce a oggi una delle esperienze più compiute e avanzate di politiche pubbliche in questo settore in Italia.

<sup>9</sup> Dall'indagine multiscopo Istat "Aspetti della vita quotidiana" si evince che in Emilia Romagna le famiglie con anziani siano oltre una su tre, pari al 38%, mentre le famiglie composte solo da anziani rappresentano il 26%. Aspetti quali il declino della fecondità, l'aumento della mobilità degli individui e le trasformazioni nella formazione della famiglia e nelle scelte residenziali hanno contribuito a un aumento costante nel tempo degli anziani che vivono soli: mentre nei primi anni 2000 solo un 12% di persone con almeno 65 anni viveva da solo, nel 2014 la percentuale risulta più che raddoppiata (attestandosi sul 28%).

generazioni dei *baby-boomers* saranno infatti transitate nelle età anziane e potrebbero quindi contarsi quasi 240 anziani ogni 100 giovani con meno di 15 anni.

La capacità regionale di risposta ai bisogni di cura e assistenza sia nei confronti dei figli piccoli che degli anziani non autosufficienti trova conferma nel dato riguardante il tasso di attività femminile. Già negli anni Novanta, infatti, la partecipazione femminile al mercato del lavoro era in Emilia Romagna più elevata rispetto alla media del Centronord e, come descritto nel paragrafo precedente, questa tendenza permane, nonostante la crisi economica. Proprio la forte mobilitazione occupazionale delle donne e la conseguente diffusione di famiglie a doppia carriera hanno contribuito a generare una forte pressione verso lo sviluppo di politiche di conciliazione. Non è un caso, dunque, che la *conciliazione fra tempi di vita e di lavoro* da anni rappresenti una delle priorità della programmazione delle politiche regionali in Emilia Romagna. Limitandoci alle annualità più recenti, a essa è dedicato l'articolo 14 della Legge Regionale n. 17 del 1° agosto 2005, intitolata "Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, sicurezza e regolarità del lavoro", che attribuisce alle amministrazioni locali un ruolo di sostegno alle imprese nella promozione della conciliazione, mediante il ricorso alla flessibilità oraria, al rapporto di lavoro a tempo parziale, soprattutto se richiesto dal lavoratore, e al telelavoro; nonché l'erogazione di "assegni di servizio", contributi orientati all'acquisto di servizi, al fine di garantire la permanenza nel mercato del lavoro a persone a rischio di esclusione a causa di forti carichi di cura.

È in questo quadro che si colloca l'esperienza dei "voucher di conciliazione", avviata in modo sperimentale nell'anno scolastico 2008-2009 dai Comuni di Bologna e Modena, e attivata in modo stabile nel successivo anno scolastico in tutti i 38 Comuni capodistretto delle politiche socio-sanitarie (ai sensi della L.R. n. 2/2003 e del Piano sociale e sanitario regionale 2008-2010<sup>10</sup>) con l'obiettivo di ridurre il rischio di abbandono del lavoro da parte delle giovani madri per necessità di cura dei bambini con meno di tre anni, e di sostenere il raggiungimento dell'obiettivo definito nell'ambito della Strategia Europea per l'Occupazione volto all'inserimento nei nidi d'infanzia di almeno il 33% dei neonati. Nel dettaglio, il progetto prevedeva l'erogazione di assegni di servizio (voucher) concessi mensilmente alle famiglie residenti o domiciliate in Emilia Romagna, in particolari condizioni di reddito, per consentire l'inserimento dei propri figli con meno di tre anni nei servizi educativi privati autorizzati. Il voucher, del valore massimo di € 250 mensili per ogni bambino/a, si prefiggeva di ridurre la spesa della frequenza al nido a carico delle famiglie, garantendo la copertura della differenza di costo tra la retta per la frequenza al nido d'infanzia privato e quella al servizio pubblico. I posti accessibili da

---

<sup>10</sup> I soggetti designati a ricevere e gestire i finanziamenti regionali in qualità di beneficiari intermedi sono i Comuni aggregati nei singoli distretti, mentre le famiglie residenti in Emilia Romagna in possesso dei requisiti che verranno indicati nel testo risultano i beneficiari finali.

questo intervento erano pertanto aggiuntivi rispetto all'offerta in strutture pubbliche o private convenzionate. Due le condizioni per avere diritto al voucher: entrambi i genitori o uno solo, in caso di famiglie monogenitoriali, dovevano essere occupati e il nucleo familiare doveva dichiarare un indicatore della situazione economica equivalente (Isee) in corso di validità non superiore a 35.000 euro. L'intervento<sup>11</sup> è stato realizzato grazie al contributo del Fondo Sociale Europeo e ha previsto una compartecipazione degli enti locali interessati con una quota percentuale non inferiore al 25% del costo complessivo del progetto. È proseguito per 6 annualità, sino all'anno scolastico 2014-2015, quando i cambiamenti socio-economici e una nuova allocazione delle risorse ha portato la Regione ad abbandonare questa specifica politica.

Con l'acuirsi della crisi economica, anche gli indicatori del mercato del lavoro locale, come abbiamo visto, sono peggiorati, con un tasso di disoccupazione triplicato nel giro di pochi anni (dal 2,9% del 2007 all'8,5% del 2013). Sono così venuti a delinearsi nuovi rischi sociali che sembrano avere intaccato il modello emiliano-romagnolo, anche a causa della rapidità con cui si sono manifestati. Ci riferiamo all'area della transizione istruzione-formazione e lavoro, come dimostra la crescita forte della disoccupazione giovanile, la crescita della disoccupazione maschile adulta e dell'utilizzo della cassa integrazione, l'incremento delle condizioni di povertà e di vulnerabilità che ha reso necessario l'allargamento delle politiche di contrasto. In quest'ottica si orienta la recente introduzione del "Reddito di solidarietà"<sup>12</sup> a favore delle persone più povere, sostenuto da un finanziamento regionale a regime pari a 35 milioni all'anno, che andrà ad aggiungersi alla quota stanziata dal governo nazionale per il "Sostegno all'inclusione attiva" per una spesa complessiva di circa 70 milioni di euro. In pratica, le famiglie, anche unipersonali, di cui almeno un componente residente in Emilia Romagna da oltre 24 mesi, con un Isee inferiore o uguale a 3.000 euro, potranno fruire di un assegno mensile massimo di 400 euro per un'intera annualità, a patto di non essere soggetti ad altre misure di sostegno, come il sussidio di disoccupazione o altre forme di ammortizzatori sociali.

---

<sup>11</sup> Il numero di famiglie beneficiarie dei voucher è costantemente aumentato per i tre anni successivi, passando dalle 500 del 2009-2010 alle 926 del 2010-2011 sino ad arrivare alle 948 del 2011-2012, poi la tendenza ha subito un'inversione, anche in relazione all'aumento delle problematiche occupazionali a seguito del prolungarsi della crisi economica scoppiata a fine 2008. A garantirne la copertura fino all'anno scolastico 2014-2015 sono state le risorse residue della programmazione del Fse 2007-2013. A fine 2014, la nuova allocazione delle risorse, spostate dall'asse "Occupabilità" a quello "Inclusione" nella Programmazione 2014-2020 del Fse, ha condotto la Regione a rivedere quest'area di *policy*, abbandonando l'erogazione di voucher in virtù di un incremento delle risorse regionali sulle assegnazioni per i servizi educativi da 0 a 3 anni.

<sup>12</sup> Cfr. la Legge Regionale n. 24, "Misure di contrasto alla povertà e sostegno al reddito", approvata il 19 dicembre 2016.

## 4

IL WELFARE AZIENDALE IN ALCUNE GRANDI  
IMPRESE BOLOGNESI<sup>1</sup>

Prima di passare alla seconda parte del Rapporto, incentrata sulla *survey* e sull'indagine qualitativa sulle piccole e medie imprese e sulla bilateralità del territorio emiliano-romagnolo diamo conto di una ricerca sulle grandi imprese (del territorio della provincia di Bologna) che ci permette di individuare un ulteriore tassello di quello che è stato fino a oggi lo sviluppo del welfare aziendale in Emilia Romagna.

La Fondazione Alma Mater, nel 2013, ha svolto nell'ambito delle attività del tavolo "fareWELfare" coordinato da Roberto Rizza una ricerca sulle caratteristiche del welfare aziendale all'interno di 8 imprese dislocate sul territorio bolognese, appartenenti a diversi settori produttivi (manifatturiero, assicurativo, farmaceutico, bancario, assistenziale, dei servizi e del commercio) e con diverse caratteristiche strutturali (da 80 a 9.000 dipendenti) (tab. 4.1). Il campione non probabilistico è stato formato tramite i suggerimenti di testimoni privilegiati e non è rappresentativo della popolazione di aziende del territorio.

Dato il carattere esplorativo dello studio sono state condotte interviste in profondità sia con la parte datoriale, sia con la parte sindacale e i temi analizzati sono stati:

- situazione dell'azienda, storia e struttura;
- rapporto dell'azienda con il suo ambiente;
- riflessione dell'intervistato sul welfare aziendale;
- tematizzazione del welfare aziendale;
- il sistema di dispositivi di welfare presente in azienda;
- analisi approfondita delle pratiche in atto;
- facilitazioni o impedimenti alla loro attuazione;
- storie di fallimenti;
- sistemi di valutazione delle pratiche;
- apertura al territorio e a soluzioni interaziendali.

---

<sup>1</sup> Questo capitolo è stato scritto da Matteo Orlandini. Il capitolo sintetizza i risultati di una indagine svolta nel 2013, che ha visto coinvolti, tra gli altri, Roberto Rizza, in qualità di coordinatore, e Matteo Orlandini, in qualità di ricercatore. Una più ampia versione di questo capitolo, scritta da Matteo Orlandini, si trova in Rizza e Bonvicini (2014).



Più in generale la ricerca ha teso a evidenziare per ogni impresa analizzata gli elementi riguardanti la cultura organizzativa, il disegno di *policy* e le relazioni tra gli *stakeholder* interni.

Tabella 4.1 – Studi di caso per la ricerca «Modelli di welfare aziendale a Bologna»

	<i>Forma giuridica</i>	<i>Dipendenti</i>	<i>Settore</i>	<i>Attività</i>
1	Società a responsabilità limitata	80	Attività professionali	Attività svolta dai centri di assistenza fiscale
2	Società Cooperativa	9.000	Commercio	Commercio all'ingrosso non specializzato di altri prodotti alimentari, bevande e tabacco
3	Società per azioni	7.500	Finanziario e assicurativo	Assicurazioni diverse da quelle sulla vita
4	Società Cooperativa	450	Finanziario e assicurativo	Intermediazione monetaria di istituti monetari diverse dalle banche centrali
5	Società per azioni	2.200	Manifatturiero	Fabbricazione di altre macchine di impiego generale
6	Società per azioni	700	Manifatturiero	Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici
7	Cooperativa sociale	2.750	Sanità e assistenza sociale	Assistenza sociale non residenziale per anziani e disabili
8	Cooperativa sociale	1.300	Sanità e assistenza sociale	Servizi di asili nido; assistenza diurna per minori disabili

Fonte: Rizza e Orlandini (2014).

#### 4.1 I cinque modelli di welfare aziendale

L'analisi ha permesso di individuare cinque modelli di welfare aziendale tipici del territorio bolognese, di cui si presentano di seguito sia la combinazione degli attributi che delle relazioni significative di ogni tipo. I cinque modelli sono i seguenti: dell'investimento sociale, concertativo, performativo, applicativo e paternalistico-individualizzato.

##### **Modello dell'investimento sociale**

Il primo modello è costruito attorno alla maturazione dell'idea di filantropia da forma compassionevole di aiuto a investimento sociale. Chiamare questo modello "filantropico" poteva rievocare la vecchia idea dell'azione imprenditoriale che aveva lo

scopo di generare profitto, ridistribuito poi dal filantropo-capitalista attraverso un'azione di natura "osmotica" (da "chi ha di più" a "chi ha di meno"). Si è voluto mettere invece l'accento sull'attività di natura sociale messa in campo dall'impresa che non è asincrona rispetto all'attività imprenditoriale *core*. Dalle nostre interviste, infatti, risulta chiaramente che il tempo e le risorse dedicate alla definizione del welfare aziendale sono parte dell'attività imprenditoriale: in questo modello c'è una leadership aziendale forte e l'idea di attivare il welfare aziendale viene dall'imprenditore o dal top management.

*[...] Ci ho dedicato veramente due anni di vita, e non è uno scherzo, veramente è così, primo perché dovevi far capire al pubblico che comunque c'era veramente questa necessità di un asilo, qualcuno mi voleva convincere che in realtà il territorio non aveva bisogno di asili ... me l'ha dimostrato il fatto che nel momento che abbiamo chiuso l'asilo, abbiamo inaugurato un asilo ... noi abbiamo complessivamente 69 posti e c'erano 198 domande (intervista alla direttrice di un'associazione di categoria bolognese).*

Le aziende di questo modello operano come "intermediari della fiducia" (Mutti 1998) per altre organizzazioni sul tema del welfare aziendale: mostrano i benefici dei progetti, rispondono ai loro dubbi, le convincono ad agire.

Nel modello dell'investimento sociale, il welfare si sviluppa inizialmente su di una base concessoria, o meglio su un profilo di largizione, per poi approdare, anche grazie alla ricettività e alla collaborazione dei sindacati, a forme di contrattazione aziendale. Allo stesso tempo, questo modello trae spunti fondamentali dall'idea, molto europea, del welfare come investimento sociale: proteggere i diritti sociali dei propri dipendenti non è un costo per l'azienda, ma un investimento nel proprio capitale umano, in termini di benessere dei lavoratori, di tranquillità sul posto di lavoro, ma soprattutto è un investimento per la competitività del territorio in cui l'azienda risiede.

*[Il welfare aziendale] è proprio una decisione imprenditoriale cioè dunque una decisione di una modalità di pensiero di un'impresa in cui ... che ha una certa redditività e dunque vuole ridare o sostenere i propri dipendenti con modalità più ampie della media. E lo scatto di adesso sembra essere non solo quindi un investimento sul benessere diciamo dei dipendenti, ma anche sul territorio (intervista alla Csr manager di un'azienda bolognese).*

Questo modello scommette sull'idea che senza un territorio attrattivo e competitivo, le aziende stesse sviliscono. Così da "costo" il welfare aziendale diventa un "investimento" e, in quanto tale, richiede di essere sviluppato strategicamente.

*[...] Avevo fatto semplicemente un bilancio, una previsione di bilancio come si fa in tutte le aziende, dove comunque pagando un canone che era sicuramente un pochino al di sotto di quello che pagano gli altri ma un canone che era regolare come quello che pagano tutti gli asili comunali, noi ampiamente in neanche 10 anni rientravamo nel nostro investimento (intervista alla direttrice di un'associazione di categoria bolognese).*

In quest'ottica le aziende che ci hanno permesso di capire questo modello producono *in house* servizi di welfare aziendale (asili nido aziendali o interaziendali, *housing* sociale) e lo fanno costruendo reti con altri soggetti imprenditoriali e – in proporzione minore – con l'amministrazione locale. Inoltre concentrano i loro sforzi su artefatti duraturi che garantiscano nel tempo la loro sostenibilità economica e possano essere accessibili non solo ai propri dipendenti ma anche alla cittadinanza di quel luogo. E quindi siano un segno visibile dell'attenzione dell'impresa su quel territorio.

### **Modello concertativo**

Il modello concertativo è quello più vicino allo spirito cooperativo: le aziende intervistate, che rientrano in questo modello, sono cooperative a forte sindacalizzazione. Il tratto distintivo è la cogestione del welfare aziendale con i rappresentanti dei lavoratori o con i coordinatori di area. Queste organizzazioni sono multilivello e *multi-stakeholder*, partecipate dai soci-lavoratori, molto snelle e a rete.

*[...] Stiamo già parlando di uno più quattro soggetti che si occupano della gestione del personale, abbiamo anche un sistema di coordinamento dei servizi a livello di struttura proprio di cantiere, diciamo così, che coinvolge circa 50 coordinatori, sono questi i diciamo i ... sono questi 50 coordinatori i punti nodali per la gestione del personale che consentono anche di lavorare per la conciliazione, nel senso che stiamo parlando quindi di coordinatori che hanno, e sono prevalentemente coordinatrici, che hanno il compito di amministrare, di organizzare il lavoro di 20-30-40 operatori a dir molto 50, e quindi riescono ad avere un rapporto molto ravvicinato e quindi anche a cogliere le esigenze dei singoli (intervista alla presidente di una cooperativa sociale di Bologna).*

*la commissione che c'è qua che è una commissione paritetica per i 100.000 euro funziona così: il dipendente ha un problema serio, scrive alla commissione e gli dice: «guardate io ho questo problema, siete in grado di aiutarmi?»; la commissione si riunisce sono 3 persone del personale e tre del sindacato, e decidono sì no, se sì quanto gli diamo? (intervista alla direttrice del personale di una cooperativa bolognese).*

Per cogestire il welfare aziendale le imprese hanno costruito con i lavoratori e sindacati dei tavoli permanenti di coordinamento che concertano le singole richieste caso per caso, costruendo protocolli di azione, strumenti di verifica e avendo risorse definite e certe su cui contare.

Per questo modello, welfare aziendale significa innanzitutto poter lavorare su forme flessibili di organizzazione del lavoro: telelavoro, flessibilità di orario, congedi e permessi volontari retribuiti, orari personalizzati, banca delle ore. Questi dispositivi di welfare sono creati con strumenti che permettano uno scambio tra la prestazione lavorativa del socio-lavoratore e l'organizzazione flessibile del lavoro nell'impresa: i lavoratori possono richiedere orari di lavoro particolari in base a necessità impellenti; di fronte a questa concessione, le aziende hanno posto la loro necessità di rimodulare gli orari sulla base dei picchi produttivi e dei turni lavorativi.

Il welfare aziendale è in questo caso un'opportunità per generare una cultura di appartenenza all'impresa, che si sostanzia concretamente in una maggiore flessibilità reciproca. Anche per ciò che concerne l'emergere del tema welfare aziendale o il suo evolversi, i rapporti interni all'azienda sono partecipativi.

I casi rilevati hanno mostrato inoltre un'attenzione, soprattutto nell'ultimo periodo, al sostegno al reddito e alla gestione delle informazioni sui servizi. Per ciò che riguarda il sostegno al reddito, la posizione lavorativa di socio di una cooperativa è molto resiliente alla crisi, ma è più sottoposta di altre all'andamento discendente del potere di acquisto. Di fronte alla contrazione del reddito da lavoro dipendente per cause strutturali, le aziende e i sindacati hanno accordato un ampliamento dei benefit, delle agevolazioni e degli sconti. Per ciò che riguarda la gestione delle informazioni sui servizi, questo modello ha cercato di abbattere le asimmetrie informative non solo sull'assistenza per gli anziani ma anche per l'orientamento e le opportunità di accesso scolastico dei figli.

### ***Il modello performativo***

Il modello performativo attribuisce un significato alla pratica di welfare aziendale che enfatizza il ruolo della produttività del lavoratore: i dispositivi di welfare interno servono ad aumentare la performance lavorativa. Le aziende, costruendo il welfare, possono aiutare chi abbia potenzialità e sia capace a non rimanere indietro perché ha carichi familiari superiori rispetto ai colleghi. Il welfare aziendale viene, allora, inteso come l'insieme di beni e servizi che consentano al lavoratore, soprattutto alla lavoratrice, di ridurre i pensieri e le preoccupazioni derivanti da carichi familiari, al fine di aumentare la resa sul lavoro e dunque la produttività dell'impresa nel suo complesso. Nelle interviste il valore centrale, più volte richiamato e collegato al welfare aziendale, è stato quello dell'equità. Il punto da cui è partita l'idea del welfare aziendale era, infatti, una situazione interna di disegualianza nelle opportunità di carriera, soprattutto per le figure apicali femminili.

*Quante volte ho sbattuto la testa e alla fine abbiamo ridimensionato in una logica di creazione delle condizioni affinché il dipendente possa vivere al meglio la sua attività lavorativa, e qua qual è il valore sottostante fondamentale? L'equità, che per noi è un valore chiave, quindi la tutela della diversità, cioè noi partiamo con questi servizi perché l'idea è quella che qualsiasi condizione tu abbia extra-lavorativa non deve influenzare in nessun modo la tua performance lavorativa, quindi io devo cercare di fare di tutto per creare queste condizioni (intervista alla Csr manager di un'azienda bolognese).*

Altro punto importante per questo modello è la configurazione della forza lavoro: le aziende hanno soprattutto figure di dirigenti, quadri e impiegati che, avendo già un buon livello di reddito, non hanno il problema del sostegno al potere di acquisto, ma si pongono in un mercato del lavoro molto dinamico e competitivo. Per questo motivo le aziende utilizzano il welfare aziendale anche con l'obiettivo di trattenere le persone

migliori. Un ruolo centrale hanno, allora, i processi formativi legati alle progressioni di carriera e all'acquisizione di nuove competenze.

Questo modello è costruito, da un lato, su una offerta massiccia di prestazioni assicurative, quasi totalmente a carico dell'azienda, dalla cassa di assistenza integrativa alle polizze assicurative sino alla previdenza complementare; dall'altro lato il modello performativo è costruito su strumenti in convenzione per garantire servizi eccellenti a prezzi agevolati. Le aziende si occupano da un lato dell'attivazione e della gestione del servizio e, dall'altro, utilizzano l'elevata numerosità dei dipendenti per ottenere condizioni agevolate.

Uno dei motori di sviluppo del welfare aziendale è la forte relazione azienda-sindacati, improntata a dinamiche manageriali e condivise; la posizione del sindacato è quella di un attore sociale che monitora la condizione dei lavoratori e cerca strade condivise con l'azienda per migliorarla. Anche le prestazioni di welfare che non sono previste nel contratto integrativo aziendale sono comunque concordate con il sindacato<sup>2</sup>.

### **Modello applicativo**

Il modello applicativo intende il welfare aziendale come la modalità per concedere ai dipendenti alcune opportunità per proteggersi dai rischi sociali "classici": la vecchiaia, la morte, l'invalidità. È il modello più standard nell'approccio al tema nuovo del welfare aziendale: tende, infatti, a rinforzare le prestazioni assicurative classiche (previdenza e sanità su tutte) che gli derivano dalla contrattazione nazionale o territoriale. Per questo motivo è stato scelto il termine "applicativo": in questo modello si tende ad adottare i pacchetti di dispositivi che derivano dalla partecipazione dell'azienda a un ambiente organizzativo più ampio.

*Abbiamo già una contrattazione collettiva di livello nazionale e un'altra regionale alla quale si fa il rimando, che fornisce una serie di soluzioni che sono ... si sono dimostrate molto utili soprattutto per quello che riguarda la copertura sanitaria di servizi sanitari, coperture assicurative di Long Term Care (intervista a un sindacalista di una società cooperativa emiliana).*

*Mi viene da fare un esempio su una cosa che noi stiamo tenendo in caldo per poi metterla in campo quando insomma le condizioni di contesto generale ce lo consentiranno, e quindi l'integrazione sulla previdenza integrativa cioè concedere più contributo aziendale extra a quanto già sancito dal contratto nazionale (intervista alla responsabile risorse umane di una cooperativa sociale bolognese).*

---

<sup>2</sup> Sul punto il Presidente di una azienda bolognese ha dichiarato nell'intervista: «mentre con il sindacato noi abbiamo una serie di tavoli, proprio abbiamo la commissione pari opportunità, abbiamo ... dove questi temi vengono discussi presentati ... da noi neanche la convenzione per il servizio estivo ai bambini possiamo fare che non passi di lì».

L'attività dell'organizzazione è considerata di per sé una forma di responsabilità sociale e una modalità per garantire il welfare per i dipendenti. Il poter garantire con continuità il posto di lavoro, il pagamento delle tasse, l'organizzazione del lavoro sono, per queste aziende, il loro welfare aziendale.

*Tutte le volte in cui si vuole fare banca, e speriamo di farlo sempre così in maniera socialmente responsabile, si pone il problema del welfare, lo si pone anche nei rapporti con i colleghi per quello che dico l'indirizzo non può essere molto pratico, il taglio molto concreto e le risposte puntuali; abbiamo tutte le domande di part-time le abbiamo accolte e le percentuali di part-time in banca è superiore rispetto alle previsioni contrattuali, però è faticoso perché si fa più fatica a organizzare i servizi [...] ma c'è da dire anche questo: le tasse le paghiamo, i contributi li versiamo, mi chiedo se sia giusto che ci dobbiamo occupare anche di altre cose (intervista al direttore delle risorse umane di una società cooperativa emiliana).*

Le imprese che ci hanno permesso di descrivere questo modello hanno una forza lavoro con titoli di studio elevati, con posizioni lavorative a tempo indeterminato, con una progressione di carriera piuttosto lineare e interna. Anche dalle interviste con i sindacalisti, non sono emersi bisogni sociali forti, se non richieste di organizzazione flessibile, soprattutto a part-time, degli orari di lavoro. Pur essendo soci dell'organizzazione, i lavoratori non partecipano attivamente alla vita dell'azienda, e anche il ruolo del sindacato si sofferma sui singoli casi, in modo sì puntuale ma non con una visione generale.

Eppure questo modello ha una grande potenzialità innovatrice, ancora poco sfruttata: si avvale soprattutto della contrattazione a livello territoriale. Quello è il luogo, individuato dagli intervistati, che può rendere possibile una ripartenza del welfare aziendale: lì si incontrano esperienze già mature di welfare aziendale innovativo, si possono creare reti di imprese, si possono condividere percorsi di crescita.

#### **Modello paternalistico-individualizzato**

Il modello paternalistico-individualizzato è quello più eterogeneo, sia per dimensioni delle aziende (grandi, medie e piccole) sia per loro natura giuridica (aziende for profit, no profit, cooperative) sia per composizione della forza lavoro (quadri e dirigenti, operai, addetti alla vendita). Il tratto comune sta nella concezione del welfare aziendale come possibilità di concorrere al benessere materiale e relazionale dei collaboratori, costruendo sistemi diffusi internamente, ossia creati per garantire un clima ambientale favorevole alla collaborazione, ed esternamente, ossia allargati non solo al lavoratore ma anche alla sua famiglia e con misure costruite *ad hoc* per le singole persone.

*C'è un principio generale per il quale tutti devono essere felici di lavorare all'interno di un'azienda, perché questo? Perché se lei ha la fortuna di vivere 75 anni e dorme otto ore al giorno, ha dormito 25 anni. Se poi pensa che studia, lavora ... le partono altri 25 anni, le restano per lei 25 anni, se in quei 25 anni va a casa con dei problemi, con delle insoddisfazioni dovute al lavoro la qualità della sua vita non è decisamente il massimo. Ovviamente è una filosofia di carattere, così, molto spiccia, molto casareccia, eh. Questo per dire: l'ambiente di lavoro deve*

*essere un ambiente di lavoro gradevole per i dipendenti, i dipendenti devono voler bene all'azienda ma anche le famiglie dei dipendenti devono voler bene all'azienda; io non ho mai parlato di operai, all'interno di XYZ sono tutti quanti miei collaboratori* (intervista al presidente di un'impresa bolognese).

*[Il welfare aziendale passa] da potestà dell'azienda a dovere dell'azienda in quanto problema un po' più dirigenziale; credo che siano passaggi molto importante proprio anche in termini di scenario no? Perché finché è potestà io posso dirti di no, se diventa qualche cosa che ho negoziato lo devo fare, ecco. Esigo delle risorse certe* (intervista al responsabile delle risorse umane di un'azienda emiliana).

Grazie alla conoscenza personale dell'imprenditore o ad analisi di clima o alla diretta partecipazione dei sindacati alla vita dell'organizzazione si conoscono in modo preciso i bisogni dei lavoratori. È un modello personalizzato di interventi di welfare aziendale: tramite *flexible benefit* il lavoratore può scegliere i servizi o beni da acquistare sulla base della sua situazione; tramite misure *ad hoc* l'imprenditore viene incontro ai bisogni personali e familiari; tramite rimborsi corposi l'associazione fornisce alcune misure di sostegno al reddito e servizi per la famiglia. Nelle interviste questi attori parlano di un principio di democrazia sociale, quello della redistribuzione di una parte della redditività effettivamente prodotta dall'impresa ai lavoratori, come motore del welfare aziendale.

Questo modello potrebbe essere diviso in due al suo interno: le forme più classiche di paternalismo e una trasformazione dello stesso. Questa seconda parte descrive un processo di evoluzione abbastanza preciso: dal paternalismo dell'imprenditore al diritto del lavoratore di ottenere dei benefici di natura economica (contributi per educazione figli, acquisto libri scolastici, carrello della spesa, borse di studio, convenzione con *marketplace*) o dei servizi (asili nido, campus estivi, convenzioni per servizi alla prima infanzia, supporto anziani, badanti, colf, contributo per assistenza non autosufficienti). Ciò avviene, nella parte più evoluta del modello, grazie allo strumento della contrattazione che qui assume la particolare caratteristica della collaborazione, intesa come una particolare visione gestionale delle relazioni che intercorrono tra le rappresentanze dei lavoratori e dei datori di lavoro.

#### **4.2 Dalle grandi aziende alle imprese medio-piccole: verso un welfare territoriale e integrato?**

Come si sta sviluppando e strutturando il campo del welfare aziendale? Data, da un lato, l'incertezza ambientale e, dall'altro, la forza del tema ("la buona stampa del welfare aziendale"), assistiamo ad una progressiva autonomizzazione di questo ambito di intervento. Ogni azione o modello di welfare aziendale è posto accanto ad altre azioni o modelli. Il rischio è la frammentazione: più si svilupperà il welfare aziendale più assisteremo alla moltiplicazione di etichette tipologiche, senza alcuna connessione e governance. Le aziende si sovrapporranno e si ruberanno risorse l'una con l'altra, cercando di copiarsi, di primeggiare su di un segmento, creando il welfare aziendale

sempre più confacente a bisogni esclusivamente interni. Ognuno di queste aziende gestirà attività e progetti individuali, isolati, non in rete; creerà i propri standard di valutazione (chi più economici, chi più organizzativi, chi più sociali); genererà i propri obiettivi (chi più attenta al lavoratore, chi più attenta alla reputazione aziendale, chi più attenta alla performance, ecc.). Il massimo che potremo ottenere è il tentativo di collegare tanti microprogetti, che si spera possano formare una massa critica che generi per addizione nuovo benessere. La domanda da cui partire è quindi fino a che punto di autonomia può tenere il campo del welfare aziendale? Quali strategie si possono mettere in campo per contrastare il rischio della frammentazione? Il territorio sembra essere la risposta, come ha mostrato anche la ricerca sulle imprese bolognesi e come abbiamo ulteriormente provato a indagare in questo rapporto di ricerca (cfr. i capitoli successivi).

La ricerca sulle imprese bolognesi ha infatti permesso di osservare alcuni vettori di azione territoriale, ossia alcune evoluzioni attuali del welfare aziendale che non hanno a che fare solo con la relazione impresa-lavoratore, ma che includono azioni e relazioni dialettiche e co-evolutive con l'ambiente sociale circostante. Concentrandosi su tre dimensioni (la costruzione di beni collettivi, gli accordi o le contrattazioni non solo aziendali, l'unione di risorse) si possono sintetizzare sette vettori di azione territoriale, come illustrato di seguito.

1. *Pagamento di beni e servizi che producano elevate esternalità*: il welfare aziendale valorizza i beni che non esauriscono i loro effetti esclusivamente sui soggetti beneficiari, ma producono esternalità positive per il territorio. In altri termini si tratta di beni e servizi che hanno una potenza elevata o per l'estensione di potenziali beneficiari o per la capacità di determinare un impatto rilevante nel settore di riferimento. Possiamo annoverare tra questa prima tipologia di vettori il contributo per l'assistenza a familiari non autosufficienti coperti parzialmente o totalmente con il welfare aziendale, il contributo alle famiglie per i centri estivi dei figli o il contributo economico per iniziative formative per la ricollocazione professionale, presenti soprattutto nel modello dell'innovazione sociale e in quello personalizzato.
2. *Organizzazione e acquisto di beni e servizi da organizzazioni di Terzo Settore*: il welfare aziendale contribuisce allo sviluppo della imprenditorialità sociale di un territorio. Qui i beni collettivi prodotti hanno un elevato effetto traino, ossia una volta realizzati questi interventi creano nuove risorse, nuovi posti di lavoro, nuova imprenditorialità. Inducono, quindi, alla realizzazione di interventi complementari al welfare esistente e ne richiamano altri a loro complementari. Per esempio, l'organizzazione da parte delle imprese di doposcuola e centri estivi con cooperative sociali o la gestione del servizio di nido aziendale da parte di imprese sociali può generare forme di collaborazione profit - no profit che vanno oltre quello specifico servizio, come i percorsi di formazione rivolti alle madri al momento del rientro dalla maternità o forme innovative di inserimento lavorativo.
3. *Costruzione di beni/servizi aziendali o interaziendali aperti alla cittadinanza*: le aziende hanno materialmente costruito, con propri fondi o in *project financing*, strutture per



garantire ai propri dipendenti o soci l'accesso a servizi sociali-educativi, aperti anche alle necessità di altre famiglie del territorio. Le imprese hanno generato dei beni o costruito dei servizi collettivi che favoriscono l'apertura del welfare aziendale verso l'esterno dell'azienda, connettendo soluzioni per i propri lavoratori a soluzioni per tutta la cittadinanza. I "classici" asili nido aziendali o interaziendali o il più nuovo *housing* sociale per lavoratori o per anziani finanziato dalle imprese sono strade percorse dal modello dell'innovazione sociale.

