

### **LE RETI DI IMPRESA QUALE NUOVO MODELLO DI WELFARE AZIENDALE TERRITORIALE**

**Massimo Castellano<sup>1</sup>**

#### **SOMMARIO**

Tra i protagonisti del secondo welfare un ruolo importante è certamente occupato dal mondo delle imprese, che hanno le possibilità economiche e organizzative per implementare quelle politiche aziendali a favore della sostenibilità sociale e ambientale. In tale ambito si colloca il cosiddetto “welfare aziendale” che è ormai al centro del dibattito pubblico, politico e accademico. Il welfare aziendale può essere definito come quell’insieme di servizi e dispositivi in denaro progettati per accrescere il benessere personale, lavorativo e familiare dei dipendenti che, se erogati in risposta a bisogni reali dei lavoratori, riescono ad influire positivamente sul benessere organizzativo e sulla produttività dell’impresa. Il seguente contributo che si prefigge l’obiettivo di chiarire il concetto di welfare aziendale, delimitandone i confini e delineandone i contenuti, nonché di fare il punto circa il suo sviluppo e le possibili prospettive future. Tuttavia, lo sviluppo dei programmi di welfare è fortemente influenzato dalla dimensione delle imprese. Nel tentativo di rispondere alla discrepanza con le grandi aziende, una strategia intrapresa dalle piccole e medio imprese, risiede nella costituzione di reti territoriali. La prima parte, di carattere descrittivo, identifica gli attori coinvolti ed i servizi offerti; la sezione successiva, affronta la trattazione empirica del tema tramite l’analisi di alcuni esempi di reti territoriali tra imprese al fine di riconoscerne le specificità, i punti di forza e le criticità, ma anche e soprattutto di individuare le potenzialità di diffusione dei modelli proposti in ambito territoriale.

---

<sup>1</sup> Culture in Economia del Settore Non Profit e del Microcredito, Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche (DSEAS), Università di Palermo, [massimo.castellano@unipa.it](mailto:massimo.castellano@unipa.it)  
Unicredit SpA, Via Ruggero Settimo, 42 Palermo, [massimo.castellano@unicredit.eu](