4. *Contrattazione territoriale come forma di condivisione delle pratiche innovative*: il welfare aziendale si sta sviluppando anche tramite la contrattazione di secondo livello territoriale. Aziende degli stessi settori produttivi si trovano con le controparti sindacali e si scambiano informazioni e pratiche innovative di welfare. La contrattazione territoriale può diventare la promozione di routine orientate all'innovazione (nell'organizzazione aziendale e nelle politiche sociali). Diverse coperture assicurative sanitarie del modello applicativo sono nate da lì, così come, per esempio, diversi check up aziendali organizzati da più imprese.
5. *Bilateralità come gestione del welfare aziendale*: alcune piccole e medie aziende del modello individualizzato – soprattutto dei comparti edili, del commercio, dell'artigianato – hanno avviato esperienze pilota per accordi sindacali di cogestione del welfare aziendale. Gli Enti bilaterali erogano, per esempio, servizi di conciliazione dei tempi lavoro-famiglia e costruiscono fondi di sostegno al reddito, come verrà più estesamente illustrato nel capitolo 7.
6. *Collaborazione con broker o intermediari per la gestione del welfare aziendale*: il welfare aziendale del modello paternalistico sta evolvendo verso forme di gestione flessibile dei benefit. Sempre più imprese offrono ai propri lavoratori un paniere di servizi molto ampio e che segue il ciclo di vita individuale e familiare, paniere da cui si può attingere tramite voucher o rimborsi. I broker possono diventare attori di un welfare territoriale se catalizzano risorse e bisogni non in modo speculativo.
7. *Costruzione della e sostegno alla mutualità territoriale*: alcune aziende del modello concertativo hanno creato una mutua territoriale, operante nel campo assicurativo-sanitario, che incrocia bisogni e offerta di welfare. Le mutue sono esempi di cooperazioni virtuose che realizzano in maniera integrata interventi con altri attori locali (pubblici e privati) che si assumono impegni definiti in termini finanziari e nella realizzazione di parti di una progettazione comune.

Partendo dai vettori di azione territoriale si può mettere in campo una connessione costante tra attori diversi che tenga insieme autonomia operativa di ogni singolo agente e logiche comuni di coordinamento? È possibile pensare una governance comune del welfare aziendale? Dall'attuale configurazione "a macchie di leopardo", in cui ogni attore (pubblico, privato, no profit, familiare) guarda essenzialmente al proprio interno, si può passare a una struttura di alleanze territoriali, plurali, democratiche?

L'ipotesi – sostenuta da più scuole (Prandini 2012; Rinaldini 2012; Vitale *et al.* 2013; Maino e Ferrera 2013; Maino e Ferrera 2015) – è che la dimensione adeguata per svolgere una risposta articolata a quelle domande sia il territorio: il territorio diventa il luogo di un unico welfare, integrato da diversi sotto-welfare locali, attivati anche con dispositivi di welfare aziendale, laddove ogni attore, pubblico o privato, opera con una

logica che mette al centro la distinzione benessere/non-benessere. Questo welfare territoriale non procede per aggregazione o per incrementi sconnessi, bensì lascia emergere il benessere come criterio discriminante per valorizzare o meno i beni/servizi, i processi/prodotti che vanno generandosi.

Come organizzare e governare questi processi è un argomento aperto, a cui abbiamo provato a dare una risposta nella seconda e terza parte di questo Rapporto, concentrando in particolare l'analisi sulle piccole e medie imprese emiliano-romagnole, sulla bilateralità e sulle possibili partnership e sinergie con i tanti *stakeholder* che operano nei territori.





*Parte II*

## **Il welfare aziendale nelle piccole e medie imprese**

## 5

## DIFFUSIONE E CARATTERISTICHE DEL WELFARE AZIENDALE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE DELL'EMILIA ROMAGNA<sup>1</sup>

### 5.1 Nota metodologica

Per valutare lo stato attuale della diffusione del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese dell'Emilia Romagna è stata realizzata una *survey* esplorativa tramite questionario, avvalendosi della collaborazione di Unioncamere Emilia Romagna che ha fornito il campione di aziende da contattare. Si è scelto di utilizzare un campione per quote, nel quale il numero di aziende selezionate è proporzionale a quelle esistenti in riferimento a tre dimensioni: provincia in cui ha sede l'azienda, classe dimensionale e settore produttivo (tab. 5.1).

Tabella 5.1 – Numerosità della popolazione (aziende iscritte a Unioncamere al 2016).

	Meno di 10	Da 10 a 19	Da 20 a 49	Da 50 a 249	250 e oltre	Totale
Non definito	2	1	--	--	--	3
Agricoltura	59.696	642	49	25	9	60.421
Manifatturiero	34.489	6.889	608	374	172	42.532
Industria	71.768	2.120	102	44	31	74.065
Commercio	117.760	5.798	255	93	46	123.952
Servizi alle imprese	81.297	3.442	340	173	113	85.365
Servizi alle persone	25.252	11.88	131	97	40	26.708
Totale	390.264	20.080	1.485	806	411	413.046

Unioncamere ha fornito all'équipe di ricerca un database con le aziende estratte, contraddistinte per settore e classe dimensionale in ogni provincia e con liste di riserva dalle quali reperire, in caso di rifiuto o impossibilità a comunicare con l'azienda, una sostituta con le medesime caratteristiche<sup>2</sup>. La ricerca si è svolta tra maggio e settembre 2016.

<sup>1</sup> Questo capitolo è stato scritto da Francesca Cremonini, Roberto Rizza e Federica Santangelo.

<sup>2</sup> L'équipe di ricerca ha realizzato numerosi incontri allo scopo uniformare i criteri di rilevazione. I rilevatori hanno quindi provveduto a contattare le aziende e a realizzare le interviste telefoniche, o inviare il questionario via mail alle imprese che hanno preferito questa modalità.

Prima di passare all'analisi dei dati, è utile soffermarsi sulla struttura del questionario che, dopo una prima parte che tratteggia l'identikit dell'azienda e il ruolo ricoperto dall'intervistato/a (cfr. Appendice 2), determina attraverso una domanda-filtro due sub-campioni: uno composto da 399 aziende che offrono servizi di welfare aziendale ai propri dipendenti (alle quali sono state rivolte le domande dalla 14 alla 43), l'altro costituito da 323 imprese presso le quali non sono attivi servizi di welfare aziendale (domande dalla 44 alla 48)<sup>3</sup>.

Riteniamo inoltre importante segnalare che 23 aziende che hanno affermato di realizzare attività di formazione come previsto da Ccnl di riferimento, oppure che adottano una qualche forma di flessibilità lavorativa (in genere il part-time) o un abbinamento tra le due, ma che non offrono altri beni o servizi di welfare, non hanno riconosciuto tali misure come welfare aziendale. Esse hanno pertanto compilato la parte di questionario riservata alle imprese che non hanno attivato servizi di welfare (domande 44-48)<sup>4</sup>. Tuttavia, questa informazione ci pare interessante e sarà successivamente commentata.

## 5.2 Le aziende intervistate

Il tessuto produttivo indagato è quello relativo alle piccole e medie imprese. Si è deciso di considerare medie imprese quelle fino ai 350 dipendenti. La categoria più numerosa è costituita da aziende che hanno tra i 10 e i 14 dipendenti, seguita dalle aziende con 15-49 addetti; considerevole anche la quota di aziende che hanno fino a 9 dipendenti, mentre è contenuta la presenza di aziende che hanno da 50 a 350 dipendenti, solamente il 9,4% del campione.

Dai dati emerge che tendono a far parte di un gruppo di imprese e a essere multilocalizzate le aziende più strutturate: con un alto numero di addetti (dai 50 ai 350), con un fatturato superiore ai 20 milioni di euro e con una più antica costituzione. Le aziende che fanno parte di un gruppo sono situate maggiormente nelle province di Forlì-Cesena (26,1%, +9,4 punti percentuali rispetto alla media del campione) e Ravenna (20,8%, +4,1), mentre le aziende multilocalizzate interessano in particolare l'area di Reggio Emilia (25,7%, +9,1 punti percentuali rispetto alla media), Forlì-Cesena (23,9%, +7,3) e Bologna (22,3%, +5,7 punti percentuali).

---

<sup>3</sup> Complessivamente sono state intervistate 756 aziende. Da qui in avanti tuttavia si considerano solo le interviste per le quali alcune variabili determinanti del questionario non erano mancanti: dipendenti, proporzione di dipendenti donne, iscrizione ad associazioni di categoria, provincia.

<sup>4</sup> Ciò è causato dal fatto che una parte delle aziende contattate ha preferito ricevere in questionario via mail e procedere autonomamente alla sua compilazione, senza sottoporsi a intervista telefonica da parte delle intervistatrici o intervistatori incaricati.

Tabella 5.2 - Aziende per numero di addetti e provincia (percentuali per riga).

	<i>Fino a 9</i>	<i>Da 10 a 14</i>	<i>Da 15 a 49</i>	<i>Da 50 a 350</i>	<i>Totale</i>	<i>N</i>
<i>Piacenza</i>	25,5	40,4	25,5	8,5	100,0	47
<i>Parma</i>	26,6	35,4	30,4	7,6	100,0	79
<i>Reggio Emilia</i>	14,2	37,7	36,8	11,3	100,0	106
<i>Modena</i>	23,8	35,6	30,7	9,9	100,0	101
<i>Bologna</i>	14,7	41,2	35,3	8,8	100,0	136
<i>Ferrara</i>	24,0	48,0	28,0	0,0	100,0	25
<i>Ravenna</i>	15,3	45,8	27,8	11,1	100,0	72
<i>Forlì-Cesena</i>	21,4	36,9	26,2	15,5	100,0	84
<i>Rimini</i>	36,1	33,3	26,4	4,2	100,0	72
<i>Totale</i>	21,2	38,6	30,8	9,4	100,0	722

Per avere un quadro più ampio dei servizi di welfare realizzati dalle aziende intervistate, abbiamo chiesto di indicare quale fosse il Contratto collettivo nazionale di lavoro di riferimento. Questa informazione ci ha anche consentito di individuare i settori produttivi nei quali operano le aziende intervistate<sup>5</sup>. La metà delle imprese del campione fa parte del settore meccanico (il 28,6% sul totale) e del settore del commercio (23,3%), che comprende anche il turismo. Sono ben rappresentati anche il settore dell'edilizia (8,2%) e quello alimentare-agroindustriale (5,6%).

Per quanto riguarda l'anzianità delle aziende, la più antica è stata costituita nel 1854 e le più recenti nel 2016. Come mostrato dalla tabella 5.3, la parte più consistente del campione si è formata nel corso degli anni Ottanta. Le aziende di più antica costituzione prevalgono a Bologna (+11,8 punti percentuali rispetto alla media del campione) e a Reggio Emilia (+7,9 punti percentuali).

Il periodo di fondazione delle aziende sembra rispecchiare le fasi di sviluppo industriale del nostro Paese: tra le aziende di costituzione più antica troviamo più imprese che operano nel settore agricolo e agroindustriale (+11,5 punti percentuali rispetto alla media del campione), mentre negli anni Settanta sono proporzionalmente più presenti industrie del settore edilizio (+8,8 punti percentuali) e meccanico (+7,1 punti percentuali). Tra le aziende più giovani, dagli anni Novanta in poi, quelle classificate dal Ministero come Altri vari (+17,2 punti percentuali) e da noi accorpate sotto Altri servizi (+10,1 punti percentuali).

<sup>5</sup> La suddivisione dei Ccnl utilizzata è quella proposta dal Ministero; nella nostra ricodifica sono stati uniti sotto la voce "Agricoltura-agroindustriale" i settori Agricoltura e Alimentaristi-agroindustriali, sotto la voce "Altra produzione" il Chimico, il Tessile e i Poligrafici-spettacolo, sotto la voce "Altri Servizi" i Trasporti, il Credito-Assicurazioni, le Aziende di Servizi e gli Enti e Istituzioni private.

Tabella 5.3 – Aziende per periodo di costituzione e provincia (percentuali per riga).

	<i>Fino anni Sessanta</i>	<i>Anni Settanta</i>	<i>Anni Ottanta</i>	<i>Anni Novanta</i>	<i>Duemila e oltre</i>	<i>Totale</i>	<i>N</i>
<i>Piacenza</i>	12,8	27,7	25,5	31,9	2,1	100,0	47
<i>Parma</i>	10,1	21,5	38,0	22,8	7,6	100,0	79
<i>Reggio</i>	25,5	15,1	30,2	21,7	7,6	100,0	106
<i>Modena</i>	13,9	20,8	26,7	25,7	12,9	100,0	101
<i>Bologna</i>	29,4	21,3	25,7	19,9	3,7	100,0	136
<i>Ferrara</i>	12,0	24,0	40,0	16,0	8,0	100,0	25
<i>Ravenna</i>	12,5	19,4	27,8	27,8	12,5	100,0	72
<i>Forlì-</i>	17,9	14,3	27,4	29,8	10,7	100,0	84
<i>Rimini</i>	6,9	19,4	43,1	20,8	9,7	100,0	72
<i>Totale</i>	17,6	19,7	30,5	24,0	8,3	100,0	722

Come indicatore del volume di affari e, quindi, dello stato di salute delle aziende intervistate, si è considerato il fatturato annuale dell'impresa. È prassi consolidata e conosciuta da tempo ai ricercatori sociali l'alto numero di non risposte alle domande relative al reddito personale e familiare. Questo fenomeno avviene anche nel caso delle imprese: quasi la metà degli intervistati ha preferito infatti non fornire questa informazione.

Tabella 5.4 – Aziende per settore e classi di fatturato (percentuali per riga).

	<i>Fino 500.000</i>	<i>Da 500.001 a 1 ml</i>	<i>Da 1.000.001 a 2 ml</i>	<i>Da 2.000.001 a 10 ml</i>	<i>Oltre 10 ml</i>	<i>Totale</i>	<i>N</i>
<i>Meccanico</i>	10,2	22,0	35,6	24,6	7,6	100,0	118
<i>Commercio</i>	23,9	18,3	16,9	29,6	11,3	100,0	71
<i>Agricoltura e Alimentaristi- agroindustriali</i>	16,2	21,6	13,5	37,8	10,8	100,0	37
<i>Edilizia</i>	3,0	36,4	36,4	15,2	9,1	100,0	33
<i>Altro</i>	10,0	27,5	30,0	25,0	7,5	100,0	40
<i>Altro servizi</i>	18,0	20,5	28,2	18,0	15,4	100,0	39
<i>Altri vari</i>	14,8	33,3	29,6	22,2	0,0	100,0	27
<i>Totale</i>	14,0	23,8	28,0	25,2	9,0	100,0	365

Limitandosi a considerare il gruppo di imprese che ha risposto alla domanda relativa al fatturato annuo, la tabella 5.4 evidenzia che la quota maggiore di aziende ha un fatturato che si attesta tra 1 e 2 milioni di euro (in particolare nel settore dell'edilizia e



meccanico), seguita da fatturati tra 2 e 10 milioni di euro (in proporzione maggiore nel settore dell'agricoltura e degli alimentaristi-agroindustriali).

Nel questionario è stata inserita una domanda relativa alla percentuale di donne tra i dipendenti, ipotizzando che questo elemento influisse sulle decisioni aziendali in merito all'implementazione di beni e servizi di welfare. Al tempo stesso, considerare questa variabile può fornire interessanti informazioni sulla segregazione di genere all'interno delle aziende intervistate.

Il fenomeno della segregazione sembra essere del tutto marginale nel campione: solamente il 6% dei casi considerati ha una percentuale di donne tra i dipendenti pari a zero e solamente il 10,8% delle aziende intervistate ha una forte prevalenza femminile, con oltre l'80% di dipendenti donne.

Tabella 5.5 – Aziende per settore e percentuale di donne tra i dipendenti (percentuali per riga).

	Zero	Meno del	Dal 50	Più dell'80%	Totale	N
Meccanico	6,2	81,8	9,6	2,4	100,0	209
Commercio	1,2	40,7	37,0	21,0	100,0	162
Agricoltura e Alimentaristi-	8,6	62,9	21,4	7,1	100,0	70
Edilizia	10,0	78,3	8,3	3,3	100,0	60
Altro produzione	5,6	47,2	30,6	16,7	100,0	72
Altro servizi	12,4	42,0	27,2	18,5	100,0	81
Altri vari	2,9	51,5	38,2	7,4	100,0	68
Totale	6,0	59,7	23,6	10,8	100,0	722

Ci pare interessante sottolineare che la maggior segregazione, in entrambi i sensi, riguarda le aziende che hanno fino a 9 dipendenti (il 12,2% di esse non ha donne tra i dipendenti, il 20,5% ne ha più dell'80%) e che interessa in particolare le aziende che abbiamo unito nella categoria Altri servizi (Trasporti, Credito-Assicurazioni, Aziende di Servizi e gli Enti e Istituzioni private) e nel Commercio. Per quanto riguarda l'assenza di donne, essa pare concentrarsi in particolare nei settori dell'edilizia e meccanico, dove rispettivamente l'88,3% e l'88% delle aziende ha una percentuale di donne assente o inferiore al 50% (cfr. tab. 5.5).

L'informazione che rimane più in ombra riguarda la percentuale di dipendenti iscritti al sindacato. La domanda raccoglie un 10,7% di non risposte, che si concentrano soprattutto nelle aziende con un minor numero di dipendenti. Come mostrato dalla tabella 5.6, in poco meno della metà delle aziende, la percentuale di iscritti al sindacato è inferiore al 50% dei casi e nel 26,3% è pari a zero.

Tabella 5.6 – Aziende per percentuale di iscritti a sindacato e numero dei dipendenti

	<i>Fino a 9</i>	<i>Da 10 a 14</i>	<i>Da 15 a 49</i>	<i>Da 50 a 249</i>	<i>Totale</i>
<i>Zero</i>	30,7	30,5	23,0	10,3	26,3
<i>Meno del 50%</i>	37,3	47,0	54,1	70,6	49,3
<i>Dal 50% all'80%</i>	5,2	9,0	14,0	7,4	9,6
<i>Più dell'80%</i>	9,2	3,2	1,8	4,4	4,2
<i>Non risponde</i>	17,7	10,4	7,2	7,4	10,7
<i>Totale %</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>	153	279	222	68	722

Dalla tabella 5.6 sembra che all'incremento della quota di dipendenti corrisponda anche un aumento del numero degli iscritti al sindacato. Le aziende di medie dimensioni, infatti, sono sottorappresentate tra quelle che non hanno nessun dipendente iscritto al sindacato. Complessivamente, invece, la quota delle aziende che ha più del 50% di iscritti al sindacato non subisce variazioni degne di nota al variare del numero di dipendenti.

Tabella 5.7 – Aziende per iscrizione ad associazioni di categoria e numero dei dipendenti

	<i>Fino a 9</i>	<i>Da 10 a 14</i>	<i>Da 15 a 49</i>	<i>Da 50 a 350</i>	<i>Totale</i>
<i>Iscritta</i>	68,0	71,7	75,7	88,2	73,7
<i>Non iscritta</i>	32,0	28,3	24,3	11,8	26,3
<i>Totale %</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Totale v.a.</i>	153	279	222	68	722

Per concludere rimane da considerare la propensione associazionistica delle aziende intervistate, che pare essere buona, in quanto solo il 26,3% delle aziende dichiara di non essere iscritta a un'associazione di categoria. Sono le aziende che hanno fino a 9 dipendenti a mostrare una minor propensione ad aderire alle associazioni di categoria (il 32% di queste non aderisce ad associazioni di categoria), mentre superiore alla media del campione è l'iscrizione ad associazioni di categoria nelle aziende con 50 dipendenti e oltre: aderiscono l'88,2% delle imprese che hanno dai 50 ai 350 dipendenti (cfr. tab. 5.7).

In linea con i principali settori di attività, il 22,4% delle aziende intervistate è iscritto alla Cna, il 19,6% a Confindustria, il 9,9% a Confartigianato e il 6% a Confcommercio, ma è comunque da sottolineare una forte pluralità di forme associative, poiché vengono indicate complessivamente 29 diverse associazioni di categoria.

In sintesi: le aziende contattate per questo studio sono rappresentative della piccola e media impresa regionale e coprono – per dimensioni, numero di addetti, volume di

fatturato, settore produttivo, segregazione di genere, rappresentanza sindacale, propensione associativa – la tipologia di aziende esistenti, offrendo uno spaccato significativo per valutare la diffusione e le caratteristiche del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese dell'Emilia Romagna.

### 5.3 Il welfare aziendale realizzato: dimensioni e caratteristiche

Come era logico aspettarsi, le dimensioni e la struttura dell'azienda sembrano collegate all'offerta di welfare aziendale, che è proporzionalmente più presente al crescere delle dimensioni dell'azienda (69% tra le 71 aziende con più di 49 addetti, +12,9 punti percentuali dalla media) e del fatturato (82,4% tra le 34 aziende che superano i 10 milioni, pari a +25,4 punti percentuali dalla media), nelle aziende che appartengono a un gruppo (+6,4 punti percentuali) e alle multilocalizzate (+12,4 punti percentuali). Non stupisce che le aziende più giovani, fondate dal 2000 in poi, offrano welfare aziendale in proporzione inferiore rispetto alla media (-8,9 punti percentuali). Interessante è osservare l'esistenza di territori più propensi all'offerta di welfare aziendale: si segnalano, a questo proposito, le province di Rimini, Piacenza, Ferrara e Parma, e altri meno propensi, in particolare Modena, Reggio Emilia e Forlì-Cesena (cfr. tab. 5.8). Emergono anche settori nei quali il welfare è più diffuso: il Commercio (64,4%, +8,6 punti percentuali rispetto alla media del campione) e l'Altro produzione (61,3%, +5,5 punti percentuali dalla media) che ricordiamo essere l'unione dei settori Chimico, Tessile e Poligrafici-Spettacolo. Sul versante opposto, i settori nei quali sono proporzionalmente più presenti aziende prive di un sistema di welfare aziendale sono l'Edilizia (60,7%, +16,5 punti percentuali dalla media) e l'Agricoltura e Alimentaristi-agroindustriali (59,2%, +15 punti percentuali).

Tabella 5.8 – Aziende per provincia e offerta di welfare.

	Welfare Sì	Welfare No	Totale	N
Piacenza	85,1	14,9	100,0	47
Parma	77,2	22,8	100,0	79
Reggio Emilia	36,8	63,2	100,0	106
Modena	31,7	68,3	100,0	101
Bologna	61,0	39,0	100,0	136
Ferrara	84,0	16,0	100,0	25
Ravenna	43,1	56,9	100,0	72
Forlì-Cesena	41,7	58,3	100,0	84
Rimini	87,5	12,5	100,0	72
Totale	56,1	43,9	100,0	722



Come mostra la tabella 5.11, la classe dimensionale dell'azienda presenta alcuni legami significativi con le misure offerte. Tra le aziende con 50 e più dipendenti sono proporzionalmente maggiori quelle che offrono previdenza complementare (+22,6 punti percentuali rispetto alla media del campione) e misure di sanità integrativa (+9,4 punti percentuali). Queste imprese sono praticamente le sole a offrire altri servizi meno diffusi quali wellness, mobilità e *housing*. Tra le aziende che hanno fino a 9 dipendenti prevale proporzionalmente l'offerta di formazione (+9,4 punti percentuali rispetto alla media del campione) e di misure di conciliazione vita-lavoro (+5,1 punti percentuali), che sappiamo essere riconducibili quasi esclusivamente alla flessibilità lavorativa.

Un altro legame interessante intercorre tra il tipo di misure offerte e la percentuale di donne tra i dipendenti. Come mostra la tabella 5.12, in generale non emergono differenze significative dalla media, eccetto per la prevalenza di misure di conciliazione vita-lavoro tra le aziende con più dell'80% di donne tra i dipendenti (+15,9 punti percentuali rispetto alla media del campione). Un'evidenza che conferma l'ipotesi avanzata circa le necessità dei dipendenti come stimolo all'implementazione di welfare aziendale.

Le misure di welfare offerte mostrano un legame significativo anche con il territorio. Significativamente sopra alla media è l'offerta di misure legate alla sanità nelle province di Parma (+30,5 punti percentuali rispetto alla media del campione) e di Piacenza (+25 punti percentuali), l'offerta di misure di conciliazione nella province di Piacenza (+46,2 punti percentuali), di Parma (+37,6 punti percentuali) e di Rimini (+36,4 punti percentuali), l'offerta di previdenza complementare nella province di Reggio Emilia (+36,3 punti percentuali) e di Ravenna (+22,4 punti percentuali), l'offerta di sostegno al reddito nella provincia di Bologna (+24,7 punti percentuali) e l'offerta di formazione nelle province di Parma (+26,6 punti percentuali), di Rimini (+24,3 punti percentuali) e di Ferrara (+22,3 punti percentuali).

Tabella 5.11 – Aziende che adottano misure di welfare secondo il numero dei dipendenti.

	<i>Previdenza complementare</i>	<i>Sanità integrativa</i>	<i>Conciliazione vita-lavoro</i>	<i>Sostegno al reddito</i>	<i>Formazione</i>	<i>Wellness e lifestyle</i>	<i>Mobilità sostenibile e trasporto</i>	<i>Housing e sostegno spese abitative</i>	<i>N</i>
<i>Fino a 9</i>	33,3	54,8	37,9	13,1	79,8		2,4 (2)		84
<i>Da 10 a 14</i>	50,0	58,0	29,0	23,2	68,1		0,7 (1)	0,7 (1)	138
<i>Da 15 a 49</i>	57,7	70,0	32,9	26,9	70,0	0,8 (1)			130
<i>Da 50 a 350</i>	74,5	72,3	36,8	19,2	61,7	8,5 (4)	4,3 (2)	2,1 (2)	47
<i>Totale</i>	51,9	62,9	32,8	21,8	70,4	1,3 (5)	1,3 (5)	0,5 (2)	399

Tabella 5.12 – Aziende che adottano misure di welfare secondo la proporzione di dipendenti di sesso femminile

	<i>Previdenza complementare</i>	<i>Sanità integrativa</i>	<i>Conciliazione vita-lavoro</i>	<i>Sostegno al reddito</i>	<i>Formazione</i>	<i>Wellness e lifestyle</i>	<i>Mobilità sostenibile e trasporto</i>	<i>Housing e sostegno spese abitative</i>	<i>N</i>
<i>0</i>	28,6	71,4	23,3	19,1	57,1			4,8 (1)	21
<i>&lt; 50%</i>	56,8	61,5	29,9	22,2	69,2	1,3 (3)	1,7 (4)	0,4 (1)	234
<i>50- 80%</i>	56,0	69,2	35,3	23,1	74,7	1,1 (1)	1,1 (1)		91
<i>+80%</i>	32,1	54,7	48,7	18,9	73,6	1,9 (1)			53
<i>Totale</i>	51,9	62,9	32,8	21,8	70,4	1,3 (5)	1,3 (5)	0,5 (2)	399

Il questionario ha indagato anche l'accesso alle misure delle principali figure professionali. La tabella 5.13 mostra come gli impiegati siano la categoria che ha maggior accesso al welfare aziendale, seguita da quella degli operai. Bisogna comunque tenere presente che una parte degli intervistati può aver risposto che i servizi sono attivi solo per alcune categorie professionali, vista l'assenza, in molti casi, di altri livelli professionali, considerando la ridotta ampiezza dimensionale delle imprese del nostro campione, e non tanto perché siano presenti politiche mirate a escludere alcuni lavoratori dalle misure di welfare implementate.

Tabella 5.13 – Servizi attivati per figure professionali a cui sono rivolti

	Operai	Impiegati	Tecnici	Quadri	Dirigenti	N	Missing
Previdenza complementare	89,2	97,5	77,9	70,6	70,1	204	3
Sanità integrativa	87,4	95,1	66,5	58,4	40,4	245	6
Sostegno al reddito	89,3	98,7	78,7	76	77,3	75	12

Più interessante è considerare le modalità attraverso le quali i servizi di welfare attivati sono stati introdotti. Le misure di Sanità integrativa e Previdenza complementare sono previste dal Ccnl di riferimento nella maggior parte dei casi considerati. I servizi di sostegno al reddito sono attivati nel 56% dei casi su iniziativa unilaterale dell'azienda. Appare invece molto contenuto il ruolo giocato dalla contrattazione integrativa (cfr. tab. 5.14).

Tabella 5.14 – Servizi attivati per modalità con cui sono stati introdotti

	Previdenza complementare	Sanità integrativa	Sostegno al reddito
Dal Ccnl di riferimento	70,1	73,2	30,7
Attraverso contrattazione integrativa aziendale/territoriale	2,0	3,7	5,3
Su iniziativa unilaterale dell'azienda	20,6	13,0	56,0
Sia da Ccnl che da azienda	7,4	10,2	8,0
Totale	100,0	100,0	100,0
Missing	3	5	12
N	204	246	75

È opportuno considerare la centralità degli Enti bilaterali del proprio settore, ai quali le aziende si appoggiano in 2 casi su 3 (46,1% Sì e 18% in parte) per erogare welfare ai propri dipendenti. È opportuno segnalare come nella maggior parte dei casi gli Enti bilaterali sono fondamentali nell'erogare servizi di formazione (tab. 5.15; cfr. anche il capitolo 7 in questo *Rapporto*).

Tabella 5.15 – Aziende che erogano welfare in base alla presenza di accordi con gli Enti bilaterali di settore

Sì	46,1
In parte	18,0
No	35,9
Non risponde	6,5
Totale	100,0
N	399

#### 5.4 Motivi alla base dell'introduzione delle misure e loro effetti sull'azienda

Attraverso una batteria di scale auto-ancoranti abbiamo sottoposto agli intervistati degli *item* relativi ai motivi che hanno giocato un ruolo sulla decisione di introdurre iniziative di welfare aziendale<sup>24</sup>.

La tabella 5.16 fa emergere un dato importante: tra le motivazioni che spingono l'impresa a introdurre servizi di welfare, l'unica ad aver ottenuto una valutazione media positiva è “migliorare il clima aziendale e sviluppare il senso di appartenenza”.

Tabella 5.16 – Motivi per l'introduzione di welfare aziendale (valutazione da 6-10)

	Valutazione negativa	Valutazione positiva	Totale	N
Migliorare il clima aziendale e sviluppare senso di appartenenza	31,6	68,4	100,0	373
Fidelizzare i lavoratori più qualificati e ridurre il turn-over	50,4	49,6	100,0	373
Una strategia di aumento della produttività	68,4	31,6	100,0	373
Usufruire dei vantaggi dati dalla normativa fiscale	83,4	16,6	100,0	373
Contenere il costo del lavoro	80,7	19,3	100,0	373
Parere positivo dei rappresentanti sindacali	86,1	13,9	100,0	373
È una tradizione di lunga durata nella nostra impresa	48,3	51,7	100,0	373

Interessante l'aspetto relativo alla quota di donne tra i dipendenti. Le aziende molto femminilizzate (con più dell'80% di donne fra i propri dipendenti) mostrano percentuali di pareri positivi superiori alla media per quasi tutti i motivi (in particolare per quanto riguarda il miglioramento del clima +11,9 punti percentuali rispetto alla media e la fidelizzazione dei lavoratori +12,3 punti percentuali).

<sup>24</sup> Ricordiamo che questa parte del questionario è riservata alle 421 imprese che offrono servizi di welfare aziendale, ma che 23 aziende hanno invece compilato la parte di questionario riservata a chi non ha attivato welfare aziendale. Pertanto il totale di chi dovrebbe rispondere è 398.



Per quanto riguarda gli effetti che l'introduzione del welfare aziendale ha sull'azienda (tab. 5.17), interessante notare che l'effetto più segnalato dagli intervistati riguarda il miglioramento del clima aziendale, coerentemente, quindi, con le ragioni che spingono l'impresa ad adottare queste misure.

Tabella 5.17 – Effetti dell'introduzione di welfare aziendale (valutazione da 6-10).

	Valutazione negativa	Valutazione positiva	Totale	N
<i>Riduzione dell'assenteismo</i>	66,8	33,2	100,0	373
<i>Diminuzione del turn over</i>	69,4	30,6	100,0	373
<i>Aumento della produttività</i>	71,6	28,4	100,0	373
<i>Miglioramento del clima aziendale</i>	33,0	67,0	100,0	373
<i>Diminuzione del costo del lavoro</i>	85,8	14,2	100,0	373
<i>Miglioramento dell'organizzazione del lavoro</i>	48,0	52,0	100,0	373
<i>Miglioramento delle relazioni Industriali</i>	85,0	15,0	100,0	373

Analizzando il legame con il tipo di misure offerte, emerge che le aziende che offrono formazione (in modo esclusivo o abbinato ad altre misure) danno giudizi positivi superiori alla media per tutti gli effetti indagati, a eccezione della diminuzione del costo del lavoro e del miglioramento delle relazioni industriali, così come le aziende che offrono misure di conciliazione. Si trovano al di sotto della media del campione il numero di giudizi positivi circa gli effetti delle aziende che offrono misure di sanità integrativa (da sole o in abbinamento con altre) o di previdenza.

### 5.5 Prospettive di ampliamento o riduzione del welfare già presente in azienda

La parte di questionario riservato alle aziende che offrono servizi di welfare aziendale si chiude con una serie di domande che hanno l'obiettivo di mettere a fuoco le prospettive future che l'azienda intende perseguire. Nella stragrande maggioranza dei casi le aziende intervistate intendono mantenere invariata la spesa nell'ambito dei servizi di welfare (78,5%), mentre un 10,8% intende aumentarla e un 4,8% diminuirla.

Tabella 5.18 – Prospettive future degli investimenti sul welfare per numero dipendenti

	Fino a 9	Da 10 a 14	Da 15 a 49	Da 50 a 350	Totale
<i>Aumentare la spesa</i>	7,1	6,5	10,8	29,8	10,8
<i>Mantenere invariata la spesa</i>	72,6	81,9	83,1	66,0	78,5
<i>Ridimensionare la spesa</i>	9,5	4,4	2,3	4,3	4,8
<i>Non sa/Non risponde</i>	10,7	7,3	3,9	0,0	6,0
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>	84	138	130	47	399

Sulle decisioni future in tema di welfare aziendale sembrano incidere le dimensioni dell'azienda. Tra quelle che hanno fino a 9 dipendenti prevale proporzionalmente l'intenzione di ridurre la spesa (+4,7 punti percentuali rispetto alla media del campione), mentre le aziende che hanno 50 dipendenti o più sembrano maggiormente intenzionate ad aumentare la spesa (+19 punti percentuali).

Rispetto ai settori, si evidenziano alcuni scostamenti dalla media del campione, giacché ridurre la spesa viene indicato in particolare dalle aziende dell'Edilizia (25%, anche se riconducibile solo a 6 casi), mentre aumentare la spesa sembra essere scelto in particolare dalle aziende raggruppate nel settore Agricoltura e Alimentaristi-agroindustriali (24,1%, pari a 7 casi).

Il questionario chiedeva anche di indicare lungo quali direttrici di espansione intende puntare il sistema di welfare aziendale, ma dei 399 potenziali rispondenti hanno risposto alle domande solo 284/286, a seconda degli *item* (cfr. Appendice 2). La maggior parte dei *missing*, cioè 109, si concentrano nella categoria di chi ha indicato, alla domanda precedente, di voler mantenere invariata la spesa, da cui si deduce che all'interno di quelle aziende non si intende modificare nulla dei servizi offerti, mentre chi ha risposto probabilmente intende modificare l'allocazione delle risorse tra i diversi comparti, pur non aumentando la spesa complessiva. Per tali ragioni può essere interessante vedere su quali voci si intende aumentare la spesa in base a quanto viene già offerto.

Tabella 5.19 – Giudizi positivi espressi circa le direttrici di espansione delle misure di welfare aziendale

	Previdenza	Sanità	Conciliazione	Formazione	Totale
Previdenza complementare	35,7%	27,7%	23,5%	28,6%	25,9%
Sanità integrativa	32,1%	36,2%	26,2%	29,7%	28,7%
Conciliazione vita-lavoro	21,6%	23,7%	32,4%	15,5%	23,2%
Non autosufficienza	6,0%	4,6%	4,7%	6,0%	5,6%
Sostegno al reddito	10,2%	10,2%	8,8%	13,7%	11,6%
Formazione	29,9%	27,7%	20,6%	38,5%	27,4%
Trasporto e mobilità sostenibile	6,0%	6,2%	4,7%	5,5%	5,3%
Wellness e lifestyle	6,0%	6,2%	3,4%	3,8%	4,6%
Housing e sostegno alle spese abitative	4,8%	5,6%	3,4%	4,4%	4,6%

La tabella 5.19 sembra suggerire una connessione tra l'area delle misure e servizi di welfare già offerti e le direttrici di espansione. Le aziende che già offrono misure di welfare aziendale tendono a scegliere come direttrici di espansioni le stesse sulle quali hanno già investito. Chi già offre misure di previdenza complementare intende aumentare l'offerta nell'area previdenziale (+9,8 punti percentuali rispetto alla media), mentre chi offre misure di sanità integrativa intende aumentare l'offerta nell'area

sanitaria (+7,5 punti percentuali dalla media) e, invece, chi offre misure di conciliazione intende aumentare gli investimenti nell'area di conciliazione vita-lavoro (+9,2 punti percentuali), mentre chi già offre formazione intende espandere l'offerta di formazione (+11,1 punti percentuali). Il legame esiste anche per le aziende che già offrono misure di sostegno al reddito (non in tabella), che intendono espandere il sostegno al reddito nel 21,5% dei casi (+9,9 punti percentuali dalla media del campione).

Del tutto marginale (6,3%) è la quota di aziende che prevede l'erogazione di tutto o di parte del premio di produttività in beni e servizi di welfare, ma è interessante notare che questa quota sale al 16,3% tra le aziende che hanno la prospettiva di aumentare la spesa nei servizi di welfare, mentre la proporzione di aziende che non ha il premio di produttività (25,1% sul totale) raddoppia tra le aziende che intendono ridimensionare la spesa (52,4%, pari a 11 casi).

Per concludere, sono state inserite due domande relative alle novità previste dalla Legge di Stabilità 2016 in tema di welfare aziendale. Dalla nostra indagine appare contenuta la percentuale delle aziende intenzionate a utilizzare tali novità, ma sale sensibilmente tra le aziende che hanno intenzione di aumentare la spesa in welfare, mentre è superiore alla media la percentuale di chi non intende utilizzare le novità legislative tra le aziende che hanno intenzione di ridimensionare la spesa (tab. 5.20).

Tabella 5.20 – Intenzione di utilizzare novità della Legge di Stabilità 2016 per prospettive future degli investimenti sul welfare.

	Aumentare la spesa	Mantenere invariata la spesa	Ridimensionare la spesa	Non sa/Non risponde	Totale
<i>Si</i>	53,5	11,8	5,3	0,0	15,3
<i>No</i>	46,5	86,9	94,7	20,8	79,0
<i>Non risponde</i>	0,0	1,3	0,0	79,2	5,8
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>	43	313	19	24	399

Tra chi ha dichiarato che non intende avvantaggiarsene, il motivo principale (75,2%) è legato alla non conoscenza delle novità previste dalla legge<sup>25</sup>, in una proporzione molto più contenuta le ragioni sono legate al fatto che le novità non sono considerate vantaggiose (19,9%) o perché la normativa viene ritenuta troppo complessa per essere utilizzata (4,8%).

<sup>25</sup> L'indagine si è svolta mentre era in corso di stesura la Circolare dell'Agenzia delle Entrate (uscita poi a fine maggio) che poi ha chiarito una serie di aspetti oscuri della Legge di Stabilità 2016.

### 5.6 La conciliazione vita-lavoro

Questo paragrafo si sofferma sull'analisi dei dati relativi alle variabili riguardanti la conciliazione vita-lavoro. Come noto, all'interno di questa area di *policy* sono comprese una varietà di misure. L'indagine si è soffermata, in specifico, su tre macroaree: orari e strumenti di flessibilità lavorativa, beni e servizi per la famiglia, interventi in favore della non autosufficienza. In ognuna di queste macroaree sono state poi indagate molteplici misure di conciliazione vita-lavoro. In riferimento alla prima, sono stati considerati i seguenti dispositivi: telelavoro, flessibilità di orario, part-time verticale e orizzontale, banca delle ore, *job sharing*, congedi e permessi extra, soluzioni di *smart working* o lavoro agile. Per ciò che riguarda la seconda macroarea, sono stati considerati i seguenti interventi: asili-nido aziendali o interaziendali, rimborsi spese scolastiche, borse di studio, centri educativi e doposcuola; campus estivi, servizi in azienda per il disbrigo di incombenze quotidiane, consulenza pediatrica e pedagogica, convenzioni con fornitori di servizi. Infine, la macroarea relativa alla non autosufficienza ha compreso: rimborsi spese relative agli anziani a carico; convenzioni con centri diurni residenziali, consulenza e orientamento, polizze assicurative per i dipendenti.

Dall'analisi emerge innanzitutto quanto gli interventi di conciliazione siano poco diffusi. Il 67,2% delle imprese intervistate, infatti, non attiva misure di conciliazione vita-lavoro (tab. 5.21). Una su dieci ne implementa almeno una, poco più del 13% due, e circa il 10% tre o più.

Tabella 5.21 – Numero di misure di conciliazione vita-lavoro adottate dalle aziende secondo la provincia (percentuali di riga)

	Nessuna	1	2	3 o più	Totale	N
Piacenza	21,3	31,9	34,0	12,8	100,0	47
Parma	30,4	34,2	27,9	7,6	100,0	79
Reggio Emilia	84,0	3,8	6,6	5,7	100,0	106
Modena	88,1	4,0	3,0	5,0	100,0	101
Bologna	65,4	2,9	14,7	16,9	100,0	136
Ferrara	76,0	4,0	12,0	8,0	100,0	25
Ravenna	80,6	4,2	5,6	9,7	100,0	72
Forlì-Cesena	98,8	1,2	0,0	0,0	100,0	84
Rimini	33,3	12,5	29,2	25,0	100,0	72
Totale	67,2	9,4	13,3	10,1	100,0	722

All'interno delle singole province emerge che a Piacenza, Parma e Rimini, la quota di aziende che non attiva alcuna misura è inferiore rispetto alla media regionale (con il primato di Piacenza dove solo una azienda su cinque non implementa alcuna misura di conciliazione). Le province con minori interventi sono Forlì-Cesena dove solo una azienda delle 84 intervistate implementa una qualche misura di welfare, seguono

nell'ordine Modena, Reggio Emilia, Ravenna e Ferrara. Nonostante Bologna si collochi su valori medi (poco più di tre aziende su dieci erogano una qualche misura di conciliazione), sono poco meno di due su cinque le imprese che ne implementano tre o più, a Rimini la quota di aziende arriva a 1 su 4.

Fra le 236 aziende che dichiarano di adottare almeno una misura di conciliazione vita-lavoro, la tabella 5.22 mostra che in gran parte si tratta di flessibilità oraria in entrata e uscita e part-time, a seguire congedi e permessi. Una situazione che non sorprende, dal momento che all'interno delle piccole e medie imprese, in virtù della loro specifica organizzazione, la flessibilità dell'orario è tradizionalmente molto diffusa.

Tabella 5.22 – Aziende che adottano orari e strumenti di flessibilità lavorativa per provincia (valori percentuali)

	Telelavoro	Flessibilità orari (entrata/ uscita)	Part- time	Banca ore	Job sharing	Congedi e permessi	Smart working	Altro	N
Piacenza	5,6	83,3	66,7	8,3	2,8	13,9	2,8	2,8	36
Parma	3,6	52,7	67,3	5,5	1,8	34,6	1,8	0,0	55
Reggio Emilia	11,8	82,4	52,9	29,4	11,8	52,9	0,0	0,0	17
Modena	8,3	50,0	91,7	0,0	0,0	66,7	0,0	0,0	12
Bologna	6,4	83,0	76,6	27,7	6,4	55,3	6,4	0,0	47
Ferrara	0,0	100,0	16,7	16,7	0,0	66,7	16,7	0,0	6
Ravenna	14,3	42,9	92,9	14,3	0,0	71,4	0,0	0,0	14
Forlì Cesena	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1
Rimini	2,1	91,7	60,4	4,2	0,0	62,5	8,3	4,2	48
Totale	5,5	73,7	68,2	12,3	3,0	47,0	4,2	1,3	236

Una azienda su dieci a Reggio Emilia prevede il telelavoro, il 14,3% a Ravenna, mentre Ferrara supera la media della regione nella diffusione dello *smart working* e Reggio Emilia nel *job sharing*. Complessivamente, tuttavia, salvo nel caso delle banche ore (adottato da un'azienda su dieci), le percentuali di implementazione di politiche diverse dalla flessibilità in entrata e uscita, dal part-time e dai permessi e congedi, raggiungono livelli in media drasticamente inferiori al dieci per cento.

Sono solo 10 le aziende che hanno implementato beni e servizi per la famiglia (tab. 5.23), quattro delle quali si trovano a Ravenna. In quattro casi si tratta di rimborso per le spese scolastiche, in tre di centri educativi e/o di convenzioni con i fornitori.

Tabella 5.23 – Aziende che implementano beni e servizi per la famiglia per provincia (valori assoluti).

	Asili-nido	Rimborso spese scolastiche	Borse di studio	Centri educativi	Consulenza pediatrica	Convenzioni con fornitori	Altro	N
<i>Piacenza</i>								
<i>Parma</i>		1						1
<i>Reggio Emilia</i>					1	1		2
<i>Modena</i>								
<i>Bologna</i>		1		1	1			2
<i>Ferrara</i>								
<i>Ravenna</i>	2	2	2	2		2		4
<i>Forlì Cesena</i>								
<i>Rimini</i>							1	1
<i>Totale</i>	2	4	2	3	2	3	1	10

Le misure per persone non autosufficienti sono adottate da cinque imprese soltanto (tab. 5.24), due delle quali hanno sede a Bologna e in entrambi i casi sono previsti rimborsi in caso di anziani a carico. La tabella 5.25 evidenzia una sostanziale assenza di relazione fra l'adozione di misure di welfare relative alla conciliazione e l'adesione dell'azienda ad associazioni di categoria.

Tabella 5.24 – Aziende che implementano misure per non autosufficienti per provincia (valori assoluti).

	Rimborsi per anziani a carico	Consulenza	Polizza Ltc	Altro	N
<i>Piacenza</i>				1	1
<i>Parma</i>					
<i>Reggio Emilia</i>				1	1
<i>Modena</i>	1		1		1
<i>Bologna</i>	2	1			2
<i>Ferrara</i>					
<i>Ravenna</i>					
<i>Forlì-Cesena</i>					
<i>Rimini</i>					
<i>Totale</i>	3	1	1	2	5

Tabella 5.25 – Numero di misure di conciliazione vita-lavoro adottate dalle aziende secondo l'iscrizione ad associazioni (percentuali di riga).

	Nessuna	1	2	3 o più	Totale	N
<i>Iscritta ad associazioni</i>	67,1	9,4	13,2	10,3	100,0	532
<i>Non iscritta ad associazioni</i>	67,4	9,5	13,7	9,5	100,0	190
<i>Totale</i>	67,2	9,4	13,3	10,1	100,0	722

La dimensione dell'azienda, espressa in termini di numero di dipendenti (tab. 5.26), sembrerebbe avere un effetto a parabola. Sebbene si tratti di variazioni di piccola entità, l'adozione di misure di conciliazione è infatti inferiore alla media per aziende con pochi dipendenti o con molti dipendenti. Tuttavia, si può notare che è proprio nelle aziende tra 50 e 350 dipendenti che la percentuale di adozione di 3 o più misure di conciliazione è quasi doppia rispetto alla media. Come si vedrà più avanti in questo paragrafo, questa variabile ha un effetto particolare sulle misure di conciliazione quando si potrà valutarne l'effetto depurato da quello di altre variabili rilevanti.

Tabella 5.26 – Numero di misure di conciliazione vita-lavoro adottate dalle aziende secondo il numero di dipendenti (percentuali di riga).

	Nessuna	1	2	3 o più	Totale	N
<i>Fino a 9</i>	62,1	11,8	15,0	11,1	100,0	153
<i>da 10 a 14</i>	71,0	7,9	14,7	6,5	100,0	279
<i>da 15 a 49</i>	67,1	9,9	11,7	11,3	100,0	222
<i>da 50 a 350</i>	63,2	8,8	8,8	19,1	100,0	68
<i>Totale</i>	67,2	9,4	13,3	10,1	100,0	722

La proporzione di dipendenti di sesso femminile presenti in azienda (tab. 5.27) agisce invece nel senso atteso: le misure di conciliazione aumentano all'aumentare delle donne presenti in azienda, e in particolare quando le donne superano l'80% dei dipendenti un'azienda su due adotta almeno una misura di welfare, ma le percentuali delle aziende che ne adottano due o tre o più sono quasi il doppio della media (in entrambi i casi sono il circa il 21%, contro il 12% delle aziende con dipendenti femmine comprese tra il 50 e l'80% dei dipendenti totali).

Tabella 5.27 – Numero di misure di conciliazione vita-lavoro adottate dalle aziende secondo la percentuale di dipendenti di sesso femminile (percentuali di riga).

	Nessuna	1	2	3 o più	Totale	N
<i>0</i>	76,7	9,3	9,3	4,7	100,0	43
<i>Meno del 50%</i>	70,1	9,5	12,5	7,9	100,0	431
<i>Tra il 50 e l'80%</i>	64,7	10,0	12,9	12,4	100,0	170
<i>Più dell'80%</i>	51,3	7,7	20,5	20,5	100,0	78
<i>Totale</i>	67,2	9,4	13,3	10,1	100,0	722

La tabella 5.28 mostra la presenza di misure di conciliazione in base alla proporzione di dipendenti iscritti al sindacato: i risultati sono alquanto inattesi. Sembrerebbe infatti che all'aumentare dei dipendenti iscritti al sindacato si riducano, anche drasticamente, le misure di conciliazione con differenze fra i 15 e i 20 punti percentuali. Vedremo, tuttavia, che il risultato emerso scomparirà quando ne valuteremo l'effetto al netto di

altre variabili rilevanti. Pertanto, il risultato è in gran parte attribuibile alla scarsa numerosità delle classi con più del 50% di dipendenti iscritti, ma soprattutto all'elevata quota di imprese intervistate che non ha fornito il dato.

Tabella 5.28 – Numero di misure di conciliazione vita-lavoro adottate dalle aziende secondo la percentuale di dipendenti iscritti al sindacato (percentuali di riga).

	Nessuna	1	2	3 o più	Totale	N
0	65,3	10,5	15,3	9,0	100,0	190
Meno del 50%	63,8	10,4	15,2	10,7	100,0	356
Tra il 50 e l'80%	85,5	5,8	5,8	2,9	100,0	69
Più dell'80%	80,0	3,3	6,7	10,0	100,0	30
Non sa/non risponde	66,2	7,8	9,1	16,9	100,0	77
Totale	67,2	9,4	13,3	10,1	100,0	722

La tabella 5.29 è piuttosto interessante, se letta congiuntamente alle informazioni riportate nella tabella 5.21.

Tabella 5.29 – Percentuale di aziende che implementano almeno una misura di conciliazione vita-lavoro secondo il tipo di dipendenti che può usufruirne (valori percentuali).

	Operai	Impiegati	Tecnici	Quadri	Dirigenti	N	Missing
Piacenza	62,2	97,3	46,0	40,5	70,3	37	
Parma	62,3	94,3	9,4	7,6	20,8	53	2
Reggio Emilia	88,2	94,1	88,2	82,4	94,1	17	
Modena	100,0	100,0	91,7	91,7	91,7	12	
Bologna	80,9	97,9	85,1	89,4	91,5	47	
Ferrara	100,0	83,3	83,3	83,3	83,3	6	
Ravenna	76,9	100,0	61,5	15,4	15,4	13	1
Forlì-Cesena	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	1	
Rimini	95,7	95,7	95,7	97,8	95,7	46	2
Totale	78,0	96,1	62,5	59,5	68,1	232	237

Come abbiamo visto, Piacenza, Parma e Rimini sono le province in cui le misure di conciliazione sono maggiormente diffuse. A Parma e Piacenza, tuttavia, sembrerebbe che esse non siano adottate in modo universalistico, ma siano rivolte prevalentemente agli impiegati, a Piacenza anche ai dirigenti, ma solo in seconda battuta. Non così a Rimini, dove le misure di conciliazione sono rivolte a tutti i dipendenti senza rilevanti differenze per categoria professionale e gerarchica (per tutti i dipendenti le percentuali sono ben al di sopra del 90%). In tutte le province le misure di welfare sono in particolare rivolte agli impiegati: 96% dei casi. A tecnici e quadri nel 60% (una differenza di ben 36 punti percentuali), nel 68% ai dirigenti e nel 78% agli operai. I dirigenti e i quadri sono penalizzati principalmente a Ravenna e a Parma, i tecnici a Parma soltanto, e ancora a



Parma ma anche a Piacenza, gli operai. Oltre a Rimini, agli operai sono rivolti massicci interventi a Reggio Emilia, Modena e Ferrara. Interventi sono rivolti anche a un gran numero di dirigenti e quadri a Bologna (cfr. il Capitolo 1).

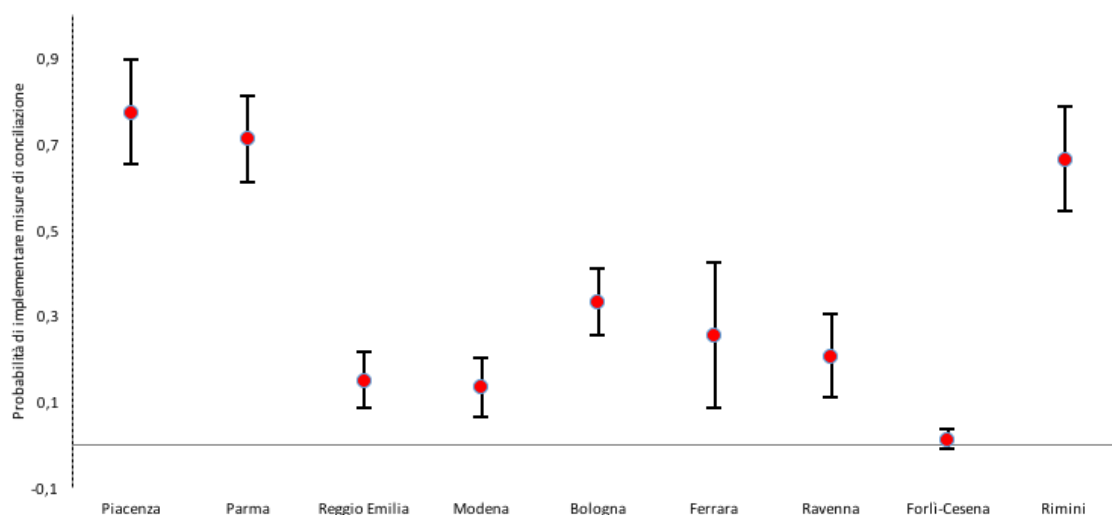
Al fine di valutare l'effetto netto delle variabili principali fin qui esaminate (la provincia in cui è collocata l'impresa, il numero di dipendenti, la proporzione di dipendenti donne, l'iscrizione ad associazioni di categoria e la proporzione di dipendenti iscritti al sindacato) sulla probabilità di implementare misure di conciliazione, è stata stimata una regressione logistica. In questa sede saranno presentati solo i risultati associati alle variabili statisticamente significative e in forma di probabilità predette, così che siano agevolmente leggibili anche da coloro che non hanno dimestichezza con la tecnica statistica utilizzata<sup>26</sup>.

Dalla figura 5.1 si evince con una certa chiarezza che anche tenendo sotto controllo le altre variabili, le province di Parma, Piacenza e Rimini sono quelle con la più elevata probabilità di adottare misure di conciliazione, Bologna viene subito dopo e, a parte il caso di Forlì, inaffidabile da un punto di vista statistico perché come si è visto è presente una sola azienda che adotta part-time, gli esiti peggiori in termini di conciliazione si presentano a Reggio Emilia, Ravenna e Modena. L'elevata variabilità della stima di Ferrara non consente di collocarla con precisione sui livelli di Bologna o su quelli più bassi di Reggio Emilia, Modena e Ravenna. Le differenze in termini di probabilità tra le province più virtuose e quello meno efficaci è piuttosto consistente: si va dal 70% circa di Piacenza a poco più del 10% di Modena, passando per il 33% di Bologna. Tenendo conto che le misure più adottate sono quelle relative alle varie forme di flessibilità oraria, che sebbene contribuiscano a trattenere un numero crescente di donne al lavoro garantendo un più equilibrato rapporto tra vita e lavoro, non sempre riescono anche ad assicurare crescita professionale e carriere mobili verticalmente (Naldini e Saraceno 2011; Reyneri 2011), si è pensato di confrontare gli esiti ottenuti con la medesima regressione, questa volta condotta però escludendo le misure di flessibilità in entrata e uscita, nonché il part-time.

---

<sup>26</sup> In appendice saranno esposte le regressioni nella loro forma completa (cfr. l'Appendice 3).

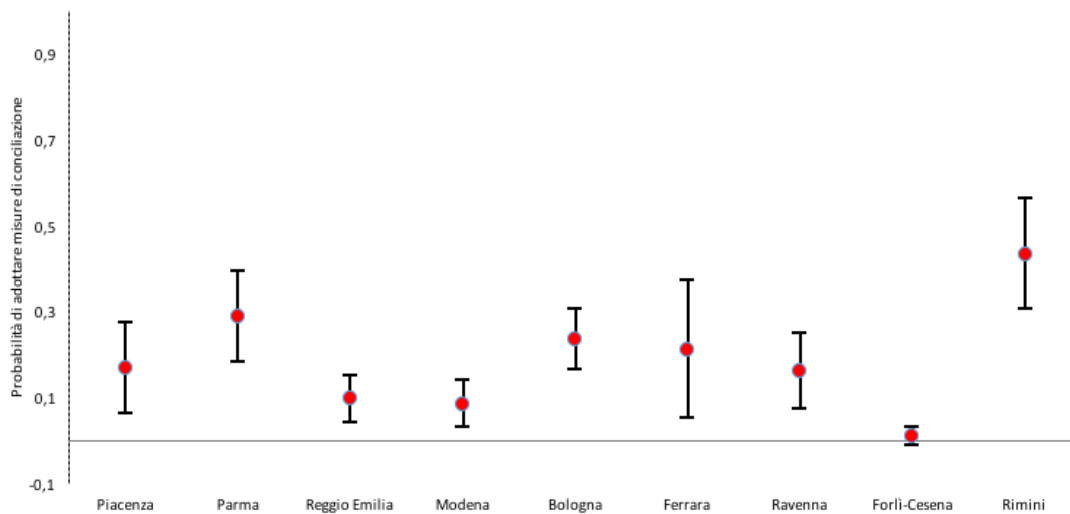
Figura 5.1 – Effetti marginali predetti della provincia sulla probabilità di implementare misure di conciliazione.



Nella pagina seguente, la figura 5.2<sup>27</sup> riporta gli stessi risultati della figura 5.1 per provincia, solo che in questo caso, come anticipato, si tiene conto della probabilità di adottare misure di conciliazione diverse dalla flessibilità oraria e dal part-time. Appare subito evidente che le probabilità così elevate di Parma e Piacenza della figura 5.1 subiscono una drastica riduzione, com'era prevedibile. La diminuzione, tuttavia, è infinitamente più contenuta a Bologna e Ferrara. A Bologna, per esempio, si passa dal 33% al 24%, invece Piacenza scende addirittura al 17% e Parma al 29%. Di nuovo si osserva che Rimini è la provincia all'interno della quale le imprese adottano una varietà di misure di conciliazione al di là di quelle concentrate sugli orari di lavoro, collocandosi sul 43% e superando, di gran lunga, le stime probabilistiche relative a ogni altra provincia della regione. Si noti, infine, che Reggio Emilia e Modena restano nelle ultime posizioni e la probabilità di implementare misure di conciliazione non esclusivamente legate all'orario non si colloca su valori particolarmente diversi rispetto alla figura precedente (se prima superavano di poco il 10%, ora di poco non lo raggiungono).

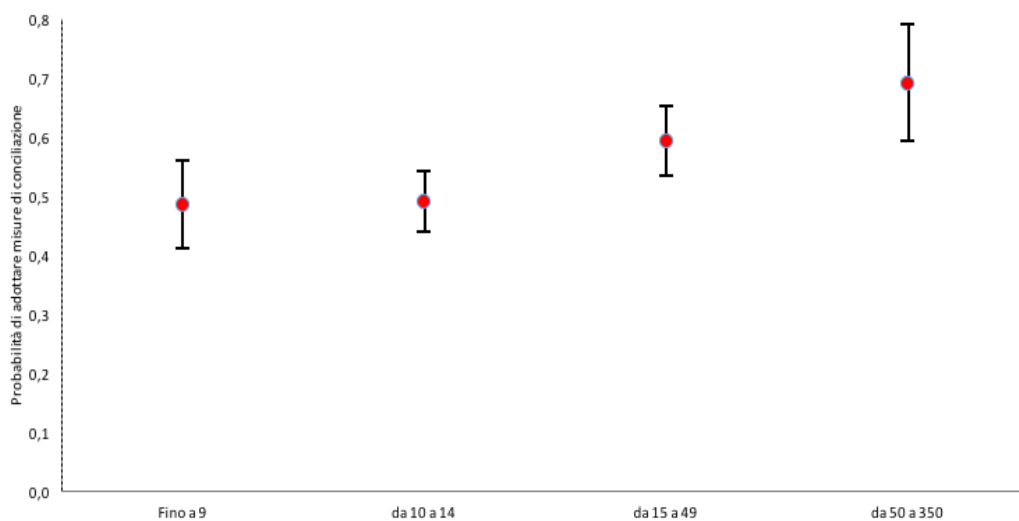
<sup>27</sup> L'unica azienda di Forlì che adotta misure di conciliazione lo fa attraverso il part-time. È stato scelto di introdurla anche nella regressione che non tiene conto del part-time e della flessibilità dell'orario in modo da evitare variazioni della numerosità campionaria che non avrebbero consentito un pieno confronto. Le analisi sono state sviluppate anche in assenza di tutti i casi di Forlì senza evidenziare differenze degne di nota.

Figura 5.2 – Effetti marginali predetti della provincia sulla probabilità di implementare misure di conciliazione (esclusi flessibilità di orario e part-time).



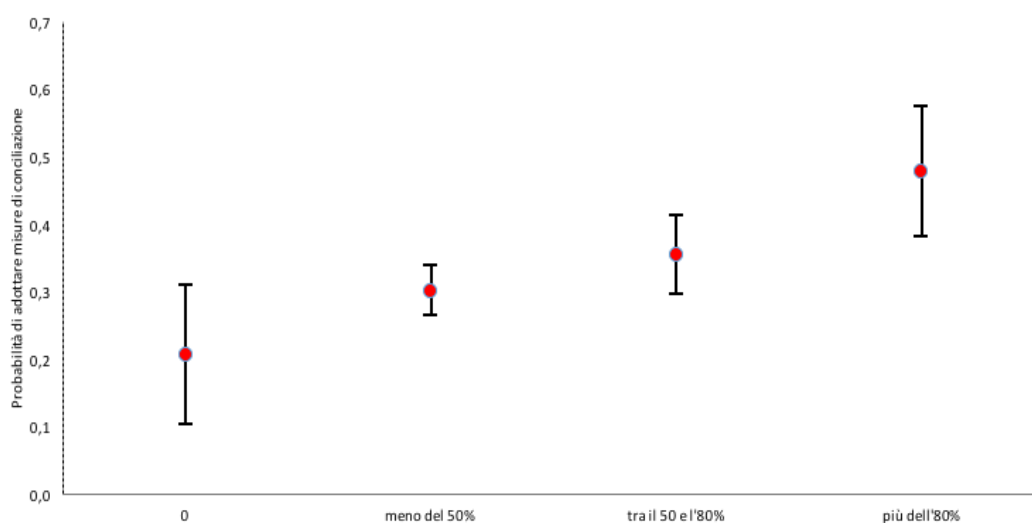
Dalle tabelle bivariate sembrava esistere una relazione tra caratteristiche dimensionali delle imprese (in termini di numero di dipendenti) e misure di conciliazione. Tuttavia, quando si valuta l'effetto della variabile al netto delle altre, essa perde del tutto potere predittivo nel caso in cui le misure di conciliazione includano flessibilità oraria e part-time. Non così quando queste ultime siano escluse dalle analisi. La figura 5.3 mette in luce quest'ultimo caso da cui si evince con una certa chiarezza che la probabilità di adottare misure di conciliazione aumenta considerevolmente passando da aziende con meno dipendenti ad aziende più grandi con una differenza fino a 20 punti percentuali sulle stime (tra le aziende con meno di 10 dipendenti e quelle che ne hanno tra 50 e 350).

Figura 5.3 – Effetti marginali predetti del numero di dipendenti sulla probabilità di implementare misure di conciliazione (esclusi flessibilità di orario e part-time).



I risultati delle regressioni mostrano che né l'appartenenza ad associazioni di categoria, né la proporzione di dipendenti iscritti ai sindacati ha un effetto sulla probabilità di adottare misure di conciliazione. Tuttavia, solo nel caso in cui si tenga conto anche della flessibilità oraria in entrata e uscita e del part-time, la figura 5.4 mostra una relazione con la proporzione di dipendenti donne in azienda: all'aumentare della presenza femminile aumenta la probabilità di implementazione di misure di conciliazione.

Figura 5.4 – Effetti marginali predetti della proporzione di dipendenti di sesso femminile sulla probabilità di implementare misure di conciliazione.

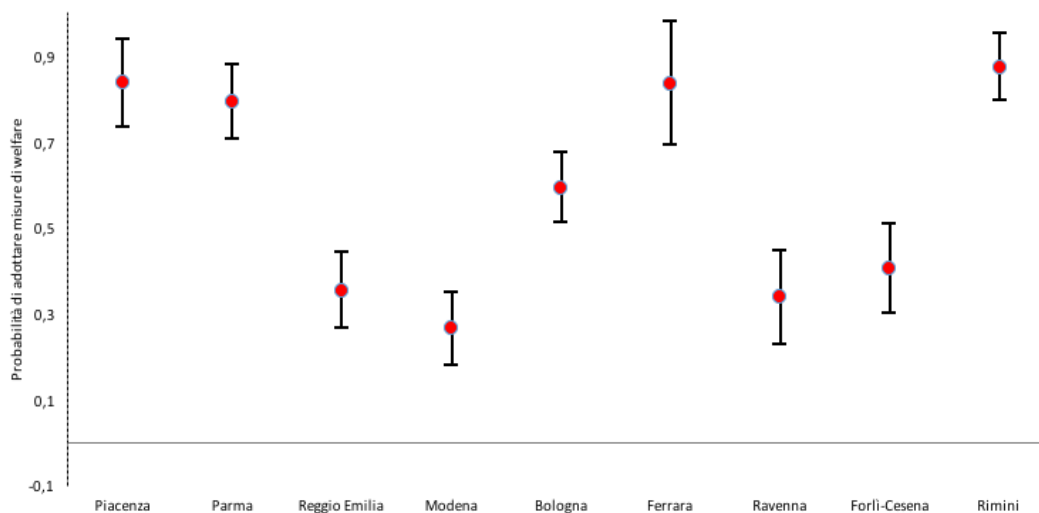


Dunque, se tenendo conto di flessibilità e part-time, il numero di dipendenti non conta sulla probabilità di adottare misure di conciliazione, un effetto considerevole invece è esercitato dal numero di donne impiegate in azienda. Ciò porta a concludere che le misure orientate a una gestione flessibile degli orari lavorativi siano fortemente influenzate dalla presenza femminile, e che, invece, tutte le altre misure di conciliazione siano, piuttosto, legate alle dimensioni aziendali in termini di numero di dipendenti.

### 5.7 La probabilità di adottare misure di welfare aziendale

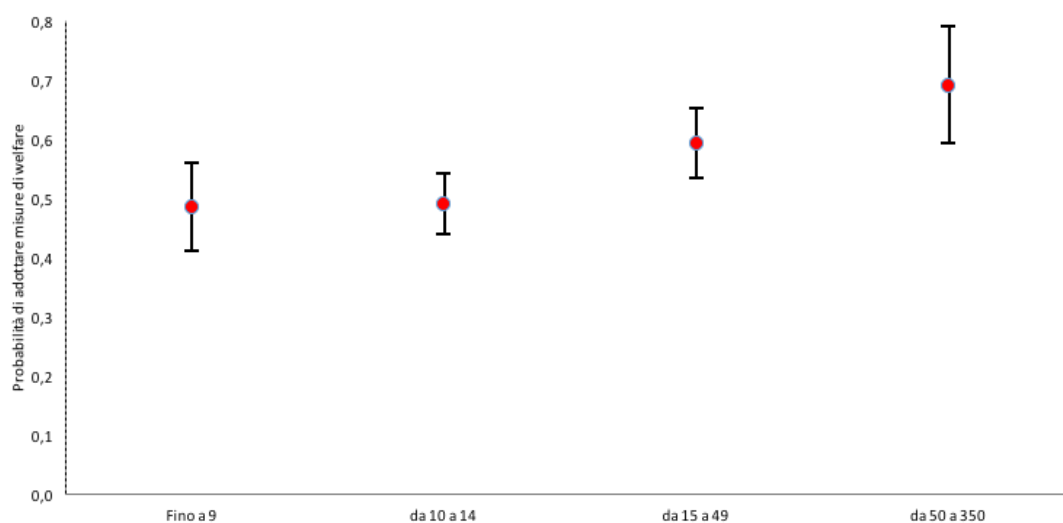
Sulle aziende intervistate è stata svolta anche un'altra regressione logistica volta ad approfondire la probabilità che esse adottino misure di welfare diverse dalla conciliazione (sanità, previdenza, formazione, *housing* e mobilità sociale), utilizzando le stesse variabili di cui si è discusso nel paragrafo precedente: la provincia in cui è collocata l'azienda, il numero di dipendenti, la proporzione di donne presenti, l'adesione ad associazioni di categoria e, infine, la percentuale di dipendenti iscritti al sindacato.

Figura 5.5 – Effetti marginali predetti della provincia sulla probabilità di implementare misure di welfare (escluse misure di conciliazione vita-lavoro).



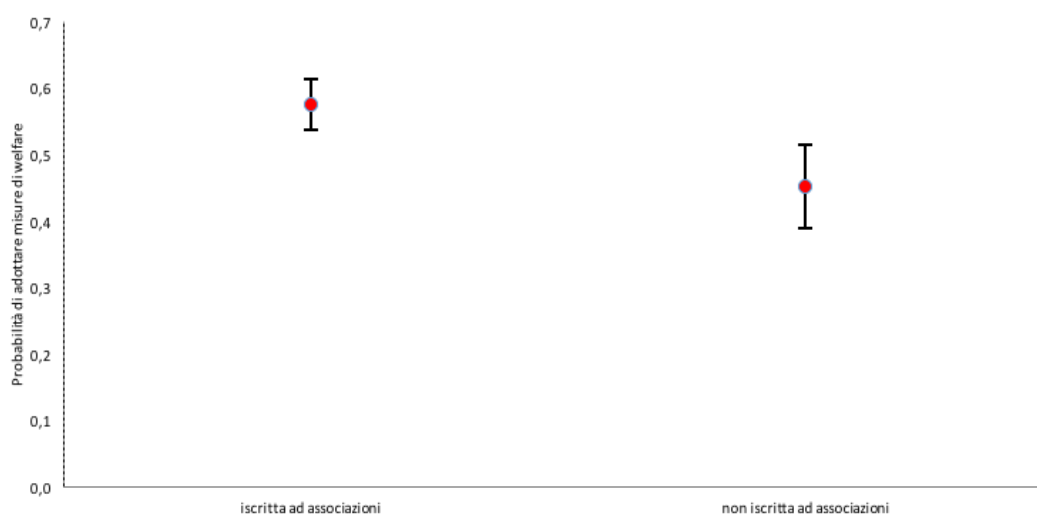
La figura 5.5 mette in luce i risultati emersi in riferimento alle province. Piacenza, Parma, Ferrara e Rimini sono quelle in cui l'adozione di misure di welfare da parte delle aziende è più probabile (intorno all'80% di probabilità, con il massimo valore stimato a Rimini, l'87%). In seconda battuta si colloca Bologna con una probabilità stimata del 59%. Fanalini di coda sono le province di Forlì-Cesena, Reggio Emilia, Ravenna e Modena senza differenze statisticamente significative. Queste ultime si collocano su una probabilità che si aggira attorno al 30%, dunque con differenze notevoli rispetto alle altre province della regione.

Figura 5.6 – Effetti marginali predetti del numero di dipendenti sulla probabilità di implementare misure di welfare (escluse misure di conciliazione vita-lavoro).



La presenza femminile non sembra avere alcun impatto sulla probabilità che le aziende decidano di implementare misure di welfare; il caso è diverso, però, quando si consideri il numero di dipendenti: raggiunto il valore soglia dei 15 dipendenti, la probabilità stimata di adottare misure di welfare sale al 59% e al 69% tra le aziende con più di 50 dipendenti, nonostante – anche a causa della bassa numerosità campionaria delle aziende più grandi che riduce l’affidabilità della stima – quest’ultima differenza non sia statisticamente significativa (cfr. fig. 5.6).

Figura 5.7 – Effetti marginali predetti dell’iscrizione ad associazioni sulla probabilità di implementare misure di welfare (escluse misure di conciliazione vita-lavoro).



La presenza di dipendenti, anche in proporzione elevata, iscritti al sindacato non ha alcun impatto sulla probabilità di adozione di misure di welfare, mentre al contrario, l’adesione ad associazioni di categoria ha un impatto considerevole: la probabilità stimata di adozione di misure di welfare è del 57% contro il 45% delle aziende non iscritte ad alcun tipo di associazione (fig. 5.7).

### 5.8 L'assenza di welfare aziendale

Prima di passare all’analisi della parte di questionario rivolto alle aziende che non hanno attivato misure di welfare aziendale è utile considerare se emerga una qualche differenza rispetto all’identikit delle aziende complessivamente intervistate. Sono più numerose nelle province di Modena (+8 punti percentuali), Reggio Emilia (+5,6) e Forlì-Cesena (+4,3), nelle aziende con un fatturato tra i 2 e i 10 milioni di euro, tra quelle che hanno dai 10 ai 14 dipendenti (+5,2 punti percentuali), nei settori dell’Agricoltura o degli Alimentaristi agroindustriali (+3,2) e nell’Edilizia (+3 punti percentuali). Inoltre, vi è una presenza inferiore di aziende multilocalizzate (-4,6 punti percentuali), iscritte a un’associazione di categoria (-4,5) e con più dell’80% di dipendenti donne (-3,3).

Come già precisato, 23 aziende che offrono solo formazione (15 casi) o adottano qualche forma di flessibilità lavorativa (3 casi) – in genere il part-time, o un abbinamento tra le due (2 casi) –, oppure che garantiscono formazione e previdenza integrativa (3 casi) – le cui misure sono state introdotte in quanto previste dal Ccnl di riferimento (5 casi su 8) e in cui la formazione è erogata dagli Enti bilaterali del proprio settore (16 casi su 19) –, non riconoscano tali misure come welfare aziendale. Ciò può essere spiegato ipotizzando che tali misure sono considerate una necessità organizzativa dell'azienda, più che servizi attivati in favore dei dipendenti, oppure dispositivi inseriti automaticamente perché frutto della contrattazione nazionale, oppure ancora il risultato della presenza di organismi, come gli Enti bilaterali, che gestiscono fondi già orientati verso la formazione, da cui attingere.

Si tratta per lo più di aziende che hanno meno di 15 dipendenti (19 casi), che rientrano nei settori del Commercio (8 casi) di Altri servizi (6 casi) o Meccanico (5 casi) e nelle quali le dipendenti donne sono assenti o sono inferiori al 50% (17 casi).

L'analisi dei motivi alla base della decisione di non attivare misure di welfare aziendale propendono per l'assenza di interesse sia da parte dei lavoratori (o dei loro rappresentanti), sia da parte dell'azienda.

Tabella 5.30 – Motivi della non attivazione di misure di welfare (valutazione positiva 6-10).

	Valutazione negativa	Valutazione positiva	Totale	N
Costi troppo elevati	64,1	35,9	100,0	315
Assenza interesse da parte dell'azienda	37,8	62,2	100,0	315
Assenza interesse da parte dei lavoratori	38,1	61,9	100,0	315
Parere negativo dei rappresentanti sindacali	98,4	1,6 (5)	100,0	315
Scarsa informazione/competenza interna	68,9	31,1	100,0	315
Eccessiva complessità normativa	72,4	27,6	100,0	315

Dalla tabella 5.30 si evince che il 36% delle aziende riconduce a un problema di costi la mancata attivazione di politiche di welfare, un 31% alla scarsa informazione e quasi un 28% all'eccessiva complessità normativa. La ragione che ottiene il minor riscontro da parte delle aziende tra i motivi di mancata attivazione è la presenza di un parere negativo da parte dei sindacati (solo cinque sulle 315 che hanno risposto)<sup>28</sup>.

Considerando solo le risposte sufficienti a ognuno dei motivi relativi alla non attivazione di misure di welfare aziendale, la tabella 5.31 segnala alcune difformità rispetto alle classi dimensionali delle aziende: quelle che hanno 50 o più dipendenti non

<sup>28</sup> Alcuni intervistati scelgono di non rispondere ad alcune domande, delle 323 aziende che non erogano welfare saranno da qui in avanti presentati solo i risultati delle aziende che rispondono almeno a tutti gli interrogativi oggetto delle tabelle. La numerosità dei casi, in altre parole, rappresenta il valore minimo di rispondenti sull'intera batteria di domande, in modo che sia sempre possibile operare un confronto.

riscontrano complessità normativa (-12,5 punti percentuali rispetto alla media del campione), al contrario rilevano i costi troppo elevati (+9,1) e il parere negativo dei rappresentanti sindacali (nonostante si tratti di un numero davvero esiguo di imprese).

Nelle aziende che hanno tra i 10 e i 49 dipendenti la complessità normativa rappresenta, invece, un problema rilevante. I costi elevati rappresentano un problema superiore alla media solo per le aziende con pochi dipendenti (-15 punti percentuali rispetto alla media per le aziende con non più di nove dipendenti).

Tabella 5.31 – Risposte positive (valore 6-10) ai motivi di non attivazione del welfare aziendale secondo il numero dei dipendenti.

	Fino a 9	Da 10 a 14	Da 15 a 49	Da 50 a	Totale
Costi troppo elevati	20,9	36,0	44,9	45,0	35,9
Assenza interesse da parte dell'azienda	62,7	61,9	64,0	55,0	62,2
Assenza interesse da parte dei lavoratori	56,7	61,2	68,5	55,0	61,9
Parere negativo dei rappresentanti	3,0 (2)	0,0	1,1 (1)	10,0 (2)	1,6 (5)
Scarsa informazione/competenza interna	19,4	35,3	32,6	35,0	31,1
Eccessiva complessità normativa	20,9	30,9	30,3	15,0 (3)	27,6
N	67	139	89	20	315

Nel questionario è stata inserita una batteria di domande volte a rilevare l'eventuale interesse da parte delle aziende nei confronti delle diverse misure di welfare attivabili; le risposte confermano una generale assenza di interesse. I dispositivi di welfare che attirano almeno 1 azienda su 4 sono la previdenza, la sanità e la formazione (tab. 5.32). Seguono la «flessibilità degli orari aggiuntiva a quanto previsto dal Ccnl di riferimento», e più in generale le misure di conciliazione vita-lavoro che interessano all'incirca una azienda su cinque e che se sommate arrivano a circa il 37%. Gli altri possibili interventi rivestono un qualche interesse solo per meno di 1 azienda su 10, probabilmente perché si tratta di misure che, per essere realizzate, comportano oneri significativi per l'azienda (in termini di costi economici e organizzativi) senza incontrare una domanda particolarmente forte.

Anche nel caso delle misure alle quali l'azienda è potenzialmente interessata l'alta variabilità su alcuni *item* suggerisce di verificare se esistono legami statisticamente significativi con le caratteristiche di base delle aziende intervistate. Una prima differenziazione si verifica rispetto al territorio<sup>29</sup>. Ebbene, le aziende della provincia di Reggio Emilia si dichiarano più interessate a misure dell'area previdenziale (+9,3 punti percentuali) e sanitaria (+8,2), le aziende della provincia di Bologna alle misure di sanità integrativa (+11,3), quelle di Forlì-Cesena alla formazione (+9,8 punti percentuali) e alla

<sup>29</sup> Non saranno commentati scostamenti dalla media riferiti a pochissimi casi, ma solo a province con più di 50 casi e solo le iniziative che totalizzano più di 75 risposte positive.



flessibilità aggiuntiva rispetto a quanto previsto dal Ccnl di riferimento, mentre le aziende della provincia di Modena si segnalano per essere mediamente meno interessate rispetto alla media del campione alle misure relative alle quattro aree considerate (cfr. tab. 5.33).

Tabella 5.32 – Interesse verso iniziative di welfare (valutazione positiva 6-10).

	Valutazione negativa	Valutazione positiva	Totale	N
Previdenza complementare	75,0	25,0	100,0	316
Sanità integrativa e prevenzione	70,9	29,1	100,0	316
Prestazioni /copertura del rischio non autosufficienza	83,9	16,1	100,0	316
Flessibilità degli orari aggiuntiva a quanto previsto da Ccnl di riferimento	78,5	21,5	100,0	316
Servizi di conciliazione di supporto agli oneri di cura dei minori	81,0	19,0	100,0	316
Servizi di conciliazione di supporto agli oneri di Cura dei familiari non autosufficienti	81,7	18,4	100,0	316
Contributi economici a sostegno della famiglia	81,3	18,7	100,0	316
Interventi a sostegno del reddito	80,1	19,9	100,0	316
Servizi di disbrigo pratiche	89,2	10,8	100,0	316
Formazione	73,1	26,9	100,0	316
Housing	92,4	7,6	100,0	316
Mobilità sostenibile	90,2	9,8	100,0	316

Tabella 5.33 – Aziende interessate (valutazione da 6-10) alle misure di welfare secondo la provincia.

	Previdenza	Sanità	Flessibilità	Formazione	N
Piacenza	16,7 (1)	16,7 (1)	33,3 (2)	66,7 (4)	6
Parma			5,6 (1)	27,8 (5)	18
Reggio Emilia	34,3	37,3	26,9	28,4	67
Modena	25,0	25,0	13,2	13,2	68
Bologna	28,9	40,4	26,9	34,6	52
Ferrara	25,0 (1)	50,0 (2)	75,0 (3)	50,0 (2)	4
Ravenna	27,9	25,6	11,6 (5)	16,3	43
Forlì-Cesena	14,3	26,5	28,6	36,7	49
Rimini	33,3	22,2 (2)	22,2 (2)	33,3 (3)	9
Totale	25,0	29,1	21,5	26,9	316

Altre variazioni interessanti riguardano il settore di riferimento: le aziende del settore “Altra produzione” sono proporzionalmente più interessate, rispetto alla media del campione, alla previdenza complementare (+13,6 punti percentuali) e alla flessibilità oraria aggiuntiva (+15,6), mentre le aziende del settore edilizio alla sanità integrativa e

alla formazione (+12,1 punti)<sup>30</sup>. Le risposte si diversificano anche in base al numero dei dipendenti dell'azienda: le aziende che hanno da 15 a 49 dipendenti sono più interessate agli interventi a sostegno del reddito (+7,8), ai contributi economici a sostegno della famiglia (+6,3) e alla previdenza complementare (+4,5), mentre quelle che hanno da 10 a 14 dipendenti più alla sanità integrativa e alla previdenza (+5,5). Infine, le aziende nelle quali la percentuale dei dipendenti iscritti al sindacato è dello 0% sono proporzionalmente più interessate alla flessibilità oraria aggiuntiva (+4,6 punti percentuali dalla media del campione).

Il questionario si chiude con tre domande volte a sondare le intenzioni delle aziende per il prossimo futuro; è bassa la percentuale di aziende che sarebbe più incentivata a sviluppare iniziative di welfare aziendale attraverso la partecipazione a una rete di imprese (tab. 5.34), con alcune differenze degne di nota: i territori più interessati sono quelli di Ravenna (+17,1 punti percentuali di chi risponde "Sì" rispetto alla media del campione) e Reggio Emilia (+9,9), così come le aziende del settore meccanico (+4,6) e quelle con una percentuale di dipendenti iscritti al sindacato tra il 50% e l'80% (+10,4). Al contrario, i territori meno interessati sono quelli di Parma (+17 punti percentuali di chi risponde "No" rispetto alla media del campione) e Forlì-Cesena (+7,9), le aziende del settore Altro servizi (+9,3) e le aziende che non sono iscritte a un'associazione di categoria (+7,6).

Tabella 5.34 – Aziende che sarebbero incentivate a sviluppare welfare in rete d'impresa secondo l'iscrizione ad un'associazione di categoria.

	Iscritta	Non iscritta	Totale
Interesse reti Sì	19,6	9,1	16,4
Interesse reti	78,1	89,9	81,7
Non risponde	2,2 (5)	1,0 (1)	1,9 (6)
Totale	100,0	100,0	100,0
N	224	99	323

Molto bassa (9,1%) è la percentuale delle aziende intenzionate a valutare la possibilità di introdurre benefit di welfare aziendale alla luce delle novità previste dalla Legge di Stabilità 2016. Nella maggior parte dei casi (62,4%) perché l'intervistato non conosce le novità previste dalla legge e solo in seconda battuta perché le novità non sono ritenute vantaggiose (27,9%).

<sup>30</sup> È bene precisare che i legami, pur interessanti, sono legati a un basso numero di casi, dal momento che le aziende che rispondono a questa batteria di domande sono 29 per il settore Altra produzione e 38 per il settore Edilizio.

### 5.9 Riflessioni di sintesi

La ricerca qui presentata fornisce un quadro dettagliato della diffusione del welfare aziendale tra le piccole e le medie imprese emiliano-romagnole. Si tratta di un fenomeno poco conosciuto, dal momento che le ricerche a livello locale, nazionale e internazionale sinora condotte, si sono soffermate per lo più sulle grandi imprese attraverso studi di caso. L'analisi svolta, ricca di dati e approfondimenti, rappresenta pertanto un avanzamento delle conoscenze rispetto a questo importante oggetto di studio e costituisce il valore aggiunto offerto da questa ricerca.

Dall'analisi condotta, emerge una discreta diffusione dei dispositivi di welfare nel campione di imprese considerato: 399 aziende, infatti, rispetto al totale, offrono servizi ai propri dipendenti: il 55,3%. Se si eccettuano gli interventi sulla formazione e la sanità integrativa, non molto diffusi sono però i servizi di conciliazione vita-lavoro, la previdenza complementare e le misure di sostegno al reddito. Si tratta di un dato che non ci deve sorprendere, dal momento che è ampiamente noto in letteratura che il welfare aziendale è soprattutto presente nelle grandi imprese.

Dalla ricerca emerge inoltre che l'origine delle misure è differente: in particolare la sanità integrativa e la previdenza complementare, si diffondono in virtù della loro definizione nei contratti collettivi di riferimento, dando luogo a un welfare di origine contrattuale, mentre altri, per esempio i servizi di sostegno al reddito e di conciliazione vita-lavoro, sono attivati nella maggior parte dei casi su iniziativa dell'azienda. Il motivo di gran lunga prevalente per l'introduzione di tali servizi è riferito al miglioramento del clima aziendale e allo sviluppo del senso di appartenenza all'impresa.

Non è previsto un particolare rafforzamento nel tempo degli interventi, dal momento che la maggior parte delle aziende intervistate intende mantenere invariata la spesa. Un dato del tutto coerente con il momento di forte incertezza che contraddistingue l'economia nazionale e regionale e la fase di laboriosa e difficile riorganizzazione del tessuto delle piccole e medie imprese. Tuttavia, in riferimento alla proiezione verso il futuro, sembra incidere la dimensione dell'azienda. Tra quelle che hanno fino a 9 dipendenti prevale l'intenzione di ridurre la spesa, mentre le aziende più grandi affermano una tendenza opposta. Interessante la connessione che emerge tra le misure attivate e le direttrici di espansione, poiché le imprese che già offrono misure di welfare aziendale sono orientate ad ampliare ulteriormente i servizi sui quali hanno già investito. Un dato che può rispecchiare la soddisfazione rispetto ai risultati raggiunti, ma anche la presenza di investimenti mirati alle esigenze specifiche delle singole imprese che le porta a non cercare altre aree di espansione.

Dall'analisi emergono limitati interventi di conciliazione vita-lavoro, dal momento che il 67,2% delle imprese intervistate non li attiva. Si tratta in gran parte di flessibilità oraria, congedi e permessi. Anche in questo caso, nulla di particolarmente

sorprendente, visto che nelle piccole e medie imprese, la flessibilità dell'orario è molto diffusa. Come atteso, l'alta proporzione di dipendenti di sesso femminile incentiva la diffusione delle misure di conciliazione, ma anche la dimensione aziendale ha un effetto, essendo presente una correlazione positiva tra numero di dipendenti e strumenti di conciliazione vita-lavoro.

Per quanto concerne la diffusione territoriale delle misure di welfare diverse dalla conciliazione (sanità, previdenza, formazione, *housing*), dalle analisi sviluppate attraverso regressioni logistiche volte a misurare la probabilità che le imprese le adottino, emerge che le province di Piacenza, Parma, Ferrara e Rimini sono quelle in cui l'adozione del welfare aziendale è più probabile, seguite da Bologna. Meno diffuse sono le misure di welfare aziendale nelle province di Modena, Reggio Emilia e Forlì-Cesena, nelle aziende con un fatturato tra i 2 e i 10 milioni di euro, tra quelle che hanno dai 10 ai 14 dipendenti, nei settori dell'Agricoltura e dell'agroindustriale e nell'Edilizia. I motivi addotti si riferiscono a costi eccessivi, scarsa informazione ed eccessiva complessità normativa.

In definitiva, il mancato pieno sviluppo del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese documentato nella ricerca evidenzia un terreno ancora relativamente vergine che potrebbe – se opportunamente supportato – costituire un banco di prova e di sviluppo di pratiche innovative. La presenza di difficoltà relativamente ai costi e alla complessità gestionale rappresenta una sfida per tutti gli attori coinvolti e per lo sviluppo di un welfare territoriale e comunitario che coinvolga il tessuto delle imprese di minore dimensione. La prospettiva, par di capire, non sembra tanto essere quella di puntare su uno sviluppo di questi dispositivi su base aziendale (singola azienda), quanto quella di mirare a una logica aggregativa e sinergica, dove regione, associazioni di imprese, sindacati dei lavoratori e organismi bilaterali potrebbero giocare un ruolo strategico nel favorire reti e partnership *multi-stakeholder*.





*Parte III*

**Il welfare aziendale tra  
reti di imprese e bilateralità**

## 6

## RETI TRA MEDIE E PICCOLE IMPRESE E COLLABORAZIONI TRA IMPRESE E ATTORI COLLETTIVI NELL'IMPLEMENTAZIONE DEL WELFARE AZIENDALE<sup>1</sup>

In seguito a una prima ricostruzione delle esperienze più significative di welfare aziendale avviate sul territorio emiliano-romagnolo e all'analisi dei dati quantitativi descritti nella parte precedente, sono emerse alcune dinamiche interessanti in merito a interventi di welfare e di conciliazione vita-lavoro sviluppati grazie ad accordi e partnership tra aziende (profit e no profit). Proprio per questa ragione, all'interno di questo capitolo si è deciso di realizzare un approfondimento su alcune esperienze di welfare aziendale intraprese per mezzo di reti di imprese o di altre formule aggregative che coinvolgono più attori e *stakeholder*, favorendo con ciò l'aggregazione dei bisogni dei lavoratori e la definizione di soluzioni condivise con un conseguente possibile abbattimento dei costi e una maggiore efficienza nell'uso delle risorse. Tutti i dati e le informazioni utilizzati in questo capitolo sono stati ricavati da interviste in profondità realizzate con i referenti delle realtà analizzate (cfr. l'Appendice 1). Attraverso le interviste si è cercato di comprendere: 1) qual è stato il processo di formazione e di formalizzazione della rete di imprese; 2) qual è il loro modello decisionale e la loro struttura di *governance*; 3) quali sono le prestazioni di welfare realizzate; 4) quali sono le motivazioni che hanno spinto le imprese a organizzarsi per investire nel welfare; 5) quali sono stati gli ostacoli e i facilitatori del progetto.

Prima di entrare nel dettaglio delle esperienze considerate, riteniamo opportuno fornire qualche precisazione sul contratto di rete. Si tratta di uno strumento solitamente utilizzato dalle imprese per accrescere la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato: lo scopo è dunque quello di attivare una collaborazione al fine di scambiare informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica, oppure di esercitare in comune alcune attività utili a tutte le realtà coinvolte.

La disciplina del contratto di rete è contenuta nel Decreto Legge 5 del 10 febbraio 2009, testo che va integrato con le modifiche inserite dalla Legge 134/2012, dal Decreto Legge 179/2012 e dalla Legge 221/2012. Gli elementi essenziali del contratto stabiliti dalla legge sono i seguenti: i dati identificativi dei partecipanti; la definizione degli

---

<sup>1</sup> Questo capitolo è stato scritto da Mila Sansavini e Valentino Santoni.

obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate tra gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi; la definizione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante e le modalità di realizzazione dello scopo comune; le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune; la durata del contratto (Maino 2014).

Il contratto di rete è pertanto una forma di cooperazione interaziendale per unire competenze, esperienze e ottenere così vantaggi di scala. Questo modello di partnership, negli ultimi anni, ha avuto una grande diffusione in tutto il territorio italiano<sup>2</sup> ed è stato sfruttato soprattutto per lo sviluppo e la crescita economica. In alcuni casi i contratti di rete sono stati stipulati anche allo scopo di realizzare progetti per incrementare il benessere dei dipendenti: sotto questo profilo, lo strumento del contratto di rete mostra evidenti potenzialità anche in tema di welfare (Macchioni e Orlandini 2015).

In Italia, negli ultimi anni, si sono sviluppate alcune interessanti esperienze in questo senso. Di seguito ne riportiamo alcune a titolo esemplificativo:

- la Rete Giunca di Varese (Mallone 2012), nata nel giugno 2012, che coinvolge 10 aziende molto diverse tra loro per settore e dimensioni, per un totale di circa 1.700 lavoratori;
- la Rete del BioNetwork (Mallone 2013b) della provincia di Pavia, promossa nell'aprile 2011, che ha coinvolto alcune Pmi locali del settore agricolo;
- Garibaldi Concilla (Maino 2014), realizzata nel 2013 da un gruppo di esercenti del settore del commercio di Pavia;
- la Rete Sanares (Maglia 2013), che dal 2011 coinvolge 25 imprese del territorio laziale;
- la Rete EuGenio di Mantova (Iasi 2015), attiva dal 2015 e promossa da 3 enti pubblici e 8 aziende di grandi dimensioni;
- il Consorzio Nido Industria Vallesina (Santoni 2017), attivo dal 2003 a Jesi in provincia di Ancona con il coinvolgimento di 10 imprese di dimensioni e settori diversi;
- la Rete WelfareNet (Bandera 2014a; 2014b), che nel 2015 ha coinvolto 60 aziende, le quali hanno ricevuto servizi interamente gratuiti di consulenza e analisi volti a elaborare un progetto di welfare aziendale costruito su misura.

Le imprese che scelgono di investire nel welfare possono ricavare dallo strumento della rete dei vantaggi concreti. Innanzitutto, la collaborazione tra realtà imprenditoriali differenti consente di condividere i costi e i rischi connessi con la realizzazione di un piano di welfare aziendale: in questo modo viene messo in moto un principio mutualistico tra le imprese coinvolte basato sulla condivisione degli obiettivi e delle

---

<sup>2</sup> Tale diffusione è stata dovuta anche a trattamenti fiscali vantaggiosi, come la sospensione dell'imposta sui redditi (Irpef e Irse) per quella quota di utili di esercizio – prodotti negli esercizi fiscali 2010, 2011, 2012 – destinata alla realizzazione di investimenti di rete.



risorse. La partnership inoltre permette di far circolare conoscenze, competenze, informazioni, fiducia e cooperazione, cioè tutte risorse necessarie per la realizzazione di un intervento condiviso. In questo senso, se realizzata per mezzo di relazioni fiduciarie, la rete consente un «apprendimento mediante cooperazione» (Helper, MacDuffie e Sabel 2003).

La dinamica di rete è in molti casi decisiva per l'attivazione di misure di welfare aziendale all'interno di Pmi, le quali rappresentano oltre il 99% del tessuto produttivo italiano e l'80% dell'occupazione (Oecd 2014) e, come evidenziato da molte ricerche, in condizioni normali sembrano avere difficoltà nell'attivare pacchetti di welfare, a causa degli elevati costi fissi e degli eccessivi rischi.

Inoltre queste esperienze, se realizzate ascoltando i bisogni reali del territorio, sono in grado di produrre un duplice valore: a) da un lato, sono in grado di valorizzare l'azione dell'impresa e dei suoi *stakeholder*, in quanto possono produrre quei meccanismi strategici *win-win* che caratterizzano il welfare aziendale; b) dall'altro, il territorio può godere dalla presenza di attori virtuosi in grado di realizzare progetti in rete che moltiplicano l'offerta di servizi di welfare presenti al suo interno.

Di seguito esamineremo alcuni esempi virtuosi e innovativi di network di imprese presenti sul territorio emiliano-romagnolo, spesso promosse da associazioni datoriali. Realtà che hanno deciso di puntare sul contratto di rete e sulla cooperazione con altre realtà aziendali per dare forza a politiche di welfare aziendale incentrate sulla *work-life balance*.

### 6.1 Il progetto Welfa-RE

Fra le esperienze di tipo aggregativo più interessanti e innovative citiamo, *in primis*, il progetto Welfa-RE che punta alla creazione di un sistema di welfare aziendale non limitato a una singola realtà o a un gruppo ristretto di imprese, ma composto da una vasta rete di aziende collegate alla medesima associazione datoriale, quale è Unindustria di Reggio Emilia. Il progetto nasce in via sperimentale a partire da gennaio 2014, proprio su iniziativa di Unindustria Reggio Emilia – associazione datoriale aderente a Confindustria che raccoglie 1.200 aziende, per un totale di circa 52.000 dipendenti – con l'intento di strutturare un sistema in grado di offrire opportunità di servizi atti a soddisfare le necessità dei lavoratori delle aziende aderenti a prezzi contenuti e/o condizioni agevolate. Più precisamente, l'esperienza prevede l'attivazione di convenzioni *money saving* per garantire ai lavoratori un'offerta agevolata di beni e servizi, nonché lo sviluppo di misure *family friendly*, diversificabili e personalizzabili in base alle necessità, alle dimensioni e alle possibilità di investimento delle singole aziende. In questo modo, attraverso la rete di Unindustria le imprese aderenti possono fruire di servizi a cui difficilmente potrebbero accedere da sole o che raramente

potrebbero avviare in maniera autonoma a causa dei costi, giudicati eccessivi già a partire dalle fasi di strutturazione dell'offerta.

Ma prima di addentrarci in una descrizione più dettagliata delle misure previste nel progetto, crediamo utile un richiamo al contesto sociale in cui esso prende vita: sulla sua realizzazione ha infatti inciso l'attenzione sollevata da parte dell'amministrazione locale di Reggio Emilia ai temi della conciliazione vita-lavoro, prima, e del welfare, poi. A fronte dei cambiamenti intervenuti negli assetti economici e sociali<sup>3</sup>, dettati dalla profonda crisi economica e dalla conseguente crescita dei bisogni di persone e famiglie, nel 2011 l'Amministrazione locale comincia a interrogarsi sulla possibilità di rinnovamento del sistema di welfare locale, strutturato quasi esclusivamente sul pubblico, dando avvio agli *Stati generali verso un nuovo Patto per il welfare - Istituzioni e società civile per il futuro della comunità*. Si tratta di un processo di trasformazione orientato al superamento delle tradizionali divisioni di competenze e alla promozione di un modello inclusivo e complementare (quindi non alternativo o esclusivo, tutto pubblico o tutto privato), che si realizza attraverso forme di condivisione, partecipazione collaborativa e progettazione negoziata tra tutti i soggetti interessati allo sviluppo della comunità locale. Un modello innovativo in cui le diverse esperienze, sinergie e progetti, che siano promossi da aziende, cooperative o fondazioni, vengano incentivati, regolati e governati, fermo restando che la cabina di regia conserva una connotazione pubblica. Tre sono le linee verso cui è orientato questo rinnovamento:

pensare a forme di progettazione/gestione dei servizi che vedano coinvolti in prima persona gli stessi cittadini (i futuri destinatari), con le loro conoscenze e competenze, in modo da agevolare l'incontro con la domanda esplicita di aiuto delle famiglie;

rafforzare e diversificare ulteriormente l'offerta investendo sulle imprese sociali capaci di captare una domanda sempre più parcellizzata e flessibile, garantendo condizioni di prezzo accessibili per le famiglie;

incentivare le politiche di responsabilità sociale dell'impresa e rafforzare così il legame concreto tra contrattazione collettiva integrativa nei luoghi di lavoro e contrattazione territoriale nelle politiche di welfare.

In concreto sono stati costituiti due gruppi di lavoro, focalizzati, uno sulla progettazione di soluzioni efficaci per potenziare un welfare di comunità, capace di intercettare la domanda e generare risposte flessibili, innovative ed efficienti, mettendo

---

<sup>3</sup> Più nel dettaglio citiamo: il costante aumento del numero di anziani soli e contemporaneamente dell'immigrazione di nuclei familiari giovani con figli; i processi di chiusura o ridimensionamento delle imprese e delle unità produttive con conseguenti esuberi di manodopera, incremento della disoccupazione, contenimento dei redditi e dei consumi derivanti dalla crisi economico-finanziaria; la necessità di far fronte a compiti assistenziali ed educativi più consistenti, legati, *in primis*, all'invecchiamento della popolazione e alla non autosufficienza; la crisi di disponibilità e sostenibilità delle risorse dell'Amministrazione pubblica che fatica a sostenere una spesa sociale crescente e rischia pertanto di dover "tagliare" servizi essenziali per le fasce deboli.

a sistema tutte le risorse del territorio (formali e informali, economiche e no profit), l'altro sull'individuazione di possibili soluzioni per una più forte integrazione fra politiche dello sviluppo economico, politiche del lavoro e politiche sociali, con riferimento particolare alla responsabilità sociale d'impresa, alle iniziative di welfare aziendale e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, allo sviluppo dell'impresa sociale e alla contrattazione territoriale.

Grazie all'attività svolta da questi due gruppi, a cui hanno partecipato oltre 80 attori del territorio locale, a oggi una pluralità di progetti ha trovato avvio e consolidamento: dal rafforzamento delle esperienze dei Tavoli di Quartiere, luoghi di progettazione partecipata mediante l'apporto di vari attori sociali del pubblico e del terzo settore (cooperazione, associazionismo, volontariato), che hanno dato vita a una serie di iniziative per gli anziani, i disabili e le famiglie con minori, al completamento del percorso di costruzione del nuovo Piano Sociale di Zona per la salute e il benessere sociale, che ha fatto tesoro dell'esito dei lavori del Patto nel suo metodo di progettazione a più voci. La parte afferente alla responsabilità sociale d'impresa e al welfare aziendale ha forse dato meno risultati rispetto a quelli attesi, vista soprattutto la difficoltà di riunire allo stesso tavolo imprese e sindacati per ridiscutere delle risorse a disposizione, finalizzandole a obiettivi di welfare.

Per altro, questi stessi attori sono ormai da anni<sup>4</sup> fra i protagonisti della Consulta Comunale dei Tempi e degli Orari, coordinata dall'Amministrazione stessa al fine di delineare strategie comuni finalizzate a liberare tempo, migliorare i bilanci temporali dei cittadini e delle cittadine, favorire la condivisione della cura da parte di uomini e donne, migliorare la prestazione dei servizi. Nei fatti essa ha condotto a ottimi risultati, favorendo lo sviluppo in alcune imprese reggiane di progetti innovativi per l'occupazione femminile. Inoltre ha accompagnato alla sottoscrizione nel 2011 di un "Accordo quadro la competitività, sostenibilità e lo sviluppo territoriale e la coesione sociale attraverso la promozione e lo sviluppo di politiche integrate di conciliazione/ armonizzazione dei tempi di vita e lavoro" fra il Comune di Reggio, le associazioni di categoria e i sindacati locali. Contestualmente, su iniziativa della Provincia di Reggio Emilia, viene firmato il Protocollo Conciliazione vita e lavoro con le stesse organizzazioni datoriali e sindacali, per dare ulteriore impulso ad azioni positive per la conciliazione vita-lavoro. Due strumenti, questi ultimi citati, che hanno visto il Comune e la Provincia di Reggio in posizione di "catalizzatori" di intenti e concertatori di azioni, al fine di garantire una più equilibrata armonizzazione tra tempo dedicato all'attività lavorativa e tempo destinato alla vita personale e familiare, tassello fondamentale per la creazione di un benessere

---

<sup>4</sup> La Consulta è stata istituita nell'aprile del 2008, in attuazione di quanto stabilito dall'art. 59 dello Statuto comunale: «il Comune di Reggio Emilia favorisce la costituzione di Consulte, quali espressioni delle esigenze e degli interessi delle organizzazioni e dei gruppi portatori degli interessi diffusi, da sentire in vista dell'adozione di provvedimenti di rilevante importanza sociale, economica e ambientale».

durevole della comunità e per il perseguimento di una crescita economica sostenibile e concertata.

Il progetto Welfa-RE nasce in questo specifico contesto prevedendo tre distinte aree di intervento: sostegno al reddito, gestione dei figli e supporto per gli anziani a carico; e affidandosi per lo sviluppo di ognuna di esse a enti specializzati che da diversi anni operano nei singoli settori sopra indicati. Più precisamente, per lo sviluppo di *servizi volti a tutelare la gestione del reddito* da parte dei lavoratori ci si è avvalsi di Welfare Company (successivamente sostituita da Easy Welfare), azienda specializzata nella pianificazione e nella gestione di servizi di welfare, che ha offerto oltre all'attività di consulenza operativa nella costruzione di piani aziendali *ad hoc*, la possibilità di scelta tra diversi strumenti *money saving* come voucher e buoni acquisto, e un prodotto denominato MyCard, una carta sconti personalizzabile pensata appositamente per le aziende aderenti a Unindustria, che dà diritto a sconti compresi tra il 5 e il 20% sugli acquisti e può essere utilizzata presso una rete di esercizi commerciali convenzionati – dai supermercati ai dentisti, dall'abbigliamento ai negozi per bambini – ubicati nei principali Comuni della Provincia di Reggio Emilia.

A garantire invece lo sviluppo di *misure volte a facilitare la gestione dei figli*, è la convenzione con Coopselios, cooperativa sociale specializzata nei servizi alla persona. Grazie alla collaborazione con diverse cooperative appartenenti al Consorzio Quarantacinque, che è formato da una cinquantina di realtà cooperative operanti in campo sanitario, assistenziale, educativo e dell'inserimento lavorativo, vengono offerte alle aziende di Unindustria differenti tipologie di servizi di *work-life balance* legati ai bisogni dei più piccoli: dall'offerta di posti in nidi e scuole per l'infanzia all'organizzazione di campi estivi, dallo sviluppo di corsi di lingua inglese e laboratori didattici al supporto a bambini con bisogni educativi speciali.

Infine, l'implementazione di *misure di supporto alla cura delle persone anziane* non autosufficienti è affidata a Italiassistenza, una società operativa nel settore dei servizi di assistenza socio-sanitari domiciliari che offre la possibilità di attivare a costi convenzionati un call center dedicato ai dipendenti dell'azienda da utilizzare per ottenere in tempi estremamente rapidi forme di assistenza domiciliare per le persone anziane (quali: veglie diurne e notturne, igiene personale, assistenza al pasto, accompagnamento a visite, esami, terapie, ecc.). Una convenzione, quest'ultima, sospesa per il mancato interessamento da parte delle aziende e sostituita successivamente da una collaborazione con la Lilt provinciale, Lega Italiana Lotta ai Tumori, che ha offerto un sistema di informazione e formazione sul benessere e la salute dei lavoratori, con percorsi specificatamente mirati a combattere le dipendenze da alcool o fumo e promuovere una corretta alimentazione.

Il progetto Welfa-RE si prefiggeva principalmente di diffondere la cultura del welfare aziendale all'interno delle imprese, offrendo alle aziende associate strumenti adeguati

per intraprendere percorsi di avvicinamento e facilitazione per attivare i propri piani aziendali di welfare.

In concreto, l'esperienza ha dimostrato alcune criticità: l'utilizzo delle convenzioni è rimasto limitato, inferiore alle aspettative, dimostrando come sul territorio provinciale sia ancora diffuso e solido il "fai da te", anche in virtù del buon livello di offerta pubblica esistente e dell'elevata qualità delle prestazioni erogate, da cui la necessità di una ridefinizione delle convenzioni originariamente proposte; il permanere all'interno del mondo imprenditoriale di un'idea non corretta di welfare aziendale, inteso per lo più come opportunità per ridurre le spese senza coglierne appieno le potenzialità, aspetto che non ne ha favorito l'implementazione (non a caso solo un'azienda aderente ha adottato un sistema di welfare completo con l'implementazione di un portale specifico al proprio interno). Come infatti ha affermato un testimone intervistato:

*Come tutte le cose che partono forse anticipando i tempi non è andato benissimo, nel senso che alcuni aspetti che forse davamo quasi per scontati hanno fatto un po' fatica a emergere, mentre altri che avevamo sottovalutato sono diventati più importanti, come per esempio la formazione/informazione del benessere in azienda che è piaciuta tantissimo, mentre sono state molto meno sfruttate le convenzioni... noi ci siamo dati questa lettura: il fai da te è ancora molto forte in questo contesto, c'è una vasta offerta sul territorio a prezzi talmente competitivi che un privato fa veramente fatica a intervenire... in Emilia, parlo almeno per la realtà di Reggio Emilia, che conosco in prima persona, esiste un tessuto di assistenza pubblica estremamente all'avanguardia, abbiamo dei servizi per l'infanzia che sono al top, un'assistenza agli anziani che è altrettanto esemplare rispetto a quanto avviene in altre regioni e province, quindi c'è stato meno bisogno di implementare servizi privati per affrontare questi problemi... noi qui abbiamo un'ampia gamma e scelta di servizi che si possono sfruttare quindi è chiaro che questo ha un pochino frenato quella che era la richiesta di un intervento del privato (intervista referente Unindustria Reggio Emilia).*

## 6.2 La rete Giano di Correggio

Sempre sotto la spinta di Unindustria Reggio Emilia ha recentemente preso vita nel distretto industriale di Correggio una vera e propria "rete di imprese", denominata Giano e nata con l'obiettivo di implementare un sistema condiviso di welfare aziendale, permettendo così alle singole aziende di offrire ai propri collaboratori soluzioni in grado di migliorare la loro qualità di vita e di superare, grazie all'aggregazione, l'ostacolo legato ai costi elevati. La rete, istituita nel marzo del 2016, è costituita da 8 imprese con sede a Correggio, di dimensioni diverse fra loro (si va dai 15 ai 600 dipendenti): Carboni, Cgm, Corgi, Cormach, Dow, Rexnord Flattop Europe, Sicam e Warrant Group, per un totale di 1.500 lavoratori coinvolti.

Non è casuale la scelta di questo contesto territoriale: Correggio rappresenta un distretto industriale molto vivace per i comparti plastica-gomma, biomedicale e automotive, in cui si sono insediate realtà imprenditoriali tra le più significative della provincia di Reggio Emilia. L'attivazione della rete in un territorio così ristretto e dinamico mira a valorizzare la vicinanza geografica, nonché a promuovere e rafforzare

esperienze e attività già esistenti nell'area, sfruttando le capacità del territorio di fare sistema. In questo modo la condivisione di progetti e risorse garantita dalla rete funge al contempo da occasione di sviluppo per il territorio interessato, sollecitato a mettere a disposizione nuove competenze e nuovi servizi anche creando nuove opportunità occupazionali.

La rete porta a concepire il distretto come un'unica grande azienda consentendo alle singole imprese partecipanti di agire in forma aggregata (e quindi con maggiore incisività) pur mantenendo la propria autonomia di scelta e di gestione: in questo senso essa funge da interlocutore qualificato in grado di contrattare le condizioni commerciali più vantaggiose per tutti gli aderenti, senza tuttavia alcuna costrizione verso il ricorso ai servizi convenzionati da parte delle singole realtà, che potranno cioè decidere di attivarli e utilizzarli nelle forme che riterranno più adeguate alla propria struttura. Come ha affermato un intervistato:

*La rete oggi ci permette di creare un soggetto formalmente univoco, diciamo che riesce a presentarsi all'esterno e fare azioni di promozione uniche per tutte le aziende che aderiscono all'iniziativa... Quali saranno le opportunità per le aziende aderenti? In primis di aderire a una serie di convenzioni specifiche sul territorio... è chiaro che se richiede una convenzione una singola azienda con 20 dipendenti è un discorso, se invece è la rete che rappresenta oltre 1.000 dipendenti si ha un potenziale di approccio al mercato molto diverso e si riesce più facilmente a convincere i partner... Ogni azienda sarà libera di aderire a ogni eventuale singola convenzione mettendola a disposizione dei propri lavoratori, quelle un pochino più avanzate potranno implementare dei veri e propri sistemi di welfare, abbiamo una società che ci fornirà tutto il sistema di flexible benefits e permetterà alle aziende di avere un portale nel quale il lavoratore potrà decidere come destinare l'importo che gli è stato assegnato (intervista referente Unindustria Reggio Emilia).*

Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, alleggerimento dei costi di gestione dei propri bisogni (figli e anziani principalmente) ed educazione a stili di vita più sani sono le tematiche principali su cui verterà l'attività della rete. Le convenzioni proposte in questo senso sono svariate, in parte frutto dell'esperienza già consolidata all'interno del progetto Welfa-RE: dall'accompagnamento dei figli al sostegno a disabili o anziani, dai servizi di doposcuola e campi estivi alla formazione-informazione per il benessere e gli stili di vita, dal portale di gestione di *flexible benefit* al cosiddetto fattorino aziendale (una figura che, a giorni prestabiliti, si presenterà alle aziende della rete per raccogliere le esigenze dei lavoratori in termini di piccole incombenze e commissioni, come può essere il pagamento delle bollette, e assolvere i compiti assegnatigli).

Già a partire dall'estate 2016 sono state offerte ai dipendenti delle aziende aderenti alcune soluzioni per agevolare la gestione dei figli nel periodo di chiusura delle scuole: nel dettaglio, sono state avviate delle convenzioni con 3 campi gioco a Correggio a prezzi concordati; una convenzione con un asilo nido per i bimbi più piccoli; un soggiorno estivo per i ragazzi nell'Appennino reggiano. Inoltre, sono state attivate convenzioni per

l'acquisto di materiale di cancelleria per la scuola e di libri scolastici per ogni ordine e grado di istruzione a prezzi scontati.

Infine, per quanto attiene al processo decisionale interno e alla struttura di *governance*, si è optato per un "comitato di pilotaggio" composto, oltre che dai referenti di Unindustria, in qualità di coordinatori, dai rappresentati di tutte le realtà imprenditoriali aderenti (in base alle dimensioni aziendali i titolari o i responsabili del personale), nella consapevolezza che nessuno meglio di loro conosce le proprie strutture aziendali e le esigenze specifiche dei propri dipendenti.

### 6.3 La rete di imprese per il welfare di Parma

La rete delle imprese di Parma per il welfare aziendale è un progetto che giungerà a compimento nel corso della prima metà del 2017. Nel momento in cui viene stilato questo Rapporto, i soggetti coinvolti stanno finalizzando i passaggi relativi al raggiungimento degli accordi sulla divisione della spesa e sulle misure di welfare da implementare. Al momento, si può ipotizzare che il progetto sarà operativo nei primi mesi del 2017.

Gli attori che hanno dato vita a questa iniziativa sono le imprese e le rappresentanze datoriali. Le imprese sono molto diverse tra loro, sia per dimensioni sia per settore produttivo: fanno parte della rete alcune Pmi<sup>5</sup> ma anche grandi imprese (è certo che parteciperà alla rete anche Barilla). Dal lato delle rappresentanze datoriali, il principale promotore è stata l'Unione Parmense degli Industriali (Upi), cioè l'Unione confederale degli industriali della provincia di Parma<sup>6</sup>.

In linea di massima, l'idea della rete nasce dalla collaborazione tra alcune imprese locali – che da qualche tempo avevano in mente di intraprendere un intervento innovativo – e l'Unione Parmense degli Industriali: si è approfittato delle novità della Legge di Stabilità 2016 per realizzare un'offerta di welfare e delle forme di sostegno al reddito familiare verso i dipendenti. L'Unione Parmense degli Industriali si è occupata di coinvolgere le imprese nel progetto e di fare da tramite tra le varie realtà nella sottoscrizione di un accordo comune. Le sigle sindacali non sono state tra gli attori promotori del progetto e non sono state coinvolte nella stesura degli accordi preliminari. Da quanto apprendiamo i sindacati interverranno solo successivamente, nel momento in cui saranno chiamati a prendere visione e firmare gli accordi che prevedono le prestazioni di welfare.

L'obiettivo generale è quello di sostenere le imprese nella realizzazione di un progetto che, sulla carta, è in grado di portare dei benefici a tutti i soggetti coinvolti: alle

---

<sup>5</sup> Siamo venuti a conoscenza della rete grazie a Industria Alimentare Greci, che ha partecipato all'indagine quantitativa.

<sup>6</sup> Le informazioni che riportiamo in questa sede sono state ricavate da un'intervista con Enea Bianchini, Responsabile della sezione Relazioni industriali, risorse umane, formazione di Upi.

organizzazioni economiche, ai dipendenti e alle loro famiglie. Inoltre, si vuole realizzare un'iniziativa in grado di fornire alle imprese del territorio degli strumenti innovativi per la gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali.

In merito al processo decisionale interno e alla struttura di *governance*, per il momento tutte le decisioni sono state prese attraverso degli incontri in cui hanno partecipato i rappresentanti di ogni impresa e i referenti delle organizzazioni imprenditoriali. Si ipotizza che in futuro verrà istituito un organo decisionale comune, composto da rappresentanti di tutte le realtà imprenditoriali (una sorta di Comitato in cui si prenderanno le decisioni di comune accordo).

Le prestazioni di welfare che dovrebbero essere disponibili per i dipendenti delle imprese sono: 1) interventi concernenti la conciliazione vita-lavoro e il sostegno al reddito della famiglia (per il momento si ipotizzano contributi e/o rimborsi per le rette degli asili e delle scuole dei figli dei dipendenti, borse di studio e contributi e/o rimborsi per i libri scolastici); 2) convenzioni e sconti per beni e servizi di vario genere; 3) interventi per la formazione del personale.

#### 6.4 L'Associazione delle imprese modenesi per la Rsi

Una quarta esperienza aggregativa che merita di essere menzionata è l'*Associazione delle Imprese modenesi per la Rsi*. L'associazione nasce a fine 2014, a seguito dell'esperienza quinquennale del *Club Imprese modenesi per la Rsi*, con l'intento di dare impulso ai principi e alle pratiche di *Corporate Social Responsibility (Csr)*. Il network consta di 35 imprese<sup>7</sup> operanti nel territorio modenese, di svariati settori e di differenti dimensioni, e promuove un insieme di iniziative ed eventi: da seminari pubblici itineranti su temi di Sostenibilità e Csr con testimonianze esterne ad attività di coprogettazione in partnership tra le imprese associate; a eventi di formazione interna dedicate ai soci a collaborazioni con altre Reti di imprese impegnate in progetti di Csr; fino alla disseminazione di buone pratiche di Csr. Come ci ricorda un testimone qualificato intervistato, due risultano le principali finalità perseguite:

*1) favorire la diffusione della cultura della Csr sul territorio dando vita a una serie di incontri e seminari pubblici; 2) aumentare la consapevolezza e gli skills all'interno delle aziende socie in termini di Csr, realizzando una serie di iniziative formative, seminariali e laboratoriali rivolte*

---

<sup>7</sup> Nel dettaglio, le aziende socie fondatrici sono Aliante, Consorzio di Solidarietà Sociale, Cooperativa Scuola di Pallavolo, Florim Ceramiche SpA, Forgia del Frignano, GruppoCms SpA, Gruppo Remark, Gulliver Società Cooperativa Sociale, Gruppo Manutencoop Facility Management, Lumaca Soc. Coop Sociale, Mediagroup98, MediaMo, Nordiconad, Socfeder SpA, Suincom SpA, Tec Eurolab Srl, Tellure Rôta SpA. A queste si aggiungono altri soci: Angelo Po, Assiteca, Bper Banca, Cna Servizi, CastGroup, Centro Athena Srl, Consorzio Tutela Aceto Balsamico, Coopattiva, Cooperativa Bilanciai, Coro Consulting, Csi Modena, Edilteco, EmilBanca, Hera, Nuova Ferrari & Zagni Srl, Opera 02 di Cà Montanari, Porta Aperta, Cantine Riunite&Civ, SI&T, Sixtema srl, Tetra Pak.



*specificatamente a esse* (intervista referente dell'Associazione delle Imprese modenesi per la Rsi).

In quest'ottica, ogni anno è stata scelta una specifica tematica da approfondire e sviscerare a 360°: lo spreco nel 2015 e lo sviluppo umano nelle imprese nel 2016. Quest'ultimo è stato declinato in sede di attività laboratoriale e seminariale in tre sotto-argomenti: il welfare aziendale, lo sviluppo umano e le partnership tra imprese e soggetti del territorio; e ha portato alla realizzazione di una *survey* sulle percezioni e sui bisogni dei lavoratori di un gruppo di imprese aderenti (16 in totale con il coinvolgimento complessivo di 336 dipendenti). Tre sono i principali ambiti di analisi: il benessere in azienda, le politiche e i bisogni di welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro, le competenze extra-lavorative dei dipendenti.

In sostanza, l'Associazione prosegue gli obiettivi primari del Club Imprese modenesi per la Rsi, attivo nel quinquennio dal 2009 al 2013, proprio per favorire la diffusione della cultura d'impresa con un approccio di Rsi e lo sviluppo del benessere all'interno della comunità di riferimento, facilitando al contempo occasioni di confronto e scambio di saperi, competenze ed esperienze su progetti di Rsi realizzati e da realizzare, nonché un approccio collaborativo "tra pari" su azioni di Rsi. Promosso dall'Assessorato alle attività produttive del Comune di Modena, con il coordinamento tecnico della società di consulenza Focus Lab Srl, il Club ha raccolto più di 80 fra imprese e cooperative modenesi di varie dimensioni e filiere accomunate dall'impegno nella realizzazione di azioni di Rsi, seppure spesso avviate in modo informale, o dall'interesse verso questa tematica nonostante le difficoltà di progettazione. Il Club ha condotto alla realizzazione di una serie di incontri annuali e di laboratori tematici su singoli ambiti della Rsi per approfondire problematiche, confrontare idee e possibili soluzioni tra imprese differenti, analizzare e valutare esperienze esistenti di Rsi: ne sono scaturiti circa 200 progetti di Csr di cui 74 in partnership. Anche in questa prima fase di attivazione del network la prospettiva "interna" della Csr, alla quale appartiene lo stesso strumento del welfare aziendale è stato un riferimento tematico centrale, tanto da aver portato alla definizione di progetti di collaborazione, coprogettazione, oltre che formazione e informazione su di esso.

L'Associazione, riprendendo le parole di un nostro interlocutore, pur «non essendo una rete formalizzata si comporta come tale», mettendo in condivisione competenze, saperi ed esperienze, promuovendo la diffusione di buone prassi, favorendo percorsi di coprogettazione, trasversale a più aziende. Inoltre, nei due anni di vita è stato attivato un portale per i servizi messo a disposizione di tutti i dipendenti delle aziende associate con prezzi agevolati o convenzionati. Nel dettaglio il portale, costruito grazie al contributo della Cna, ha offerto in un primo momento servizi quali prestazioni di artigiani professionisti come l'idraulico o l'imbianchino, mentre oggi, in risposta alle richieste avanzate dai lavoratori, si sta orientando verso il settore alimentare per

garantire la possibilità di acquisto di prodotti a Km 0 da aziende selezionate del territorio locale.

### 6.5 La Cooperativa Vivere

Gli ultimi due approfondimenti in merito alle reti di imprese per il welfare riguardano in maniera specifica il mondo cooperativo. Secondo alcuni autori (Pavolini 2016), infatti, nel settore della cooperazione il tema del welfare aziendale risulta essere sempre più rilevante<sup>8</sup>. Questa specificità è stata in parte rilevata anche dai seguenti approfondimenti qualitativi.

Per quanto riguarda il settore delle cooperative, il primo caso che si andrà presentare è quello della Cooperativa Vivere<sup>9</sup>, realtà fondata da Confcooperativa Emilia Romagna con il sostegno delle sedi confederali provinciali. La Cooperativa Vivere nasce nel 2011 per coordinare e sviluppare la diffusione della mutualità nel sistema cooperativo di Confcooperativa Emilia Romagna. I soci sono attori cooperativi: Confcooperativa Emilia Romagna, Confcooperativa Piacenza, Confcooperativa Parma, Confcooperativa Reggio Emilia, Confcooperativa Modena, Confcooperativa Bologna, Confcooperativa Ferrara, Confcooperativa Forlì-Cesena, Confcooperativa Ravenna, Confcooperativa Rimini, Società Mutua Bonomia Salus, CRC società cooperativa, Mutua Campa. La Cooperativa Vivere svolge le sue attività fino al 2014, quando confluisce all'interno di un progetto di Confcooperative per la creazione di una mutua nazionale.

L'iniziativa è nata dall'esigenza di creare un'alternativa ai fondi nazionali di categoria (sanitari e/o assicurativi). Il sistema emiliano-romagnolo delle cooperative ha scelto di creare un sistema mutualistico interno per tre ragioni: 1) assicurare una gestione del fondo trasparente e flessibile; 2) promuovere interventi a livello locale, in grado di rispondere alle esigenze reali dei diversi territori; 3) infine, per la volontà di non affidarsi a soggetti assicurativi che privilegiano logiche di profitto rispetto al reale fabbisogno delle esigenze dei lavoratori. Operativamente, la Cooperativa Vivere ha agito su due livelli: localmente, attraverso le Confcooperative provinciali e tramite le mutue locali per sensibilizzare i soci delle cooperative all'idea mutualistica; regionalmente, attraverso la sua struttura.

---

<sup>8</sup> Pavolini (2016) individua tre ragioni per cui il welfare aziendale è sempre più rilevante nel mondo della cooperazione: la prima è valoriale e si lega al fatto che le cooperative, per loro stessa natura, sono caratterizzate da un clima e da una cultura attente alle esigenze dei soci e dei dipendenti. La seconda ragione riguarda il fatto che l'attenzione verso le condizioni dei propri lavoratori si è spesso diffusa in modo autonomo e soprattutto informale in molte cooperative. La terza ragione riguarda il ruolo che alcune cooperative, in particolare quelle sociali, possono giocare nel campo del welfare aziendale. Queste cooperative infatti possono essere contemporaneamente erogatrici e beneficiarie di prestazioni di welfare aziendale.

<sup>9</sup> I dati riportati in questo approfondimento sono stati ricavati da un'intervista in profondità con Elena Lusvaldi di Cooperazione Salute (società che si occupa della sanità integrativa per il settore delle cooperative in Emilia Romagna), che ha collaborato con il progetto della Cooperativa Vivere.

Le aree di intervento della Cooperativa Vivere sono state quattro:

8. *l'area mutualistica*, che ha previsto l'individuazione di coperture sanitarie integrative, studiate per soddisfare richieste specifiche e articolate per categorie professionali (area ricovero, area specialistica, programmi di prevenzione diagnostica, prestazioni socio-sanitarie, assistenza odontoiatrica, prestazioni di assistenza medica, trasporto sanitario, servizi di consulenza telefonica);
9. *l'area assicurativa*, che ha realizzato delle formule assicurative in grado di garantire – a parità di tutele – significativi risparmi economici ottenuti avvalendosi del potere contrattuale di aggregazione del sistema cooperativo;
10. *l'area finanziaria*, che prevedeva il supporto ai lavoratori delle cooperative in caso di indebitamento multiplo a rischio di insolvenza. Più nello specifico la Cooperativa Vivere, grazie a un accordo con le Banche di Credito Cooperativo, aveva introdotto "Crediper", un prodotto finanziario atto a consolidare le esposizioni debitorie dei lavoratori e delle loro famiglie;
11. *l'area di sostegno al reddito*, all'interno della quale si proponeva sconti e acquisti a prezzi calmierati di beni e servizi di vario tipo per i soci e i dipendenti delle cooperative che ne facevano richiesta.

Il percorso della Cooperativa Vivere si è concluso nel 2014, quando la sua attività principale – cioè quella di creazione e gestione di piani sanitari integrativi per i lavoratori delle cooperative – è confluita in un progetto mutualistico nazionale. Oggi i soci-lavoratori delle cooperative della regione Emilia Romagna possono ancora godere di una serie di coperture sanitarie collettive e individuali. A livello regionale queste opportunità sono date dal lavoro e dalla collaborazione di due società di mutuo soccorso: Cooperazione Salute e la Mutua Campa. Il loro progetto permette alle cooperative di ottemperare agli obblighi contrattuali riguardanti l'assistenza sanitaria integrativa e consente ai dipendenti di accedere a una serie di prestazioni e di servizi in vari centri specialistici e di eccellenza (pubblici e privati), in una logica di welfare sussidiario e generativo in ambito socio-sanitario. Attualmente, i lavoratori e i soci delle cooperative regionali interessati dalle coperture sanitarie integrative sono circa 22.000.

In tutto questo, oggi è fondamentale il lavoro svolto da Confcooperative Emilia Romagna, la quale – oltre a svolgere la funzione di rappresentanza e assistere i propri associati dal punto di vista politico, economico-finanziario, giuridico, legislativo, sindacale e organizzativo – si occupa del coordinamento degli interventi attraverso la federazione interna FederSanità, che si propone di modellare e gestire l'offerta.

Alla conclusione delle attività della Cooperativa Vivere, i servizi assicurativi, finanziari e di sostegno al reddito non hanno però più trovato spazio negli interventi regionali di Confcooperative. Interrogata sulla questione, l'intervistata ha affermato che il problema maggiore per questo tipo di prestazioni è stata la scarsa richiesta da parte dei dipendenti-soci delle cooperative. Questa ridotta diffusione si può spiegare, da un lato, con la scarsa informazione dei lavoratori riguardo la possibilità di accesso a questi servizi

(a sua volta connessa a una non efficace comunicazione realizzata dalle cooperative e da Confcooperative) e, dall'altro, a un limite "culturale" dei dipendenti-soci, i quali non sono riusciti a comprendere la loro impresa-cooperativa come realtà capace di creare un supporto (non-monetario) per i bisogni della sfera quotidiana.

Anche i costi hanno inciso sulla decisione di non proseguire la strada del welfare. La richiesta marginale da parte dei lavoratori-soci ha prodotto uno squilibrio nel rapporto tra costi ed efficacia dei servizi in termini di miglioramento del clima lavorativo e del sostegno ai dipendenti. A questo riguardo, secondo l'intervistata, sarebbe utile un intervento pubblico (sotto forma di finanziamenti o di agevolazioni fiscali) che consenta di promuovere un sistema di comunicazione e informazione, di fare formazione a vari livelli, di svolgere analisi preliminari per individuare i bisogni dei dipendenti e, infine, implementare prestazioni di welfare efficaci.

#### *6.6 Il progetto mutualistico di Confcooperative Bologna*

Il progetto di welfare mutualistico di Confcooperative Bologna<sup>10</sup> è un progetto che prevede delle prestazioni di welfare aziendale rivolte a tutti i soci e i lavoratori (che ne facciano richiesta) delle cooperative della provincia di Bologna. Tali iniziative – che verranno presentate in seguito – sono state introdotte tra il 2010 e il 2011 dalla confederazione provinciale. In totale, il potenziale bacino di riferimento dei servizi in questione è di oltre 200 imprese. I lavoratori che ne possono beneficiare sono circa 15.500 (dati di Confcooperative Bologna).

L'obiettivo concreto di questo strumento aggregativo è quello di accrescere e organizzare le opportunità in grado di fornire risposte efficaci ai bisogni dei soci e dei lavoratori delle cooperative e, più in generale, del territorio. Secondo l'intervistato, vi sono tre ragioni di fondo che hanno portato alla realizzazione di questa esperienza: 1. La presenza di una forte cultura mutualistica e associativa che, oltre a essere l'elemento costitutivo delle imprese cooperative e della confederazione, è il criterio ispiratore delle varie misure di welfare aziendale; 2. la volontà di creare un sostegno per contrastare gli effetti negativi della crisi economica: in particolare, in un periodo di crisi in cui non è stato possibile intervenire con un aumento della retribuzione, si è cercato di realizzare un sistema di iniziative finalizzato alla tutela del potere di acquisto dei soci e dei dipendenti; 3. infine, le iniziative di welfare si inseriscono all'interno di una strategia generale di valorizzazione delle persone che discende dalle linee guida definite da Confcooperative nella Conferenza nazionale del 2013 secondo cui è strategico garantire la centralità del socio (e dei suoi legami) con lo scopo di rafforzare la stabilità del sistema cooperativo.

---

<sup>10</sup> L'esperienza di Confcooperative Bologna è stata ricostruita grazie ai materiali raccolti attraverso l'intervista a Oreste De Pietro, Presidente del Settore Sociale di Confcooperative di Bologna.

Sul piano organizzativo, Confcooperative Bologna è composta da quattro organi principali: il presidente, due vicepresidenti, il consiglio di presidenza e il consiglio metropolitano. Le principali linee di indirizzo, anche rispetto al welfare aziendale, sono definite all'interno di queste due ultime sedi. A livello strutturale sono state costituite delle aree intersettoriali: una di queste è il Settore Sociale (il cui responsabile è Oreste De Pietro) che ha l'obiettivo di programmare e progettare i piani di welfare aziendale e cooperativo.

Le esperienze fin qui realizzate dalle Confcooperative della provincia di Bologna hanno attraversato tre fasi: 1. una prima fase di sensibilizzazione, in cui si sono svolti incontri, seminari, *workshop* e corsi di formazione sul welfare aziendale (organizzati da Irecoop); 2. la fase di infrastrutturazione delle risposte in cui, a seguito dell'ascolto delle richieste pervenute dalle cooperative e dal territorio, sono state definite le misure di welfare; 3. la fase di formalizzazione delle prestazioni in cui le iniziative di welfare sono state attivate e messe a disposizione dei soci e dei dipendenti delle cooperative.

Gli interventi di welfare aziendale a oggi offerti da Confcooperative Bologna sono i seguenti:

- servizi fiscali e di patronato: Uniservus è il riferimento per i servizi di patronato e di assistenza fiscale e fornisce informazioni, consulenza e assistenza in materia fiscale e di lavoro (nello specifico in merito a pensioni, previdenza e contribuzione, ammortizzatori sociali, infortuni sul lavoro, interventi a sostegno della famiglia, invalidità civile, immigrazione);
- il progetto "Cooperativa di utenti" si avvale della Società emiliano-romagnola di utenti, una cooperativa costituita da persone che, applicando il modello del gruppo d'acquisto collettivo, ottengono una maggiore forza contrattuale nell'acquisto di servizi. Le prime proposte riguardano varie forme di risparmio su forniture di energia elettrica e gas, ma in futuro la cooperativa intende ampliare la gamma dei servizi per i soci in altri settori, come assicurazioni, telefonia, viaggi, tempo libero, servizi alle persone, ecc.;
- il progetto "CooperAttiva", che permette ai soci delle cooperative aderenti acquisti in convenzione, sconti e offerte in un circuito di punti vendita nell'ambito della ristorazione, dei prodotti alimentari, per la casa e per altre spese personali e familiari;
- il progetto "Welab": Welab è una società che fornisce servizi nell'ambito delle amministrazioni condominiali e della gestione complessiva degli immobili con un approccio integrato con altri servizi all'abitare in senso ampio che possono riguardare la gestione condivisa di spazi e di servizi, la costituzione di gruppi di acquisto collettivo e altre forme di collaborazione.

Interrogato sugli ostacoli e sugli elementi che hanno favorito l'intero progetto di welfare aziendale, l'intervistato individua una serie di aspetti che hanno profondamente segnato l'esperienza di Confcooperative. Tra gli elementi facilitatori, viene evidenziato come la cultura cooperativa e mutualistica che caratterizza il mondo cooperativo sia stata la colonna portante di tutto il progetto. Da una parte, l'azione di Confcooperative non ha solo cercato di aggregare un insieme di società cooperative che operano in

settori produttivi differenti, ma si è proposta di: promuovere la cooperazione stabilendo rapporti tra le cooperative, con gli enti locali e con il tessuto sociale; assistere le aziende; informare sulle novità di carattere fiscale e sulla legislazione corrente. Dall'altra, le singole cooperative, per il fatto stesso di nascere come aggregato di soci con scopi mutualistici, riescono a comprendere l'importanza di coniugare l'efficienza e la competitività sul mercato con il benessere dei propri soci-lavoratori. In questo senso, la cura delle relazioni verso i lavoratori fa parte della matrice identitaria dell'impresa cooperativa.

Tra gli ostacoli, le difficoltà riscontrate sono di due tipi: 1) organizzative, che riguardano le complessità legate all'attivazione di piani di welfare aziendale articolati, in grado di essere efficaci per un insieme eterogeneo di imprese cooperative (per questo è essenziale una prima fase di ascolto e di sensibilizzazione); 2) economiche, inerenti ai costi del welfare aziendale. In questa direzione, i maggiori ostacoli sono dati dalle ristrettezze dettate dalla crisi economica e dal fatto che molte cooperative operano in settori ad alta intensità di lavoro e limitata produttività.

Infine, è da sottolineare il profondo legame esistente tra gli interventi di Confcooperative Bologna e il territorio. I servizi di welfare aziendale delle cooperative vanno a influire positivamente sulla disponibilità di servizi del territorio: per esempio, nel caso del progetto "Cooperativa di utenti" le proposte sono valide sia per i soci e i lavoratori delle cooperative sia per i cittadini che ne fanno richiesta. In questo modo, si moltiplica l'offerta di servizi per il territorio.

Tutte le attività di welfare aziendale di Confcooperative, inoltre, sono realizzate considerando il circuito di sviluppo locale e trovano spazio all'interno di uno strumento di *governance* territoriale più ampio che è il Piano Strategico Metropolitano. Questo ha lo scopo di definire obiettivi e progetti condivisi – attraverso il confronto e la collaborazione tra enti pubblici e organizzazioni private espressioni delle forze sociali, economiche, culturali e ambientali – per lo sviluppo dell'area metropolitana bolognese che saranno ideati e implementati nei prossimi anni. Confcooperative Bologna è stata molto attiva nella stesura del Piano Strategico Metropolitano 2013. In particolare, la confederazione provinciale ha proposto la creazione di un registro di imprese e cooperative che attivano o che vorrebbero attivare percorsi di welfare aziendale: l'intento è quello di creare una sorta di strumento di *governance* unitaria per fornire le principali indicazioni sui requisiti e sulle modalità di funzionamento, fare formazione, e divulgare le *best practice* locali.

### 6.7 Considerazioni conclusive

A seguito di questa ricostruzione di alcune virtuose esperienze aggregative di Pmi per la promozione del welfare aziendale sul territorio regionale (attive, giunte a conclusione o di prossima attivazione), proponiamo alcuni spunti di riflessione.

Considerate infatti le peculiarità del tessuto produttivo emiliano romagnolo, le esperienze di rete o i network di imprese non possono che rappresentare delle interessanti opportunità di investimento nel welfare per le aziende di piccole dimensioni, che diversamente presenterebbero minore possibilità di offerta di soluzioni rispetto alle grandi, col conseguente rischio di creare nel mercato del lavoro “isole” di benessere contrapposte a una maggioranza di lavoratori sotto-tutelati. Si tratta in alcuni casi di realtà molto “giovani” o in fase ancora costitutiva, quindi sarebbe utile e proficuo monitorare ulteriormente l’andamento delle singole esperienze per valutarne le possibilità di imitazione e ripetibilità.

Possiamo comunque sin da ora evidenziare alcuni elementi che possiamo definire facilitatori e, di converso, alcune criticità riscontrate sul campo. Gli elementi e le dinamiche che hanno agevolato le esperienze descritte sono stati:

- *la presenza di dinamiche economiche, sociali e culturali favorevoli.* Il presupposto necessario per realizzare un’iniziativa di welfare aziendale riguarda, ovviamente, la capacità delle organizzazioni imprenditoriali di sostenere i costi per l’implementazione dei servizi. Ma questo da solo non è sufficiente. Ciò che è necessario è la presenza di una cultura imprenditoriale capace di concepire il welfare aziendale non solo come una spesa, ma come un investimento<sup>11</sup>. Da non sottovalutare inoltre la presenza di *stakeholder* territoriali e di un “sistema-territorio” capace di rafforzare e promuovere le esperienze e le attività presenti<sup>12</sup>;
- *la presenza di amministrazioni locali attive e sensibili al tema del welfare aziendale e della conciliazione vita-lavoro.* Tra i casi riportati, per esempio, l’esperienza di Welfare-RE nasce proprio a seguito di alcune iniziative dell’amministrazione locale di Reggio Emilia, la quale a partire dal 2011 ha dato vita a un percorso (dando avvio agli *Stati generali verso un nuovo Patto per il welfare - Istituzioni e società civile per il futuro della comunità*) volto, da un lato, al superamento delle tradizionali divisioni di competenze tra pubblico e privato in materia di welfare locale e, dall’altro, alla promozione di un modello inclusivo e complementare attraverso forme di condivisione, partecipazione collaborativa e progettazione negoziata tra tutti i soggetti interessati allo sviluppo della comunità locale;
- *il ruolo delle associazioni datoriali, che sono state direttamente coinvolte in quasi tutte le esperienze descritte*<sup>13</sup>. Nei casi analizzati, le associazioni di rappresentanza imprenditoriali non solo hanno fatto da collante tra le imprese della rete, ma sono state

<sup>11</sup> A riguardo è possibile citare il caso dell’Associazione delle imprese modenesi per la Rsi, che si occupa da anni di “fare cultura” sui temi della responsabilità sociale d’impresa e del welfare aziendale.

<sup>12</sup> Questo vale, per esempio, per la rete Giano, la quale sorge all’interno del distretto industriale di Correggio, una realtà molto vivace per i comparti plastica-gomma, biomedicale e auto-motive, in cui si sono insediate realtà imprenditoriali tra le più significative della provincia di Reggio Emilia.

<sup>13</sup> Unindustria Reggio Emilia nei casi di Welfare-RE e della rete Giano; Upi - Unione Parmense degli Industriali nel caso della rete di Parma; Confcooperative nel caso delle proposte realizzate per il mondo cooperativo regionale e della provincia di Bologna.

decisive nella fase preliminare di impostazione dell'intervento di welfare<sup>14</sup>;

- *una struttura di governance interna formalizzata che funga da “cabina di regia” del percorso che porta alla realizzazione di un piano di welfare condiviso.* La presenza di un “consiglio di amministrazione” interno alla rete<sup>15</sup>, costituito dai rappresentanti di tutte le realtà imprenditoriali aderenti, è sembrato essere un elemento in grado di agevolare il processo di condivisione.

Un discorso particolare deve essere fatto per quanto riguarda il settore cooperativo: come si è accennato, il mondo delle cooperative possiede delle qualità intrinseche che concorrono a favorire la diffusione del welfare aziendale (anche di quello realizzato mediante reti). Tra queste possiamo evidenziare:

- la presenza di una “logica della condivisione” e di un approccio mutualistico molto marcato, che facilitano l'implementazione di un progetto condiviso a sostegno dei dipendenti;
- una maggiore facilità – grazie all'esperienza nel settore in cui operano – rispetto a un'impresa for profit di creazione e gestione dei servizi di welfare;
- una particolare attenzione alla cura della persona e quindi alle esigenze dei lavoratori, derivante da quelle che sono le logiche di fondo del mondo cooperativo (cura dell'altro, assistenza, ecc.).

Passando alle criticità, alcune sono già rinvenibili in fase di costituzione delle possibili reti o network: *in primis*, la *ritrosia aziendale al cambiamento culturale* che vede il superamento di una logica individualistica a favore della collaborazione e della condivisione di esperienze, competenze e *know-how* per l'implementazione di servizi a beneficio dei dipendenti. Lo abbiamo precisato a introduzione del capitolo ed è emerso nel corso degli approfondimenti come la natura cooperativa sia un tratto imprescindibile di queste esperienze, seppure nel rispetto delle singole autonomie.

In seconda istanza, già accennata sopra, *una ancora diffusa miopia imprenditoriale* che si traduce in una scarsa propensione ad avviare pratiche di welfare aziendale, in virtù della parziale comprensione delle potenzialità di questo strumento, vista la tendenza a quantificare un “ritorno” esclusivamente in termini di business (ossia di guadagno in produttività).

Altro elemento che sembra aver giocato un ruolo negativo sulla buona riuscita e prosecuzione delle esperienze avviate<sup>16</sup> è *lo squilibrio nel rapporto fra offerta e domanda dei servizi*, in specie in quei progetti promossi da specifiche organizzazioni datoriali per i propri associati. La scelta del pacchetto di misure non può, per essere efficace, prescindere da quelle che sono le esigenze e le richieste dei lavoratori a cui si

<sup>14</sup> Per fase preliminare si intendono tutti quei procedimenti iniziali necessari per l'attuazione di servizi di welfare condivisi, come la stipula degli accordi tra le varie imprese, la definizione delle prestazioni, la formalizzazione del welfare, ecc.

<sup>15</sup> Presente nella rete Giano e nella rete di Parma.

<sup>16</sup> Lo abbiamo riscontrato sia nell'esperienza di Welfa-RE che in quella della Cooperativa Vivere.



rivolge, pena il mancato utilizzo delle stesse e il conseguente insuccesso dell'iniziativa. In questo senso, la stessa organizzazione reticolare potrebbe favorire una più agevole analisi dei bisogni dei dipendenti delle diverse aziende coinvolte.

# 7 IL RUOLO DELLA BILATERALITÀ<sup>1</sup>

Considerando che in Italia, nonostante le trasformazioni in corso, le iniziative di welfare aziendale tendono ancora a concentrarsi nelle imprese di dimensioni medio-grandi attive nei settori economici tradizionalmente più forti, la bilateralità è sempre più spesso identificata nel dibattito sulle relazioni industriali e nella pratica della contrattazione (di primo e secondo livello) come una delle possibili strade per organizzare l'offerta di protezione sociale a tutela dei lavoratori impiegati nei settori produttivi più frammentati e più deboli. Un'analisi della diffusione del welfare in azienda fra le piccole e medie imprese non può quindi non prendere in esame gli strumenti messi in campo dalla bilateralità.

Gli organismi bilaterali sono organizzazioni che originano dalla libera contrattazione fra le parti sociali. Composti e gestiti pariteticamente dai rappresentanti delle parti che stipulano i contratti che li istituiscono, perseguono come finalità principale l'erogazione, alle parti aderenti, di servizi e prestazioni, definiti in sede negoziale (ma talvolta anche dalla legge) e finanziati grazie ai contributi versati, in genere in misura diversa, da lavoratori e datori di lavoro (Bellardi e De Santis 2011). Generalmente, la forma giuridica di tali organismi – che è ciò che li distingue da altre istituzioni a composizione paritetica (come gli osservatori sull'andamento occupazionale o le commissioni sulle pari opportunità) – è quella dell'associazione non riconosciuta, così come disciplinata dal Codice Civile. Quando la loro funzione consiste nella raccolta di contributi destinati al finanziamento di un insieme specifico di prestazioni, questi organismi possono assumere la fisionomia di fondi bilaterali, anch'essi caratterizzati da natura paritetica.

Il ricorso agli strumenti della bilateralità per garantire protezione sociale ai lavoratori non è una novità, ma rappresenta la riscoperta di un istituto che affonda le proprie radici lontano nel tempo. Le prime forme organizzate di bilateralità nascono infatti agli inizi del Novecento a livello locale. Il fenomeno si concentra inizialmente in settori economici privi di alcune condizioni strutturali (concentrazione del lavoro, della produzione e della rappresentanza) rivelatesi essenziali per il successivo sviluppo degli ammortizzatori sociali nell'industria, dove infatti la bilateralità rimarrà a lungo un fenomeno circoscritto (Bavaro 2011; Leonardi 2014; Italia Lavoro 2014). Poiché questo *Rapporto* esplora la

---

<sup>1</sup> Questo capitolo è stato scritto da Federico Razetti.

diffusione del welfare aziendale e contrattuale in un territorio specifico, questo capitolo si concentrerà sull'analisi di quei settori economici in cui la bilateralità presenta articolazioni consolidate a livello territoriale: costruzioni, agricoltura, artigianato, commercio, turismo e servizi.

Il settore in cui la pratica organizzata della bilateralità ha origine è quello delle costruzioni: la prima "Cassa Edile" è istituita a Milano nel 1919. Le Casse provinciali garantiscono, prima di tutto, l'erogazione di alcune prestazioni contrattuali come il trattamento economico per ferie, la tredicesima ("gratifica natalizia"), l'anzianità professionale (Ape) – tutti istituti previsti in modo uniforme dai Ccnl. A queste si sono poi aggiunte nel tempo altre prestazioni, relative all'integrazione salariale in caso di malattia e infortunio extraprofessionali, oltreché a forme di assistenza sociale e sanitaria: si tratta delle cosiddette prestazioni "extracontrattuali" (ovvero, legate alla contrattazione decentrata), che variano da provincia a provincia.

Il modello delle Casse Edili, che, dopo l'arresto determinato dall'avvento del regime fascista, si consolida nel corso degli anni Cinquanta e Sessanta coinvolgendo prima le sigle dell'industria, poi quelle della cooperazione, dell'artigianato e della piccola-media impresa (che in molti casi danno vita a Casse distinte), viene presto adottato – anche se con meno successo – in un altro settore economico caratterizzato da frammentazione produttiva e discontinuità del lavoro, oltreché da un sistema contrattuale imperniato sul livello territoriale: l'agricoltura. La creazione, a partire dagli anni Cinquanta, di organismi paritetici in alcune province – le cosiddette "Casse *Extra Legem*" (la prima è istituita a Brescia nel 1948) – è motivata anche in questo caso dall'esigenza di assicurare a operai e imprenditori l'esistenza di forme articolate e stabili di relazioni collettive. Le Casse agricole consentono di garantire agli operai l'erogazione di misure di sostegno al reddito, principalmente a integrazione dei trattamenti previsti dalla legge in caso di assenza dal lavoro per malattia o infortunio professionale. Il fenomeno, fino alla fine degli anni Ottanta, si è tuttavia caratterizzato per dimensioni ridotte, limitandosi – quando presente – a "forme di piccola mutualità", anche per via dell'esistenza nel settore dell'indennità di disoccupazione già a partire dagli anni Cinquanta (Cimaglia e Aurilio 2011).

Pur caratterizzato da condizioni strutturali simili a quelle dell'agricoltura e dell'edilizia, l'artigianato – comparto intersettoriale, trasversale a numerose aree produttive – ha sviluppato forme organizzate di bilateralità più tardi, anche per via della sua articolazione su diversi contratti e per la limitata presenza, per lungo tempo, di lavoratori dipendenti. Alcune casse mutue di malattia sono istituite, su scala provinciale, negli anni Settanta in Emilia-Romagna, Veneto, Toscana e Marche, per l'erogazione delle prestazioni previste dai contratti, anche in questo caso sul modello edile (Giovani 2011; Italia Lavoro 2014; Lai 2006). È tuttavia nel corso del decennio successivo che la bilateralità artigiana, grazie a una serie di Accordi Interconfederali nazionali, assume la

forma di organismi giuridici paritetici di livello regionale, fino alla creazione dell'Ente Bilaterale Nazionale per l'Artigianato nel 1995.

La comparsa di organismi bilaterali nei settori del terziario (distribuzione e servizi) e del turismo è avvenuta solo nei primi anni Novanta. Come osservato per i casi precedenti, lo sviluppo della bilateralità ha interessato prima la dimensione territoriale (dove si registrano alcuni isolati esperimenti in Lazio negli anni Settanta e, nelle regioni del Nord, nei primissimi anni Novanta), poi quella nazionale, con la creazione di enti a livello centrale e l'estensione del modello territoriale in tutto il paese. Benché di più recente costituzione, i sistemi bilaterali del terziario e del turismo si presentano particolarmente complessi e articolati, principalmente a causa della coesistenza di diversi assi contrattuali (riferibili a Confcommercio, Confesercenti, Confindustria, e alle sigle della cooperazione), che si strutturano, a loro volta, su tre diversi livelli territoriali: nazionale, regionale (generalmente gli enti afferenti al contratto firmato da Confesercenti) e provinciale (gli enti afferenti al Ccnl sottoscritto da Confcommercio).

Nel tempo, agli organismi bilaterali sorti su base locale si sono aggiunti organismi di rango nazionale (che, in certi settori, sono anzi l'unico livello esistente), dando vita a "sistemi bilaterali" più o meno articolati. Il raggio d'azione della bilateralità si è poi allargato sia dal punto di vista settoriale (la maggior parte dei Contratti collettivi prevede ormai il ricorso a qualche strumento bilaterale) sia dal punto di vista del tipo di servizi messi a disposizione delle parti, così da includere una gamma via via sempre più diversificata di prestazioni di welfare.

### 7.1 La bilateralità emiliano-romagnola: assetti organizzativi e ambiti di intervento

La particolare rilevanza della bilateralità come canale di accesso a forme di welfare occupazionale per le aziende di piccole dimensioni sembra confermata nella regione Emilia Romagna dai dati raccolti attraverso la *survey*. Come si è visto nel capitolo 4, complessivamente, il 63,8% delle imprese emiliano-romagnole afferma di appoggiarsi (in tutto: 45,5%, o in parte: 18,3%) agli Enti bilaterali di settore per garantire ai propri dipendenti l'erogazione delle misure di welfare.

Tabella 7.1 – Dimensione aziendale e ricorso agli Enti bilaterali di settore per garantire l'erogazione di welfare

		Numero dipendenti azienda				Totale
		Fino a 9	Da 10 a 14	Da 15 a 49	Da 50 a 350	
Per garantire erogazione di welfare vi appoggiate a Enti bilaterali del vostro settore?	Sì	43 (52,4%)	6 (45,5%)	61 (47,7%)	12 (26,7%)	176 (45,5%)
	In parte	17 (20,7%)	24 (18,2%)	23 (18,0%)	7 (15,6%)	71 (18,3%)
	No	22 (26,8%)	48 (36,4%)	44 (34,4%)	26 (57,8%)	140 (36,2%)

Interessante notare che se si considerano solo le imprese che impiegano fra 50 e 350 lavoratori l'incidenza delle aziende che si affidano (in tutto o in parte) agli strumenti della bilateralità per erogare welfare è pari al 42,2%, mentre se si guarda alle imprese con meno di 50 dipendenti tale percentuale sale al 66,7%, a riprova dell'importanza della bilateralità nell'offerta di prestazioni sociali per le imprese di piccole dimensioni (la quota di imprese che si appoggiano agli Enti bilaterali per erogare welfare raggiunge il 73,1% fra quelle con meno di 10 dipendenti; cfr. tab. 7.1).

Soffermando ora l'attenzione sui settori produttivi prima richiamati (costruzioni, agricoltura, artigianato, terziario-distribuzione-servizi, turismo), è possibile identificare in Emilia Romagna numerosi Enti a composizione paritetica, rappresentativi delle maggiori forze sociali (tabb. 7.2 e 7.3). La bilateralità territoriale si organizza per settori sia su scala regionale sia su scala provinciale. Nelle pagine che seguono saranno presi in esame esclusivamente gli Enti incaricati dell'erogazione di specifiche prestazioni, senza quindi includere nell'analisi altri organismi a composizione paritetica, come gli Osservatori<sup>2</sup>. È inoltre opportuno specificare che, in ragione della specificità dei sistemi bilaterali, non sarà possibile identificare prestazioni del tutto coincidenti con quelle offerte nell'ambito del welfare aziendale inteso in senso stretto.

## 7.2 Gli Enti regionali

Partendo dall'analisi del livello regionale, in Emilia Romagna risultano presenti diversi organismi bilaterali, in particolare nel comparto artigiano e nei settori del terziario, del turismo e dei servizi (tab. 7.2).

Tabella 7.2 – I principali organismi bilaterali di livello regionale

	<i>Ente</i>	<i>Ccnl</i>
	Ente Bilaterale Emilia Romagna (Eber)	Artigianato
	Ente Bilaterale Territoriale Emilia Romagna del commercio, turismo e servizi (Ebter)	Terziario e Turismo (Confesercenti)
	Ente Bilaterale Unitario Regionale Turismo Emilia Romagna (Eburt)	Turismo (Confcommercio)
	Ente Bilaterale del Terziario della Regione Emilia Romagna (Ebiten Emilia Romagna)	Terziario e Turismo (Sistema Commercio e Impresa)
	Ente Bilaterale Regione Emilia Romagna del Settore Vigilanza Privata (Ebiver)	Servizi/Vigilanza Privata

<sup>2</sup> Le informazioni sugli Enti bilaterali e sulle prestazioni da essi erogate sono state attinte da diverse fonti: la banca dati realizzata da Italia Lavoro (ove necessario, integrata e aggiornata; [www.italialavoro.it](http://www.italialavoro.it)), i siti internet – quando esistenti – degli Enti; contatti telefonici diretti con i rappresentanti degli organismi, in caso di lacune altrimenti non coltabili.

### **L'Ente Bilaterale Emilia Romagna (Eber)**

L'Ente Bilaterale Emilia Romagna (Eber), fondato nel 1991 e a cui aderiscono Cgil, Cisl, Uil, Confartigianato, Cna, Casartigiani, Clai, raccoglie l'adesione di circa 22.000 imprese artigiane e di oltre 90.000 lavoratori dipendenti. Considerati i buoni tassi di adesione e l'articolazione organizzativa, l'Ente – se comparato con le organizzazioni equivalenti presenti nelle altre regioni italiane – può essere annoverato fra quelli caratterizzati da un livello di consolidamento istituzionale relativamente alto (Razetti, 2016). Coerentemente con lo sviluppo della bilateralità nel comparto artigiano (privo di ammortizzatori sociali quali la Cassa Integrazione), sin dai primi anni l'ambito di intervento prevalente dell'Eber è stato quello del sostegno al reddito, per mezzo di uno specifico fondo di solidarietà (Fondo Sostegno al Reddito – Fsr). Come emerso anche dalle interviste realizzate, le recenti evoluzioni della normativa (prima la Legge 91/2012, poi il D.lgs. 148/2015) e le successive decisioni assunte dalle parti sociali (con la costituzione del Fondo di Solidarietà Bilaterale dell'Artigianato – Fsba) hanno di fatto spostato l'asse della bilateralità artigiana dal livello regionale, storico baricentro del sistema, al livello nazionale, determinando così una riduzione delle risorse a disposizione degli Enti bilaterali regionali a favore di quello centrale (Ebna). In questo contesto, le parti sociali che costituiscono l'Eber, contando sui contributi accantonati dall'Ente negli anni precedenti e prendendo atto del rallentamento della contrattazione territoriale di secondo livello, nell'aprile 2015 hanno raggiunto un accordo per l'introduzione di alcune nuove prestazioni (per il triennio 2015-2017), in particolare sotto forma di misure a sostegno della famiglia e della conciliazione vita-lavoro: contributi per l'iscrizione dei figli all'asilo-nido, alla scuola dell'infanzia, alle scuole secondarie (di primo e secondo grado), all'Università, campi estivi e colonie; ha inoltre previsto un contributo per l'abbonamento ai mezzi di trasporto e, già dal 2011, una forma di integrazione della maternità facoltativa<sup>3</sup>. Nel complesso, tali misure, nel corso del 2015, hanno assorbito 1.272.770 euro, a fronte di 4.180 domande soddisfatte (Razetti 2016). Nel 2016 le risorse stanziare per contributi rivolti ai dipendenti delle imprese artigiane e ai loro figli sono state pari a 3,2 milioni di euro (Santoni 2016). La sperimentazione di questi interventi di “welfare familiare” è attualmente oggetto di monitoraggio da parte dell'Eber, le cui parti stanno valutando come consolidare tali misure, anche sfruttando le opportunità introdotte dalla Legge di Stabilità 2016. L'Eber attualmente non interviene né è intervenuto in passato nel campo dell'assistenza sanitaria, dove risulta operativo dal 2012 il fondo bilaterale nazionale San.Arti. (Maino e Razetti 2015), peraltro valutato in termini critici dagli intervistati, che ne mettono in evidenza il rischio di una natura surrettiziamente sostitutiva e non integrativa del servizio sanitario pubblico, oltre che un'eccessiva lontananza dalla dimensione regionale.

---

<sup>3</sup> L'accordo, siglato il 15 aprile 2015, è disponibile [on-line](#).

Nel settore del commercio, del turismo e dei servizi si registra la presenza di due Enti bilaterali regionali principali: quello afferente all'asse contrattuale di Confcommercio (che opera solo nel settore turistico, dato che per il terziario si struttura a livello provinciale) e quello afferente all'asse contrattuale Confesercenti (che invece presenta un'unica struttura regionale per il settore turistico e quello del commercio). Le parti che costituiscono entrambi gli Enti hanno sottoscritto a settembre 2015 due accordi, sostanzialmente identici, che definiscono l'attuale offerta di welfare da parte degli Enti.

***Ente Bilaterale Territoriale Emilia Romagna del commercio, turismo e servizi (Ebter)***

L'Ebter è l'organismo bilaterale di riferimento per l'asse contrattuale del terziario e del turismo che vede la partecipazione, oltreché delle tre sigle confederali, delle organizzazioni di settore aderenti a Confesercenti. L'Ebter – che si articola in 11 sedi territoriali (Bologna, Cesena, Ferrara, Forlì, Imola, Modena, Parma, Piacenza, Ravenna, Reggio Emilia, Rimini) – risulta operativo negli ambiti della formazione, del sostegno al reddito (dal 2009) e della conciliazione vita-lavoro. Come anticipato, il 22 settembre 2015 le parti costituenti l'Ebter hanno sottoscritto un "Accordo per la bilateralità del terziario e del turismo in Emilia Romagna", nel quale affermano l'intenzione di «valorizzare e rafforzare la funzione del sistema bilaterale, con la finalità dell'allargamento della base associativa dell'Ente stesso, attraverso la qualificazione e il miglioramento delle prestazioni e dei servizi offerti»<sup>4</sup>, anche alla luce delle novità introdotte dalla nuova normativa sul sostegno al reddito. Il documento è stato recentemente aggiornato dall'"Accordo per il sostegno al reddito nel terziario e nel turismo – Emilia Romagna" (del 28 settembre 2016)<sup>5</sup>, che definisce gli interventi dell'Ebter per il sostegno del reddito dei lavoratori in caso di riduzione dell'orario, di sospensione dell'attività lavorativa e di sospensione e/o riduzione dell'attività conseguente a lavori pubblici in caso di licenziamenti per giustificato motivo oggettivo, dimissioni per giusta causa e risoluzione dei rapporti di apprendistato; definisce, infine, le misure per la formazione. Rimane invece valido l'Accordo del 2015 per quanto riguarda le misure definite di "welfare", che si concentrano nell'area della conciliazione: indennizzo di periodi di congedo parentale non coperti dall'Inps (entro il sesto anno di vita del bambino); contributi per l'iscrizione dei figli a centri estivi e colonie; indennizzo di permessi non retribuiti per l'inserimento dei figli negli asili e nelle scuole dell'infanzia; contributo per l'instaurazione di un contratto di lavoro domestico con assistente familiare per genitori anziani o figli con disabilità; contributo alle spese sanitarie sostenute per figli disabili; infine, sono previsti contributi per il diritto allo studio, sia dei lavoratori sia dei loro figli. Come l'Eber, anche l'Ebter non interviene direttamente nell'offerta di prestazioni sanitarie in senso stretto (assicurate dal fondo bilaterale

<sup>4</sup> Consultabile [on-line sul sito dell'Ente](#).

<sup>5</sup> Consultabile [on-line sul sito dell'Ente](#).

nazionale Aster). Prevede però un contributo per la fruizione di aspettativa non retribuita a seguito di malattia di lunga durata da parte del lavoratore.

#### **Ente Bilaterale Unitario Regionale Turismo Emilia-Romagna (Eburt)**

Nel solo settore del turismo, a fianco dell'Ebter, opera anche l'Ente Bilaterale Unitario Regionale Turismo Emilia-Romagna (Eburt), cui aderiscono, oltre alle tre principali sigle sindacali del settore, le imprese che applicano il contratto firmato da Confcommercio. L'Ente si articola a livello territoriale in numerosi Centri di Servizio Territoriali (Cst), con sede a Piacenza, Parma, Reggio Emilia, Modena, Bologna, Ferrara, Ravenna, Forlì, Cesena, Rimini. Come per l'Ebter, anche le parti costituenti l'Eburt hanno sottoscritto a settembre 2016 un "Accordo per il sostegno al reddito nel turismo Emilia Romagna"<sup>6</sup>, che sostituisce il precedente accordo raggiunto nel settembre 2015 e prevede interventi a sostegno del reddito dei lavoratori in caso di riduzione dell'orario di lavoro (per le aziende con meno di 5 dipendenti e in cui non sia applicabile il Fondo di Integrazione Salariale); prestazioni in caso di sospensione dell'attività lavorativa; sospensione e/o riduzione dell'attività conseguente a lavori pubblici; misure in caso di licenziamenti per giustificato motivo oggettivo, dimissioni per giusta causa e risoluzione dei rapporti di apprendistato; interventi di assistenza fiscale; misure di formazione e politiche attive del lavoro.

Per quanto riguarda il cosiddetto "welfare contrattuale" risulta attualmente in vigore l'"Accordo per la bilateralità del turismo in Emilia Romagna" sottoscritto dalle parti il 22 settembre 2015<sup>7</sup>. Il documento definisce le prestazioni erogate dall'Eburt nel campo del sostegno alla famiglia e alla conciliazione vita-lavoro. Come per l'Ebter, le misure previste consistono in: contributi in caso di malattia di lunga durata, di congedo parentale non indennizzato dall'Inps (entro il sesto anno di vita del bambino), di malattia del figlio (entro l'ottavo anno del bambino); contributi per inserimento nido e/o materna dopo l'esaurimento dei permessi retribuiti, in caso di aspettativa non retribuita; rimborsi parziali dell'iscrizione dei figli a centri estivi; contributi per l'assunzione di una assistente familiare convivente con un contratto di 54 ore settimanali; contributi per spese sanitarie sostenute a favore di figli con disabilità; contributi per l'acquisto di libri di testo sia per i lavoratori sia per i loro figli; infine, contributi per i soli lavoratori studenti, per il pagamento delle tasse universitarie.

Nei settori del terziario e del turismo va infine segnalata la presenza, a livello regionale, dell'Ente Bilaterale del Terziario dell'Emilia Romagna (Ebiten), costituito dalle organizzazioni sindacali Confsal, Fesica-Confsal, Confsal-Fisals, e dall'associazione datoriale Confederazione Autonoma Italiana del Commercio, del Turismo, dei Servizi, delle Professioni e delle Piccole e Medie Imprese ("Sistema Commercio e Impresa").

<sup>6</sup> Consultabile on-line sul sito dell'Ente.

<sup>7</sup> Consultabile on-line sul sito dell'Eburt.



L'Ente interviene esclusivamente nel campo della formazione (organizzando corsi per rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza territoriale).

Da ultimo, nel settore dei servizi (vigilanza privata) è stato formalmente costituito nella seconda metà degli anni 2000 l'Ente Bilaterale Regione Emilia Romagna del Settore Vigilanza Privata (Ebiver), articolazione dell'Ente nazionale (Ebinvip). Formalmente dotato di Statuto, l'Ente regionale non è di fatto entrato nella fase operativa (risulta attualmente privo di un regolamento che ne definisca le prestazioni) a causa del mancato raggiungimento di un accordo fra le parti che l'hanno costituito (Cgil-Filcams, Cisl-Fisascat, Uil-UilTucs, Assiv, AssVigilanza, Univ, Legcoop Servizi, Confcooperative, Agci).

### 7.3 Gli Enti provinciali

Come nelle altre regioni italiane, anche in Emilia Romagna il maggior numero degli Enti bilaterali si colloca al livello provinciale, tradizionale dimensione di aggregazione degli interessi nel campo della bilateralità territoriale. Come si può vedere nella tabella 7.3, di norma in ogni provincia si registra la presenza di almeno un Ente per il settore delle costruzioni, di uno per il terziario-commercio (riferibile all'asse contrattuale Confcommercio) e di uno per l'agricoltura.

Tabella 7.3 – I principali organismi bilaterali di livello provinciale

Provincia	Ente	Ccnl
Bologna	Cassa Mutua Edile della Provincia di Bologna	Costruzioni (Industria)
	Cassa Edile Dipendenti Aziende Artigiane e della Piccola e Media Impresa della Provincia di Bologna	Costruzioni (Artigianato)
	Cassa Assistenza Lavoratori Edili delle Cooperative della Provincia di Bologna (Calec)	Costruzioni (Cooperazione)
	Cassa per l'integrazione Malattie e Assistenza Agricole Varie (Cimaav)	Agricoltura
	Ente Bilaterale Terziario della Provincia di Bologna (Ebiterbo)	Terziario (Confcommercio)
Ferrara	Cassa Edile di Ferrara	Costruzioni (Industria, Artigianato, Cooperazione)
	Fondo Assistenze Varie Lavoratori Agricoli Ferraresi (Favlaf)	Agricoltura
	Ente Bilaterale Terziario di Ferrara (Ebiterfe)	Terziario (Confcommercio)
Forlì-Cesena	Cassa Edile Fcr	Costruzioni (Industria, Artigianato, Cooperazione)
	Cimla di Forlì, Cesena, Rimini	Agricoltura
	Ente Bilaterale Terziario Comprensorio Cesenate (Ebiter)	Terziario
	Ente Bilaterale per il Terziario la distribuzione ed i servizi del comprensorio di Forlì (Ebiter)	Terziario
Modena	Cassa Edili della Provincia di Modena	Costruzioni (Industria)

<i>Provincia</i>	<i>Ente</i>	<i>Ccnl</i>
	Cassa Edili ed Affini della Provincia di Modena	Costruzioni (Artigianato, Cooperazione)
	Cassa Integrativa Indennità Malattia Lavoratori Agricoli (Ciimla)	Agricoltura (anche coop)
	Ente di gestione del terziario, della distribuzione e dei servizi (EBIM)	Terziario
	Ente Bilaterale Terziario Di Modena	Terziario
	Ente Bilaterale Territoriale Modena del Commercio, Turismo e Servizi (EB Modena)	Terziario e Turismo
<i>Parma</i>	Cassa Edile di Parma	Costruzioni (Industria, Artigianato, Cooperazione)
	Cassa Edile dell'Artigianato e della Piccola Impresa Industriale in Emilia Romagna	Costruzioni (Artigianato)
	Cassa Integrazione Malattia Infortunio Operai Agricoli e Assistenza Contrattuale (Cim) <sup>8</sup>	Agricoltura
	Ente Bilaterale Commercio Distribuzione e Servizi della Provincia di Parma (Ebc)	Terziario (Confcommercio)
<i>Piacenza</i>	Cassa Edile di Mutualità e di Assistenza di Piacenza e Provincia	Costruzioni (Industria, Artigianato, Cooperazione)
	Cassa Edile dell'Artigianato e della Piccola Impresa Industriale in Emilia Romagna	Costruzioni (Artigianato)
	Fondo per l'Erogazione di Integrazioni e di Assistenze varie ai Lavoratori Agricoli della Provincia di Piacenza (Feialapp) <sup>9</sup>	Agricoltura
	Ente Bilaterale Terziario Piacenza (Ebiter)	Terziario (Confcommercio)
<i>Ravenna</i>	Cassa Edile della Provincia di Ravenna	Costruzioni (Industria, Artigianato, Cooperazione)
	Fondo Integrazione Malattie Assistenze Varie (Fimav Ravenna)	Agricoltura
	Ente Bilaterale Terziario della Provincia di Ravenna (Ebt)	Terziario (Confcommercio)
<i>Reggio Emilia</i>	Edili Reggio Emilia – Cassa – Ente Bilaterale di Mutualità e Assistenza	Costruzioni (Industria, Artigianato, Cooperazione)
	Assistenza Integrativa Braccianti Agricoli della Provincia di Reggio Emilia – Comitato Imi	Agricoltura
	Ente Bilaterale Terziario Distribuzione e Servizi della Provincia di Reggio Emilia (Ebtre)	Terziario (Confcommercio)
<i>Rimini</i>	Cassa Mutua Edile della Provincia di Rimini	Costruzioni (Industria)
	Cassa Edile dell'Artigianato e della Piccola Impresa Industriale in Emilia Romagna	Costruzioni (Artigianato)
	Cimla di Forlì, Cesena, Rimini	Agricoltura
	Ente Bilaterale Territoriale del Terziario della Provincia di Rimini (Ebc)	Terziario (Confcommercio)

<sup>8</sup> Per questo Ente non è stato possibile raccogliere le informazioni relative alle prestazioni erogate.

<sup>9</sup> Per questo Ente, costituito solo a 2014, è stato possibile reperire solo parte delle informazioni relative alle prestazioni erogate.

### ***Il settore delle costruzioni***

Considerando il settore edile, è interessante notare gradi variabili di frammentazione della bilateralità nei diversi territori. Mentre in alcune province permangono, almeno in parte, le tradizionali distinzioni fra gli assi contrattuali (diversificati in funzione dell'associazione datoriale firmataria) dell'industria (Ance-Confindustria), della cooperazione (Ancol-Legacoop, Federlavoro e Servizi-Confcooperative, Agci-Produzione e Lavoro), dell'artigianato (Anaepa-Confartigianato, Cna-Costruzioni, Fiae-Casartigiani, Claii) e della piccola-media impresa (Confapi-Aniem), in altre province le parti sociali – in linea con le disposizioni contenute negli ultimi rinnovi dei Ccnl di riferimento – hanno negli ultimi anni realizzato processi di aggregazione fra le Casse, determinando la nascita di Enti unici, capaci di rappresentare le parti sociali afferenti ai diversi Ccnl, o comunque di ridurre il numero degli organismi, perseguendo in tal modo l'obiettivo primario di razionalizzare l'uso delle risorse in un settore pesantemente colpito dalla crisi economica. A Reggio Emilia la Cassa Edile e la Cema (Cassa delle imprese della cooperazione e dell'artigianato) si sono unite dando vita a "Edili Reggio Emilia – Cassa – Ente Bilaterale di Mutualità e Assistenza", a seguito di un accordo raggiunto nell'ottobre 2012 tra le parti sociali. Similmente, la Cassa Edile di Ferrara è nata a ottobre 2014 dalla fusione per incorporazione le precedenti Cedad Artigianato, Cassa Edile Industria e Celcof Cooperazione. Nelle Province di Forlì e Cesena è stata costituita a agosto 2016 la nuova Cassa Edile Fcr, nata dall'aggregazione del Nuovo Ente Paritetico per il Settore delle Costruzioni, della Cassa Mutua Edile di Rimini e della Cassa Edile della Cooperazione. In quattro province – Forlì-Cesena, Parma, Piacenza e Rimini – si registra la presenza di un'articolazione del Centro Edile Artigiano e della Piccola e Media Impresa in Emilia Romagna, costituito da Assoedili Anse Cna, Anaepa Confartigianato, Casa, Fillea Cgil, Filca Cisl e Feneal Uil<sup>10</sup>.

Quanto ai servizi di welfare previsti, si può osservare che in tutti i casi le Casse edili offrono *almeno una* prestazione di sanità integrativa. Un dato che non sorprende se si considera che, a differenza degli altri settori presi in esame, quello delle costruzioni non può contare su un fondo bilaterale nazionale di assistenza sanitaria integrativa: le prestazioni consistono in genere in contributi monetari a parziale rimborso delle spese sostenute dai lavoratori per motivi di salute, fra cui generalmente si ritrovano le cure termali e l'acquisto di protesi (ortopediche, oculistiche, acustiche). A dispetto del fatto che, come noto, il settore delle costruzioni registra uno dei tassi di occupazione femminile fra i più bassi, tutte le Casse edili emiliano romagnole risultano attive, almeno in misura minima, nell'offerta di prestazioni che possono essere interpretate come

---

<sup>10</sup> Il Centro Edile Artigiano viene considerato nella parte relativa al livello provinciale in quanto le prestazioni erogate variano da provincia a provincia in base agli accordi sottoscritti a livello locale dalle parti sociali.

misure a sostegno della conciliazione vita-lavoro: le più comuni consistono in qualche forma di supporto al diritto allo studio (sotto forma di premi o di rimborsi delle spese scolastiche) per i figli dei lavoratori. Interessante osservare anche che in alcune province (Ferrara, Modena, Parma, Piacenza, Reggio Emilia e Rimini) le Casse prevedono anche contributi a sostegno dell'iscrizione dei figli all'asilo-nido o alla scuola materna, a dimostrazione di un aggiornamento nel tipo di prestazioni offerte. Nel campo della non autosufficienza, molte Casse intervengono con un sussidio in caso di invalidità permanente del lavoratore dovuta a infortunio anche extraprofessionale; un contributo a lavoratori con figli con disabilità è destinato dalle Casse Edili di Modena, Parma e Piacenza (Cassa Edile di Mutualità e di Assistenza) e Ravenna. Infine, la formazione nel settore edile è gestita, come noto, dal sistema delle Scuole Edili, che si articola a livello provinciale e che trova nel Consorzio Formedil Emilia Romagna – Ente bilaterale regionale per la Formazione Professionale nel settore delle Costruzioni un organismo di raccordo di livello regionale<sup>11</sup>.

### **Il settore agricolo**

Considerando ora le Casse *Extra Legem* agricole e gli Enti Bilaterali Agricoli Territoriali, se ne osserva innanzitutto la presenza in tutte le province emiliano romagnole; in un caso, la Cassa ha dimensione interprovinciale, essendo di riferimento per i territori di Forlì-Cesena e Rimini (Cimla). In generale, in linea con quanto osservabile nelle altre regioni del Nord (Razetti 2015b), l'offerta di prestazioni sociali, se si escludono le diverse integrazioni salariali in caso di malattia e di infortunio, appare estremamente limitata. Nessuna Cassa offre provvidenze nel campo sanitario, dove opera sin dagli anni Ottanta un fondo contrattuale nazionale oggi denominato Fisa. Nell'ambito della non autosufficienza si segnala il contributo erogato dal Fimav di Ravenna a rimborso di spese sanitarie o assistenziali sostenute dai lavoratori per assistere figli con disabilità, mentre fra le misure a sostegno della famiglia la più comune consiste nell'integrazione salariale in caso di astensione obbligatoria dal lavoro per maternità (prevista in forme e con generosità diverse da tutte le Casse agricole, tranne quella di Forlì-Cesena e Rimini). Una Cassa (quella di Reggio Emilia) prevede anche un intervento a sostegno del reddito dei lavoratori licenziati<sup>12</sup>, un'altra – la Favlaf di Ferrara – borse di studio destinate ai figli

---

<sup>11</sup> Il Consorzio Formedil Emilia Romagna – Ente bilaterale regionale per la Formazione Professionale nel settore delle Costruzioni, articolazione di Formedil nazionale, costituita da tutte le Scuole Edili provinciali e da tutte le associazioni datoriali e sindacali di settore: Ance, Agci, Ancpl-Legacoop, Cna, Confartigianato, Confcooperative, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil. Il Consorzio, operativo dal 2006, è accreditato presso la Regione Emilia Romagna e realizza attività formative sia direttamente sia tramite le Scuole Edili, promuovendo il coordinamento delle iniziative e la promozione delle buone pratiche.

<sup>12</sup> «A tutti i lavoratori Oti [Operai a Tempo Indeterminato; n.d.r.] che hanno cessato il lavoro, a seguito di licenziamento, in prossimità del 31 dicembre spetterà una erogazione liberale mensile di € 500,00 per un massimo di quattro mesi in condizione di mancata occupazione (€ 2.000,00)» (art. 9 del *Regolamento* della Cassa Extra Legem Assistenza Integrativa Braccianti Agricoli Comitato Imi di Reggio Emilia).

degli operai agricoli iscritti all'Università. La Cassa di Reggio Emilia sostiene la formazione dei lavoratori grazie alla sottoscrizione di una convenzione con un ente formativo, mentre il Fimav di Ravenna eroga rimborsi a copertura dei costi sostenuti dai lavoratori per la frequenza di corsi di aggiornamento professionale. Tutte le Casse e gli Enti agricoli regionali hanno inoltre dato vita all'Ente Bilaterale Agricolo Regionale Emilia Romagna (Ebarer), che opera nel campo della promozione della formazione in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro.

### ***Il settore del terziario***

Molto più articolato appare infine il campo del welfare bilaterale organizzato a livello provinciale dagli Enti bilaterali del terziario, perlopiù afferenti, come anticipato, al Ccnl Confcommercio. Nella provincia di Forlì-Cesena, si contano due Enti (uno per il comprensorio del Cesenate e un altro per quello di Forlì), mentre in quella di Modena se ne contano tre (l'Ente Bilaterale Confcommercio, l'Ente Bilaterale Confesercenti e l'Ebim, ente di gestione unitario dei primi due). Nei restanti territori, è presente un solo Ente.

Tutti gli Enti del terziario gestiscono un Fondo di Sostegno al Reddito (Fsr), che è generalmente dedicato alla gestione delle varie misure – variabili da territorio a territorio, in base alle disposizioni contenute dagli accordi provinciali sottoscritti dalle parti – volte a assicurare una fonte di reddito ai lavoratori coinvolti in processi di sospensione o riduzione dell'attività lavorativa, di licenziamento per giustificato motivo oggettivo, di dimissioni per giusta causa. Le misure di welfare non destinate al sostegno del reddito in senso stretto possono essere gestite attingendo all'Fsr oppure attraverso la costituzione di un fondo dedicato (come a Bologna, dove è stato attivato un fondo denominato "Welfare territoriale"). Tutti gli Enti risultano inoltre impegnati, direttamente o indirettamente, nell'offerta di pacchetti formativi dedicati ai lavoratori del settore.

Coerentemente con l'alta concentrazione di forza lavoro femminile nei settori del terziario, gli Enti bilaterali settoriali si caratterizzano per un'offerta particolarmente articolata di prestazioni di welfare volte a facilitare l'equilibrio fra impegno professionale e oneri di cura. Gli interventi più frequenti si concentrano infatti negli ambiti della non autosufficienza, della prima infanzia e dell'istruzione. Gli Enti di Ferrara, Modena, Parma, Piacenza e Reggio Emilia prevedono – secondo criteri e importi diversificati – un contributo per lavoratori con figli con disabilità, mentre quelli di Bologna e Ravenna prevedono anche un contributo in caso di instaurazione di rapporto di lavoro domestico con assistente familiare per genitori anziani. Seguono, per frequenza, i contributi per l'acquisto dei libri scolastici per i figli (previsti, secondo modalità e importi diversi, a Bologna, Ferrara, Modena, Parma, Piacenza e Ravenna), quelli per l'inserimento dei figli negli asili nidi e nelle scuole materne (a Modena, Parma e Ravenna) e per la loro

iscrizione ai centri estivi (a Bologna, Ferrara, Modena, Parma, Piacenza, Ravenna). Si segnalano infine interventi in caso di congedi non indennizzati dall'Inps. Del tutto limitato appare invece l'intervento degli Enti del terziario nel campo della tutela della salute (coperto dal fondo contrattuale nazionale Est), considerato che solo in due province, Modena e Piacenza, gli Enti prevedono contributi, rispettivamente, per cure termali e terapie anti-dipendenze, e per l'acquisto di occhiali. La maggior parte degli Enti eroga però contributi ai lavoratori che debbano usufruire dell'aspettativa non retribuita in caso di malattia di lunga durata, così come previsto dall'articolo 181 del Ccnl di riferimento.

#### 7.4 Osservazioni conclusive

La panoramica della bilateralità emiliano romagnola offerta nelle pagine precedenti, letta anche alla luce dei risultati emersi dalla *survey*, permette di sviluppare alcune riflessioni conclusive.

Innanzitutto, in linea con quanto analizzato in altre Regioni del Nord Italia, è possibile osservare un certo grado di frammentazione organizzativa della bilateralità oltre a forti variazioni nell'offerta di prestazioni di welfare bilaterale, sia su base settoriale sia su base territoriale (Razetti 2015b). Sul piano organizzativo, sono da segnalare alcuni processi di ristrutturazione che hanno portato, come illustrato, a un relativo contenimento del numero degli Enti operanti in Emilia Romagna: gli accorpamenti di alcune Casse Edili e l'organizzazione della bilateralità del settore turistico (asse Confcommercio) su base regionale anziché provinciale hanno contribuito in questo senso.

Le variazioni dell'offerta su base settoriale possono plausibilmente essere ricondotte, da un lato, alle differenti cornici bilaterali nazionali di riferimento (l'esistenza o meno di fondi sanitari, per esempio), dall'altro, alla diversa concentrazione di forza lavoro femminile nel settore. Quest'ultima osservazione appare in linea con quanto rilevato, da un punto di vista generale, anche attraverso la *survey*. Al contrario, con l'eccezione della formazione, appare evidente una non corrispondenza fra quanto offerto dagli Enti Bilaterali e quanto dichiarato dalle imprese relativamente al ricorso agli strumenti della bilateralità per offrire prestazioni sociali ai propri lavoratori<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Occorre a questo proposito precisare che mentre questo capitolo si è concentrato sull'offerta di servizi di welfare da parte degli Enti bilaterali territoriali, nel questionario utilizzato per la *survey* la domanda faceva più generalmente riferimento agli Enti bilaterali, senza specificarne il livello (nazionale o locale).

Tabella 7.4 – Il ricorso agli Enti bilaterali per l’offerta di welfare per settore del CCNL e ambito delle prestazioni

	Settore del Ccnl							N
	Meccanico	Commercio	Agricoltura e Agro- industriale	Edilizia	Altro produzione	Altro servizi	Altri vari	
Sanità	21	15	10	3	5	6	4	64
Formazione	78	61	17	16	23	21	10	226
Sostegno al reddito	5	1	0	1	1	0	0	8
Conciliazione vita-	0	0	0	1	0	0	0	1
<i>Totale</i>	82	67	21	18	26	21	11	246

Il caso forse più evidente è rappresentato dalle imprese del settore costruzioni, che in pochissimi casi affermano di ricorrere alla bilateralità per offrire misure sanitarie e di conciliazione, prestazioni che, invece, come si è visto, sono abitualmente offerte dalle Casse Edili provinciali. Osservazioni simili valgono per le prestazioni a sostegno della famiglia e della conciliazione nel settore del commercio (cfr. tab. 7.4). Tali considerazioni sembrano suggerire da un lato che, come messo in evidenza dalle ricerche esistenti sul tema (per esempio Sandulli *et al.* 2015), all’offerta di prestazioni da parte degli Enti bilaterali non corrisponde l’effettivo utilizzo di queste, probabilmente a causa di un insufficiente livello di informazione dei lavoratori potenzialmente interessati; dall’altro, che, proprio per l’opacità che caratterizza molte iniziative bilaterali, gli intervistati non sempre sono stati in grado di concepire le prestazioni erogate dagli Enti bilaterali come forme di welfare aziendale o, più correttamente, di welfare “contrattuale” in senso stretto. Da questo punto di vista appare positivo che alcuni accordi recentemente sottoscritti fra le parti sociali emiliano romagnole – come gli accordi provinciali del settore terziario (sia Confcommercio sia Confesercenti) della Provincia di Modena di giugno 2016 e gli accordi regionali per bilateralità nel terziario e nel turismo in Emilia Romagna (Eburt e Ebter) di settembre 2015, prima richiamati – includano una sezione dedicata al riconoscimento dell’esigenza di migliorare il livello di conoscenza del ruolo e delle finalità degli Enti bilaterali e delle prestazioni da essi erogate, e della conseguente necessità di elaborare e attuare appositi piani di comunicazione attraverso l’organizzazione di campagne pubblicitarie, la promozione di eventi pubblici, iniziative formative con imprese, studi, dipendenti delle parti sociali.

# 8

## CONCLUSIONI<sup>1</sup>

La ricerca qui presentata ha, da un lato, mappato lo sviluppo dei sistemi di welfare aziendale e contrattuale e la presenza e diffusione di servizi e prestazioni di conciliazione vita-lavoro nelle piccole e medie imprese dell'Emilia Romagna, individuando anche una serie di buone prassi e di casi significativi, e dall'altro, ha offerto una serie di analisi e riflessioni sulle condizioni e sulle opportunità di promozione del welfare aziendale in relazione alle caratteristiche del welfare pubblico regionale (anche alla luce delle novità in materia di welfare introdotte recentemente dall'attuale Giunta).

Più nello specifico la ricerca ha cercato di rispondere ad almeno tre interrogativi:

- Qual è la diffusione e quali le caratteristiche del welfare aziendale e contrattuale nel territorio regionale emiliano-romagnolo?
- Quali le caratteristiche dei servizi di welfare aziendale e contrattuale nelle Pmi regionali, con particolare riferimento alla conciliazione vita-lavoro?
- È possibile estendere (e nel caso con quali modalità) all'insieme del tessuto produttivo, composto soprattutto di imprese di medio-piccole dimensioni, il welfare aziendale che alcune realtà hanno già positivamente attivato, integrandolo con i servizi pubblici e privati presenti a livello territoriale e facendo in modo sistemico sinergia con i tanti *stakeholder* del territorio?

La ricognizione preliminare sull'offerta di servizi pubblici e sulle iniziative già avviate sia a livello regionale, sia a livello locale, aveva evidenziato la mancanza di un progetto organico in tema di welfare aziendale, con particolare riferimento alle politiche di conciliazione vita personale-vita lavorativa. È emersa una inerzia istituzionale nelle precedenti amministrazioni regionali e l'assenza – in passato – di un progetto integrato per promuovere e sostenere la diffusione del welfare in azienda. Una situazione che si è saldata con la diffusione di sperimentazioni di welfare aziendale limitata alle grandi imprese, i soggetti cioè che più si sono distinti per capacità progettuali, senza però giocare negli scorsi anni un ruolo propulsivo o di traino rispetto all'intero tessuto produttivo costituito prevalentemente da micro, piccole e medie imprese.

Questa inerzia istituzionale non ha però completamente offuscato l'interesse e la progettualità del tessuto produttivo emiliano-romagnolo su queste tematiche e non ha

---

<sup>1</sup> Questo capitolo è stato scritto da Franca Maino e Roberto Rizza.



impedito che dal 2013-2014 dal “basso” si mettessero in moto azioni e progettualità che seppure lentamente e in modo disordinato e frammentato territorialmente hanno contribuito ad accrescere l’interesse verso questo ambito di intervento e la consapevolezza del suo potenziale (sia come risposta agli effetti prodotti dalla crisi economico-sociale e alla lunga fase recessiva in cui si è venuto a trovare il nostro paese in questi anni, sia come una strategia di motivazione del personale e di miglioramento del clima aziendale, sia come strumento per sostenere la ripresa attraverso il coinvolgimento dei lavoratori ma anche di tanti altri soggetti indirettamente interessati dalle prospettive di sviluppo dell’impresa sul territorio).

Va anche sottolineato che l’interesse del mondo aziendale è ulteriormente cresciuto anche grazie alla visibilità che hanno ricevuto le novità introdotte dalla Legge di Stabilità del 2016 (e negli ultimi mesi anche da quella del 2017) e al fatto che (come evidenziato nel secondo capitolo del *Rapporto*) abbia aperto inedite finestre di opportunità per le aziende con riferimento alla contrattazione aziendale, alla defiscalizzazione del welfare e alla conciliazione vita-lavoro.

Il ricorso a misure e strumenti di welfare aziendale e alla predisposizione di veri e propri piani di welfare che mettano al centro la conciliazione famiglia-lavoro presenta però differenze significative tra grandi e piccole-medie imprese e anche tra le stesse Pmi del territorio, come emerso dalla *survey*. A fronte di un ristretto gruppo di imprese di grandi dimensioni (di cui abbiamo scelto di non occuparci in questo *Rapporto* per spostare invece l’attenzione sulle piccole e medie e sulla bilateralità), che ha fatto del welfare aziendale e dei servizi di conciliazione una vera e propria “vocazione”, tanto da poter essere considerate *best practice* anche a livello nazionale (Gruppo Coesia, Tetrapak, Barilla, Ducati, Coop Adriatica solo per citare alcuni esempi)<sup>2</sup>, è diversa la situazione delle aziende di piccole e piccolissime dimensioni, dove il welfare aziendale fatica a entrare nei piani di sviluppo e di tutela dei dipendenti.

Tornando alle Pmi e a quanto emerso dalla *survey* condotta tra febbraio e giugno 2016 (cfr. il Capitolo 7) è in particolare emersa una certa diffusione dei dispositivi di welfare aziendale, tuttavia concentrati in ambiti più tradizionali e già previsti dalla contrattazione collettiva (formazione e sanità integrativa), meno in altre aree come la conciliazione vita-lavoro, il sostegno al reddito, la previdenza complementare o la *Long Term Care*. Emergono inoltre interventi limitati ad alcuni ambiti con non ampie prospettive di sviluppo. Tuttavia, dai dati emerge anche una correlazione tra l’appartenenza a un’associazione di imprese e la disponibilità a partecipare a una rete di

---

<sup>2</sup> In alcuni casi le realtà all’avanguardia hanno, più recentemente, rappresentato un punto di riferimento per un certo numero di imprese di grandi e medie dimensioni, presso le quali il welfare aziendale ha iniziato a diffondersi, anche se con forme meno impegnative, più circoscritte e in alcuni casi anche più tradizionali, in parte anche per la minore disponibilità di risorse economiche da investire sul welfare aziendale rispetto ai casi più noti.

imprese allo scopo di ampliare i servizi di welfare offerti. Si tratta di una prospettiva di grande interesse per gli *stakeholder* locali e che mostra che quando le imprese sono legate a un'entità collettiva, sono maggiormente propense a mettere in comune risorse ai fini di prospettive di sviluppo.

La ricerca ha poi mostrato la rilevanza delle esperienze aggregative come le reti descritte nel Capitolo 6, specie per le Pmi, che diversamente presenterebbero una minore possibilità di mettere a punto piani di welfare rispetto alle grandi aziende, col rischio di creare nel mercato del lavoro "isole" di benessere contrapposte a una quota ampia di lavoratori meno tutelati e imprese meno orientate verso l'innovazione sociale. Possono apparire a oggi piccoli segnali ed esperienze ancora frammentate ma si tratta di tendenze incoraggianti che mostrano quanto la strada dell'aggregazione e della condivisione di servizi sia promettente e meritevole di essere sostenuta e accompagnata. Ci permettono anche di sottolineare il ruolo strategico di guida e coordinamento che le associazioni di categoria possono giocare, a patto però di investire anche e maggiormente in comunicazione affinché progetti e iniziative possano essere conosciute, promosse, accompagnate per ottenere una maggiore adesione da parte delle Pmi, più di quanto non sia accaduto finora là dove sono state sperimentate reti "territoriali" *multi-stakeholder*.

L'analisi qualitativa sulle Pmi (integrata con i risultati della *survey*) e in particolare sulle esperienze di tipo aggregativo attraverso la creazione di reti e/o partnership tra imprese e tra imprese e altri *stakeholder* ha permesso anche di individuare alcuni fattori "facilitanti" di cui tenere conto. In primo luogo, la presenza di dinamiche economiche, sociali e culturali favorevoli alla collaborazione e alla coprogettazione di iniziative. In particolare fa certo la differenza la presenza di una cultura imprenditoriale capace di concepire il welfare aziendale non solo come una spesa ma come un investimento. Da non sottovalutare inoltre la presenza di *stakeholder* territoriali e di un "sistema-territorio" in grado di promuovere e valorizzare le esperienze e le attività già avviate. In secondo luogo, la presenza di amministrazioni locali attive e sensibili al tema del welfare aziendale e della conciliazione vita-lavoro disponibili al superamento delle tradizionali divisioni di competenze tra pubblico e privato in materia di welfare locale e alla promozione di un modello inclusivo e complementare attraverso forme di condivisione, partecipazione collaborativa e progettazione negoziata tra tutti i soggetti interessati allo sviluppo della comunità locale. In terzo luogo la presenza di una struttura di *governance* interna che funga da "cabina di regia" del percorso che porta alla realizzazione di un piano di welfare condiviso.

In conclusione, l'analisi condotta nel *Rapporto* ha messo in luce un crescente interesse per il tema da parte dei principali *stakeholder* operanti a livello locale (in primo luogo da parte del sistema produttivo), seppure ancora in numero contenuto ne abbiano realmente fatto esperienza sul campo o possano vantare un congruo periodo di

attuazione (tale da poter fornire dati e indicazioni sul grado di successo o insuccesso). Emerge quindi un contesto ancora relativamente vergine che potrebbe – se opportunamente aiutato a crescere – costituire un banco di prova e di sviluppo di pratiche innovative di welfare aziendale, non tanto a livello di singola azienda ma in una logica aggregativa e sinergica dove le organizzazioni di rappresentanza e la bilateralità possano svolgere un ruolo strategico nel favorire reti e partnership *multi-stakeholder*. L'obiettivo generale potrebbe essere la ricerca di una maggiore complementarità tra attore pubblico e soggetti privati allo scopo di rafforzare il territorio per rispondere ai bisogni, vecchi e nuovi dei cittadini, in particolare quelli non adeguatamente coperti dal welfare pubblico perché appartenenti a categorie (giovani, precari, lavoratori a tempo determinato, lavoratori autonomi) poco tutelate.

Uno scenario questo che può ricevere un impulso positivo dalla contrattazione decentrata di tipo territoriale, per promuovere a vantaggio delle piccole e medie imprese un'azione di rete sul territorio sostenendo le associazioni imprenditoriali, d'intesa con i sindacati, nell'elaborazione di "pacchetti di welfare", offrendo alle imprese della rete assistenza tecnica per la loro implementazione e gestione, eventualmente legata a specificità settoriali (come avvenuto nel caso degli accordi siglati per le imprese alimentari del Parmense) o peculiarità connesse alle tipologie d'impresa (come nel caso dell'artigianato per l'esistenza dell'ente bilaterale regionale Eber). Del resto la valorizzazione della contrattazione prevista dalla Legge di Stabilità per il 2016 ci ricorda anche che sotto questo profilo molte sono le fattispecie a cui si potrebbe fare ricorso, a patto di promuovere interventi maggiormente sistematici e di puntare sulla condivisione delle informazioni in merito agli accordi più innovativi affinché possano diventare patrimonio comune ed essere riproposti in altri contesti/altri settori. Si pensi alla contrattazione regionale grazie alla quale includere nei contratti regionali le esperienze di welfare più innovative sperimentate a livello aziendale, in modo da farle diventare patrimonio comune di un determinato settore. E alla contrattazione aziendale, da sviluppare ulteriormente all'interno di un quadro di regole generali, al fine di intercettare bisogni ed esigenze specifiche di una determinata popolazione conciliandole con le esigenze dell'azienda e del suo territorio. In questo quadro gioca un ruolo importante anche la bilateralità, affinché enti e fondi di origine contrattuale (regionale e/o territoriale), composti e gestiti in modo paritetico, possano erogare alle parti – che hanno sottoscritto il contratto – servizi e prestazioni (anche) di welfare finanziati grazie ai contributi versati. Certo è che a oggi risulta anche in Emilia Romagna – in linea con quanto evidenziato in altre regioni del Nord Italia – un certo grado di frammentazione organizzativa della bilateralità oltre che significative variazioni nell'offerta di prestazioni di welfare bilaterale, sia su base settoriale sia su base territoriale. Da qui l'importanza di investire – da parte della stessa bilateralità – in un ripensamento del proprio ruolo interrogandosi su come e in seguito a quali

trasformazioni potrebbe contribuire a diffondere in modo più sistemico il welfare aziendale e territoriale.

Sembra quindi profilarsi una centralità del territorio che diventa il luogo di un unico welfare attivato anche con dispositivi di welfare aziendale, laddove ogni attore, pubblico o privato, opera con una logica che mette al centro il benessere della collettività. Come organizzare e governare questi processi è un argomento aperto, che però prevede il coordinamento tra più attori sotto la regia del soggetto pubblico.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Ascoli U., Barbagli M., Cossentino F. e Ecchia U. (2001), *Le politiche sociali in Emilia Romagna, Primo Rapporto – febbraio 2001*, Regione Emilia Romagna, Torino, Rosenberg & Sellier
- Bandera L. (2014a), *La valorizzazione della rete per sostenere chi lavora: Welfa-RE*, «www.secondowelfare.it», 14 marzo 2014
- (2014b), *WelfareNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio*, «www.secondowelfare.it», 28 novembre 2014
- Bavaro V. (2011), *Gli enti bilaterali nella legislazione italiana*, in L. Bellardi e G. De Santis (a cura di), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Milano, FrancoAngeli, pp. 33-64
- Bellardi L. e De Santis G. (a cura di), 2011, *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Milano, FrancoAngeli
- Bianco M., Lotti F. e Zizza R. (2013), *Donne nell'economia: perché la crescita sia inarrestabile*, «Lavoce.info», 3 dicembre 2013
- Brusco S. (2007), *Sistemi globali e sistemi locali*, in A. Natali, M. Russo e G. Solinas (a cura di), *Distretti industriali e sviluppo locale*, Bologna, il Mulino
- 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 – n. 179.
- Cimaglia M.C. e Aurilio A. (2011), *I sistemi bilaterali di settore*, in L. Bellardi e G. De Santis (a cura di), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Milano, FrancoAngeli, pp. 97-246
- Colombo S. e Regalia I. (2011), *Sindacato e welfare locale*, Milano, FrancoAngeli
- Del Boca D. e Pasqua S., 2004, *Employment and Fertility Decisions in Italy, France and the U.K*, CHILD Working Papers - Centre for Household, Income, Labour and Demographic Economics, [https://ideas.repec.org/p/wpc/wplist/wp08\\_04.html](https://ideas.repec.org/p/wpc/wplist/wp08_04.html)
- Ferrera M. (2008), *Il fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*, Milano, Mondadori
- Giovani R. (2011), *Brevi riflessioni sulla bilateralità*, «Bollettino Adapt», 9 febbraio 2011, [http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/19353giovani\\_09\\_02\\_11.pdf](http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/19353giovani_09_02_11.pdf)
- Helper S., MacDuffie J.P. e Sabel C. (2003), *Collaborazioni pragmatiche: migliorare le conoscenze controllando l'opportunismo*, in G. Bonazzi e S. Negrelli (a cura di), *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Milano, FrancoAngeli
- Iasi F. (2015), *Parte EuGenio: ecco il welfare inter-aziendale di Mantova*, «www.secondowelfare.it», 10 giugno 2015
- Istat (2014), *Rapporto annuale 2014. La situazione del Paese*, Roma
- (2015), *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*, Roma

- (2016), *Rapporto annuale 2016. La situazione del Paese*, Roma Italia Lavoro (a cura di) (2014), *Gli Enti Bilaterali in Italia. Rapporto Nazionale 2014*, Roma, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
- Lai M. (2006), *Appunti sulla bilateralità*, «Diritto delle Relazioni Industriali», 4, pp. 1020-1042
- Leonardi S. (a cura di) (2014), *Rapporto sulla bilateralità nel terziario*, Roma, Ediesse
- Lewis J., Campbell M. e Huerta C. (2008), *Patterns of paid and unpaid work in Western Europe: gender, commodification, preferences and the implications for policy*, «Journal of European Social Policy», 18, pp. 21-37
- Lodi Rizzini C. (2015), *Verso quale welfare? Il welfare locale tra nuovi bisogni e risorse scarse*, «La Rivista delle Politiche Sociali», 1
- Macchioni E. e Orlandini M. (2015), *Reti di impresa per il welfare aziendale: una sfida territoriale*, in F. Maino e G. Mallone, *Dall'azienda al territorio. Le Pmi incontrano il welfare*, «I quaderni di Sviluppo & Organizzazione», 21, pp. 19-32
- Maglia E. (2013), *Reti di impresa: ecco come funziona il contratto di rete*, «www.secondowelfare.it», 1 aprile 2013
- Maino F. (2013), *Il secondo welfare tra risorse scarse, nuovi protagonisti e innovazione sociale*, «Politiche sociali e servizi», 1, pp. 31-57
- 2014, *Le reti di impresa per fare welfare: esperienze a confronto*, «I Quaderni di Economia Sociale», 2, pp. 48-56
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2013), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino
- (a cura di) (2015), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino
- Maino F. e Lodi Rizzini C. (2015), *Cambia il Nord, cambia il welfare*, «Italiani Europei», 2, pp. 51-59
- Maino F. e Mallone G. (2015), *La socialità che emerge dalla contrattazione*, «Nuovi Lavori», 153, 19 maggio 2015
- 2016, *Il welfare aziendale: nuove opportunità per i lavoratori e le imprese*, «Quaderni di Economia Sociale», 2, pp. 22-27
- Maino F. e Razetti F. (2015), *San.Arti, il Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'artigianato*, «www.secondowelfare.it», 19 agosto 2015
- Mallone G. (2012), *Reti d'impresa per il welfare aziendale? L'esperienza di Varese*, «www.secondowelfare.it», 25 novembre 2012
- (2013a), *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 49-81
- (2013b), *Reti d'impresa per il welfare aziendale: il BioNetwork di Pavia*, «www.secondowelfare.it», 4 febbraio 2013
- (2015a), *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. Maino e M. Ferrera, *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 43-68
- (2015b), *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro: esperienze innovative in Piemonte*, «Informaires», 1, maggio, [www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it).

- Miscione M. (2011), *Regole certe su rappresentanze sindacali e contrattazione collettiva con l'Accordo interconfederale 28 giugno 2011*, «Il lavoro nella giurisprudenza», 7, pp. 653-659
- Mosconi F. (a cura di) (2012), *Le metamorfosi del "modello emiliano". L'Emilia-Romagna e i distretti industriali che cambiano*, Bologna, il Mulino
- Mutti A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo: la fiducia come risorsa*, Bologna, il Mulino
- Naldini M. e Saraceno C. (2011), *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Bologna, il Mulino
- Oecd (2014), *Studies on SMEs and Entrepreneurship. Italy. Key Issues and Policies*, Oecd Publishing
- Pavolini E. (a cura di) (2016), *Welfare aziendale e conciliazione. Proposte e esperienze dal mondo cooperativo*, Bologna, il Mulino
- Prandini R. (2012), *Come rendere riflessiva la relazione tra famiglia e lavoro. Welfare aziendale, distretti familiari e audit-famiglia lavoro*, in P. Donati (a cura di), *La famiglia in Italia. Sfide sociali e innovazioni nei servizi*, vol. II: *Nuove best practices nei servizi alle famiglie*, Roma, Carocci, pp. 11-42
- Razetti F. (2015a), *La situazione sociale del Paese secondo il Rapporto Istat 2015*, «www.secondowelfare.it», 25 maggio 2015
- (2015b), *Bilateralità e welfare contrattuale: quale ruolo per i territori?*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- (2016), *Bilateralità come tessera del secondo welfare? Prime considerazioni a partire dalle esperienze regionali nel settore artigiano*, paper presentato in occasione della IX Conferenza Espanet Italia, Macerata, 22-24 settembre 2016, [http://www.espanet-italia.net/images/conferenza2016/Paper/14a\\_Razetti.pdf](http://www.espanet-italia.net/images/conferenza2016/Paper/14a_Razetti.pdf)
- Reyneri E. (2011), *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, il Mulino
- Rinaldini F. (2012), *Processi di riconfigurazione del welfare territoriale e aziendale in cinque regioni italiane*, Ires Emilia Romagna
- Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di) (2014), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, FrancoAngeli
- Sandulli P., Faioli M., Bozzao P., Bianchi M.T. e Croce G. (a cura di) (2015), *Indagine sulla bilateralità in Italia e in Francia, Germania, Spagna, Svezia*, «Quaderno della Fondazione Brodolini», 52, <http://www.fondazionebrodolini.it/sites/default/files/pubblicazioni/file/q52.pdf>
- Santoni V. (2016), *La bilateralità artigiana in Emilia-Romagna*, 1 dicembre 2016
- (2017), *Un esempio di cooperazione tra profit, non-profit e settore pubblico: l'asilo nido "Biricoccole" e il Consorzio Nido Industria Vallesina di Jesi*, «Quaderni di Economia Sociale», 1
- Triglia C. (1986), *Grandi partiti e piccole imprese*, Bologna, il Mulino
- Unioncamere Emilia-Romagna (2015), *Rapporto sull'economia regionale, Consuntivo 2015*, <http://www.ucer.camcom.it/studi-ricerche/analisi/rapporto-economia-regionale/pdf/2015/2015-consuntivo-economia-regionale.pdf>



- (2016), *Rapporto 2016 sull'economia regionale*, <http://www.ucer.camcom.it/studi-ricerche/analisi/rapporto-economia-regionale/pdf/2015/2016-rapporto-economia-regionale.pdf>
- Vitale T., Tajani C. e Polizzi E. (a cura di) (2013), *Programmazione territoriale del welfare. Metodi e strumenti*, Roma, Carocci





*Appendici*

## APPENDICE I – I TESTIMONI QUALIFICATI INTERVISTATI NEL CORSO DELL'INDAGINE

<i>Nominativo</i>	<i>Istituzione/organizzazione</i>	<i>Ruolo</i>	<i>Data intervista</i>
Adami Sabrina Bonanno Sonia	Assessorato alle attività produttive, piano energetico, economia verde e ricostruzione post-sisma	Referenti della Direzione generale Economia della conoscenza, del lavoro e dell'impresa	02/12/2015
Amorevole Rosa Maria	Consigliera di parità	Consigliera di parità regionale	26/11/2015
Arlati Claudio	Cisl regionale	Coordinamento formazione	13/01/2016
Benedetto Vanes	Coop Adriatica	Direttore HR	15/03/2016
Bianchini Enea	Upi (Unione Parmense degli Industriali)	Responsabile dell'area Relazioni industriali, risorse umane, formazione	23/11/2016
Bonvicini Francesco	Alfa Wassermann Federmanager	Direttore HR Referente	02/02/2016
De Pietro Oreste	Confcooperative Bologna	Responsabile dell'area welfare	05/12/2016
Ioppi Cinzia	Assessorato alle Politiche sociali	Funzionario del Servizio coordinamento politiche sociali e socio educative	06/11/2015
Lusvardi Elena	Cooperazione Salute Cooperativa Vivere	Amministratore Ex-amministratore	12/12/2016
Maccato Barbara	Confartigianato regionale	Responsabile dell'Area Contrattuale e Consigliere Eber	01/03/2016
Mattioli Antonio	Cgil regionale	Responsabile delle politiche contrattuali e industriali	03/02/2016
Passarini Gino	Assessorato alle politiche sociali Regione Emilia Romagna	Responsabile del Servizio Politiche familiari infanzia e adolescenza	09/11/2015
Preti Paolo Bracci Cinzia	Eber	Direttore e Vice-direttrice	15/09/2016
Picchio Maria Francesca Borsato Lauro	Cna regionale	Responsabile del dipartimento delle politiche sociali Resp. del dipartimento delle politiche del lavoro	21/01/2016
Salda Elena	Associazione imprese responsabili modenesi	Presidente	09/11/2016
Speziale Giusi	Unindustria Reggio Emilia	Responsabile dell'area lavoro e relazioni sindacali	23/02/2016

## APPENDICE II – QUESTIONARIO PER LE AZIENDE

Gentile Signora/e,

Il presente questionario, promosso dall'**Ente Regionale e condotto dal Laboratorio "Percorsi di secondo welfare"** ([www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)), ha lo scopo di raccogliere informazioni sulla diffusione del welfare aziendale nelle imprese dell'Emilia Romagna al fine di migliorare il supporto istituzionale fornito.

Le rivolgiamo alcune semplici domande sulla sua azienda, le iniziative di welfare adottate e le chiediamo di esprimere **la sua personale opinione** in merito alla loro adozione o ai possibili sviluppi futuri. Le ricordiamo che **non ci sono risposte giuste o sbagliate**, ma siamo interessati unicamente **al suo punto di vista**.

Le garantiamo in ogni caso **la riservatezza e l'anonimato delle sue risposte**, che verranno trattate ed elaborate sempre in forma aggregata, nel rispetto della legge sulla privacy ai sensi dell'art. 13 del Decreto Legislativo n. 196/2003.

La preghiamo di rispondere mettendo una croce [X] sulla casella della risposta prescelta.

**Una volta compilato il questionario la preghiamo di rimandarlo al rilevatore che l'ha contattata.**

Per qualsiasi dubbio o chiarimento può in ogni caso fare riferimento alla Dott.ssa Franca Maino, direttrice di "Percorsi di secondo welfare" [... *omissis* ...].

La ringraziamo per la sua disponibilità.

Indirizzo e-mail e sito web  
dell'impresa (se disponibile): \_\_\_\_\_

Codice intervistatore:

Data primo contatto: \_\_\_\_\_

Interlocutore: Sig./sig.ra \_\_\_\_\_ tel. \_\_\_\_\_

Codice impresa (da inserirsi a  
cura dell'intervistatore):

<b>A. Dati strutturali</b>
----------------------------

**1. Ruolo dell'intervistato**

Imprenditore	q 1
Direttore/dirigente	q 2
Responsabile Risorse Umane	q 3
Altro (specificare): _____	q 4

**2. L'azienda appartiene a un gruppo?**

Sì	q 1
No	q 2

**3. L'azienda è multi localizzata?**

Sì	q 1
No	q 2

**4. Quale è il CCNL applicato dall'azienda?**


---

**5. Anno di costituzione dell'azienda (in cifre)**

|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|

**6. Se non ricorda precisamente la data, può indicare se l'azienda è stata costituita:**

Dal 2014 in avanti	q 1
2010-2013	q 2
2005-2009	q 3
2000-2004	q 4
Anni '90	q 5
Anni '80	q 6
Anni '70	q 7
Anni '60	q 8
Anni '50	q 9
1900-1949	q 10
Prima del 1900	q 11

**7. Fatturato (in euro)**


---

**8. L'azienda è iscritta a un'associazione di categoria?**

Sì	q 1
No	q 2

## 9. Se sì, quale?

## 10. Quale è il numero di dipendenti dell'azienda (in cifre)

|\_\_|\_\_|\_\_|

11. Quale è il numero di dipendenti *donne* dell'azienda?

0%	q 1
Meno del 50%	q 2
Dal 50% all'80%	q 3
Più dell'80%	q 4

## 12. Quale è la percentuale di iscritti al sindacato?

0%	q 1
Meno del 50%	q 2
Dal 50% all'80%	q 3
Più dell'80%	q 4

## B. WELFARE AZIENDALE

## 13. Attualmente la sua azienda offre ai dipendenti beni e servizi di welfare aziendale (inclusi quelli previsti dal suo CCNL di riferimento) ?

Sì	q 1
No ( <i>andare alla domanda 44</i> )	q 2

## 14. Se sì, quali?

	<b>Sì</b>	<b>No</b>
14.1. Previdenza complementare	q 1	q 2
14.2. Sanità integrativa		
14.2.1. <i>Assicurazione sanitaria</i>	q 1	q 2
14.2.2. <i>Programmi di prevenzione e screening</i>	q 1	q 2
14.2.3. <i>Sanità integrativa: altro</i>	q 1	q 2
14.3. Conciliazione vita-lavoro		
14.3.1. <i>Orari e strumenti di flessibilità lavorativa</i>	q 1	q 2
14.3.2. <i>Beni e servizi per la famiglia</i>	q 1	q 2
14.3.3. <i>Non autosufficienza</i>	q 1	q 2
14.3.4. <i>Conciliazione vita-lavoro: altro</i>	q 1	q 2
14.4. Sostegno al reddito	q 1	q 2
14.5. Formazione	q 1	q 2
14.6. Wellness e lifestyle (ad es.: palestra aziendale, cultura e tempo libero, convenzioni)	q 1	q 2
14.7. Mobilità sostenibile e trasporto	q 1	q 2
14.8. Housing e sostegno alle spese abitative	q 1	q 2

**15. Quali misure di conciliazione vita-lavoro sono state adottate dalla sua azienda?**

<b>Orari e strumenti di flessibilità lavorativa:</b>	<b>Sì</b>	<b>No</b>
15.1. Telelavoro	q 1	q 2
15.2. Flessibilità di orario (es. entrata e uscita)	q 1	q 2
15.3. Part-time verticale e orizzontale	q 1	q 2
15.4. Banca delle ore	q 1	q 2
15.5. Job sharing	q 1	q 2
15.6. Congedi e permessi extra	q 1	q 2
15.7. Soluzioni di smartworking o "lavoro agile" (orari e luoghi)	q 1	q 2
15.8. Altro (specificare:)	q 1	q 2

<b>Beni e servizi per la famiglia:</b>	<b>Sì</b>	<b>No</b>
15.9. Asili nido aziendali o interaziendali	q 1	q 2
15.10. Rimborsi spese scolastiche	q 1	q 2
15.11. Borse di studio	q 1	q 2
15.12. centri educativi e doposcuola; campus estivi	q 1	q 2
15.13. servizi in azienda per il disbrigo delle incombenze quotidiane	q 1	q 2
15.14. Consulenza pediatrica e pedagogica	q 1	q 2
15.15. Convenzioni con fornitori di servizi	q 1	q 2
15.16. Altro (specificare:)	q 1	q 2

<b>Non autosufficienza:</b>	<b>Sì</b>	<b>No</b>
15.17. Rimborsi spese relative all'assistenza agli anziani a carico	q 1	q 2
15.18. Convenzioni con centri diurni e residenziali	q 1	q 2
15.19. Consulenza e orientamento	q 1	q 2
15.20. Polizza assicurativa LTC per il dipendente	q 1	q 2
15.21. Altro (specificare:)	q 1	q 2

**16. I servizi presenti in azienda sono aperti anche ai cittadini o condivisi con altre aziende del territorio?**

Sì, ai cittadini	q 1
Sì, ai dipendenti di altre imprese	q 2
No	q 3
Altro (specificare:)	q 4

**17. Questi servizi di conciliazione sono il risultato di accordi/reti con altre imprese?**

Sì	q 1
No	q 2

**18. Questi servizi di conciliazione sono il risultato di accordi con istituzioni pubbliche?**

Sì	q 1
No	q 2



**19. Alcuni servizi sono erogati attraverso il CRAL aziendale?**

Sì	q 1
No	q 2
Non abbiamo il CRAL aziendale	q 3

**20. Alcuni servizi sono erogati attraverso l'utilizzo di voucher?**

Sì	q 1
No	q 2

**21. Ha risposto che sono attivi servizi di CONCILIAZIONE VITA-LAVORO. A quali figure professionali dell'azienda sono rivolti?**

	<b>Sì</b>	<b>No</b>
21.1. Operai	q 1	q 2
21.2. Impiegati	q 1	q 2
21.3. Tecnici	q 1	q 2
21.4. Quadri	q 1	q 2
21.5. Dirigenti	q 1	q 2

**22. I servizi sono introdotti:**

	Da CCNL di riferimento	Attraverso contrattazione integrativa aziendale o territoriale	Su iniziativa unilaterale dell'azienda
22.1. Orari e strumenti di flessibilità lavorativa	q 1	q 2	q 3
22.2. Beni e servizi per la famiglia	q 1	q 2	q 3
22.3. Non autosufficienza	q 1	q 2	q 3

**23. Ha risposto che sono attivi servizi di PREVIDENZA COMPLEMENTARE. A quali figure professionali dell'azienda sono rivolti?**

	<b>Sì</b>	<b>No</b>
23.1. Operai	q 1	q 2
23.2. Impiegati	q 1	q 2
23.3. Tecnici	q 1	q 2
23.4. Quadri	q 1	q 2
23.5. Dirigenti	q 1	q 2

**24. I servizi sono introdotti:**

Dal CCNL di riferimento	q 1
Attraverso contrattazione integrativa aziendale/territoriale	q 2
Su iniziativa unilaterale dell'azienda	q 3

**25. Ha risposto che sono attivi servizi di SANITÀ INTEGRATIVA. A quali figure professionali dell'azienda sono rivolti?**

	<b>Si</b>	<b>No</b>
25.1. Operai	q 1	q 2
25.2. Impiegati	q 1	q 2
25.3. Tecnici	q 1	q 2
25.4. Quadri	q 1	q 2
25.5. Dirigenti	q 1	q 2

**26. I servizi sono introdotti:**

Dal CCNL di riferimento	q 1
Attraverso contrattazione integrativa aziendale/territoriale	q 2
Su iniziativa unilaterale dell'azienda	q 3

**27. Ha risposto che sono attivi servizi di sostegno alla NON AUTOSUFFICIENZA. A quali figure professionali dell'azienda sono rivolti?**

	<b>Si</b>	<b>No</b>
27.1. Operai	q 1	q 2
27.2. Impiegati	q 1	q 2
27.3. Tecnici	q 1	q 2
27.4. Quadri	q 1	q 2
27.5. Dirigenti	q 1	q 2

**28. I servizi sono introdotti:**

Dal CCNL di riferimento	q 1
Attraverso contrattazione integrativa aziendale/territoriale	q 2
Su iniziativa unilaterale dell'azienda	q 3

**29. Ha risposto che sono attivi servizi di SOSTEGNO AL REDDITO. A quali figure professionali dell'azienda sono rivolti?**

	<b>Si</b>	<b>No</b>
29.1. Operai	q 1	q 2
29.2. Impiegati	q 1	q 2
29.3. Tecnici	q 1	q 2
29.4. Quadri	q 1	q 2
29.5. Dirigenti	q 1	q 2

**30. I servizi sono introdotti:**

Dal CCNL di riferimento	q 1
Attraverso contrattazione integrativa aziendale/territoriale	q 2
Su iniziativa unilaterale dell'azienda	q 3

**31. Ha risposto che sono attivi servizi di WELLNESS E LIFESTYLE. A quali figure professionali dell'azienda sono rivolti?**

	<b>Sì</b>	<b>No</b>
31.1. Operai	q 1	q 2
31.2. Impiegati	q 1	q 2
31.3. Tecnici	q 1	q 2
31.4. Quadri	q 1	q 2
31.5. Dirigenti	q 1	q 2

**32. I servizi sono introdotti:**

Dal CCNL di riferimento	q 1
Attraverso contrattazione integrativa aziendale/territoriale	q 2
Su iniziativa unilaterale dell'azienda	q 3

**33. Per garantire l'erogazione di welfare ai dipendenti, vi appoggiate a Enti bilaterali del vostro settore?**

Sì	q 1
In parte	q 2
No	q 3

**34. Se sì o in parte, si tratta di prestazioni in ambito:**

Sanità	q 1
Formazione	q 2
Sostegno al reddito	q 3
Conciliazione vita-lavoro	q 4

## C. VALUTAZIONE E PROSPETTIVE

**35. Che peso hanno avuto i seguenti motivi sulla decisione di introdurre iniziative di welfare aziendale? (rispondere per tutte le voci)**

35.1. Migliorare il clima aziendale e sviluppare il senso di appartenenza	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
35.2. Fidelizzare i lavoratori più qualificati e ridurre il turn-over	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
35.3. Una strategia di aumento della produttività	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
35.4. Usufruire dei vantaggi dati dalla normativa fiscale	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
35.5. Contenere il costo del lavoro	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
35.6. Parere positivo dei rappresentanti sindacali	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
35.7. È una tradizione di lunga durata nella nostra impresa	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto

**36. Che effetti ha avuto sull'azienda l'introduzione di iniziative di welfare aziendale? (rispondere per tutte le voci)**

36.1. Riduzione dell'assenteismo	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
36.2. Diminuzione del turn over	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
36.3. Aumento della produttività	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
36.4. Miglioramento del clima aziendale	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
36.5. Diminuzione del costo del lavoro	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
36.6. Miglioramento dell'organizzazione del lavoro	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
36.7. Miglioramento delle relazioni industriali	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto

**37. Quali sono le prospettive future dei servizi di welfare implementati dall'azienda in termini di investimenti?**

Aumentare la spesa	q 1
Mantenere invariata la spesa	q 2
Ridimensionare la spesa	q 3

**38. Su quali direttrici di espansione intende puntare il vostro sistema di welfare aziendale?**

	Si	No
38.1. Previdenza complementare	q 1	q 2
38.2. Sanità integrativa	q 1	q 2
38.3. Conciliazione vita-lavoro	q 1	q 2
38.4. Non autosufficienza	q 1	q 2
38.5. Sostegno al reddito	q 1	q 2
38.6. Formazione	q 1	q 2
38.7. Trasporto e mobilità sostenibile	q 1	q 2
38.8. Wellness e lifestyle (ad es.: palestra aziendale, ecc.)	q 1	q 2
38.9. Housing e sostegno alle spese abitative	q 1	q 2

**39. L'azienda prevede l'erogazione di tutto o di parte del premio di produttività in beni e servizi di welfare?**

Sì	q 1
No	q 2
Non abbiamo il premio di produttività	q 3

**40. Avete intenzione di utilizzare le novità previste dalla Legge di Stabilità 2016 in tema di welfare aziendale?**

Sì ( <i>andare alla domanda 42</i> )	q 1
No	q 2

**41. Se no, perché?**

Non sono a conoscenza delle novità previste dalla legge	q 1
Ritengo la normativa troppo complessa per essere utilizzata	q 2
Ritengo che le novità non siano vantaggiose	q 3

**42. Che peso hanno avuto i seguenti motivi sulla decisione di introdurre servizi di conciliazione in azienda? (rispondere per tutte le voci)**

42.1. Migliorare il clima aziendale e sviluppare il senso di appartenenza	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
42.2. Ridurre l'assenteismo della componente femminile	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
42.3. Diminuire le richieste di fruizione del periodo di maternità facoltativa e i lunghi periodi di assenza dal lavoro	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
42.4. Incentivare l'avanzamento di carriera della componente femminile	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
42.5. Promuovere un cambiamento culturale all'interno dell'azienda	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
42.6. Essere attrattivi per le donne	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto

**43. Rispetto alle seguenti dimensioni, che effetti ha avuto sull'azienda l'introduzione di servizi di conciliazione? (rispondere per tutte le voci)**

43.1. Riduzione dell'assenteismo per motivi familiari	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
43.2. Diminuzione delle richieste di fruizione del periodo di maternità facoltativa	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
43.3. Diminuzione del numero di donne che hanno lasciato il lavoro dopo la nascita dei figli	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
43.4. Miglioramento del clima aziendale	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
43.5. Aumento della produttività	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
43.6. Miglioramento generale dell'organizzazione del lavoro	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto

## D. ASSENZA DI MISURE DI WELFARE AZIENDALE

**44. Quali sono i motivi che hanno portato l'azienda a scegliere di non attivare (o a disattivare) misure di welfare aziendale?** (rispondere per tutte le voci)

44.1. Costi troppo elevati	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
44.2. Assenza di interesse da parte dell'azienda	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
44.3. Assenza di interesse da parte dei lavoratori/loro rappresentanti	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
44.4. Parere negativo dei rappresentanti sindacali	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
44.5. Scarsa informazione/competenza interna	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
44.6. Eccessiva complessità/difficoltà di utilizzo della normativa fiscale di riferimento	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto

**45. Se avesse la possibilità, a quali iniziative sarebbe più interessato? (rispondere per tutte le voci)**

45.1. Previdenza complementare	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
45.2. Sanità integrativa e prevenzione	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
45.3. Prestazioni /copertura del rischio non autosufficienza	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
45.4. Flessibilità degli orari aggiuntiva a quanto previsto da CCNL di riferimento	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
45.5. Servizi di conciliazione di supporto agli oneri di cura dei minori	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
45.6. Servizi di conciliazione di supporto agli oneri di cura dei familiari non autosufficienti	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
45.7. Contributi economici a sostegno della famiglia	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
45.8. Interventi a sostegno del reddito	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
45.9. Servizi di disbrigo pratiche	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
45.10. Formazione	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
45.11. Housing	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto
45.12. Mobilità sostenibile	Per nulla	0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10	Del tutto

**46. La sua azienda sarebbe più incentivata a sviluppare iniziative di welfare aziendale attraverso la partecipazione a una rete di imprese?**

Sì	q 1
No	q 2

**47. Alla luce delle novità previste dalla Legge di Stabilità 2016 in tema di welfare aziendale e contrattazione di secondo livello, l'azienda sta valutando la possibilità di introdurre benefit di welfare aziendale?**

Sì	q 1
No	q 2



**48. Se no, perché?**

Non sono a conoscenza delle novità previste dalla legge	q 1
Ritengo la normativa troppo complessa per essere utilizzata	q 2
Ritengo che le novità non siano vantaggiose	q 3

## APPENDICE III – TABELLE DELLE REGRESSIONI LOGISTICHE

**Regressione logistica senza flessibilità e part time**

	B	IC al 95%	
<i>Dipendenti cat di rif meno di 9 dipendenti</i>			
da 10 a 14	0,02	-0,56	0,60
da 15 a 49	0,12	-0,48	0,73
da 50 a 350	0,89	0,10	1,67
<i>Province rif. Piacenza</i>			
Parma	0,72	-0,22	1,66
Reggio Emilia	-0,66	-1,66	0,35
Modena	-0,80	-1,87	0,28
Bologna	0,44	-0,44	1,31
Ferrara	0,29	-0,99	1,57
Ravenna	-0,06	-1,10	0,99
Forlì Cesena	-2,97	-5,11	-0,83
Rimini	1,39	0,41	2,38
<i>Dipendenti donne cat di rif: nessuna</i>			
Meno del 50%	0,09	-0,87	1,06
tra il 50-80%	0,29	-0,72	1,31
più dell'80%	0,97	-0,10	2,04
<i>Iscrizione ad associazioni di categoria cat di rif: Sì</i>			
No	-0,38	-0,88	0,12
<i>Dipendenti iscritti al sindacato, cat di rif: nessuno</i>			
Meno del 50%	0,01	-0,51	0,53
tra il 50 e l'80%	-0,78	-1,78	0,22
più dell'80%	0,23	-0,90	1,36
Non risponde	-0,17	-1,00	0,66
Costante	-1,85	-3,09	-0,60
pseudoR2	0,138		
N	722		

**Regressione logistica conciliazione tutta**

	B	IC al 95%	
<i>Dipendenti cat di rif meno di 9 dipendenti</i>			
da 10 a 14	-0,10	-0,63	0,43
da 15 a 49	0,16	-0,40	0,72
da 50 a 350	0,59	-0,18	1,37
<i>Province rif. Piacenza</i>			
Parma	-0,34	-1,22	0,54
Reggio Emilia	-3,14	-4,05	-2,24
Modena	-3,29	-4,24	-2,33
Bologna	-2,05	-2,86	-1,24
Ferrara	-2,44	-3,64	-1,25
Ravenna	-2,74	-3,70	-1,78
Forlì Cesena	-5,90	-8,02	-3,77
Rimini	-0,57	-1,53	0,38
<i>Dipendenti donne cat di rif: nessuna</i>			
Meno del 50%	0,71	-0,19	1,61
tra il 50-80%	1,06	0,11	2,01
più dell'80%	1,82	0,78	2,86
<i>Iscrizione ad associazioni di categoria cat di rif: Sì</i>			
No	-0,28	-0,72	0,17
<i>Dipendenti iscritti al sindacato, cat di rif: nessuno</i>			
Meno del 50%	0,03	-0,45	0,50
tra il 50 e l'80%	-0,85	-1,74	0,04
più dell'80%	-0,07	-1,16	1,02
Non risponde	-0,32	-1,14	0,50
<i>Costante</i>	0,54	-0,60	1,68
pseudoR2	0,28		
N	722		

**Regressione su tutte le altre politiche**

	B	IC al 95%	
<i>Dipendenti cat di rif meno di 9 dipendenti</i>			
da 10 a 14	0,02	-0,45	0,50
da 15 a 49	0,56	0,05	1,06
da 50 a 350	1,09	0,40	1,78
<i>Province rif. Piacenza</i>			
Parma	-0,31	-1,26	0,65
Reggio Emilia	-2,38	-3,27	-1,49
Modena	-2,83	-3,75	-1,91
Bologna	-1,33	-2,19	-0,47
Ferrara	-0,02	-1,36	1,33
Ravenna	-2,46	-3,41	-1,51
Forlì Cesena	-2,15	-3,07	-1,23
Rimini	0,31	-0,78	1,39
<i>Dipendenti donne cat di rif: nessuna</i>			
Meno del 50%	0,33	-0,40	1,07
tra il 50-80%	0,31	-0,48	1,10
più dell'80%	0,85	-0,04	1,74
<i>Iscrizione ad associazioni di categoria cat di rif: Sì</i>			
No	-0,64	-1,03	-0,25
<i>Dipendenti iscritti al sindacato, cat di rif: nessuno</i>			
Meno del 50%	0,24	-0,18	0,67
tra il 50 e l'80%	0,21	-0,45	0,87
più dell'80%	0,71	-0,15	1,57
Non risponde	-0,15	-0,85	0,56
Costante	1,11	0,04	2,17
pseudoR2	0,181		
N	722		





*Welfare aziendale  
e conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna*

a cura di Franca Maino e Roberto Rizza

Percorsi di secondo welfare • Centro di ricerca e documentazione L. Einaudi  
2017

[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

ISBN  
978-88-909417-8-8



Centro  
di Ricerca e  
Documentazione  
*Luigi Einaudi*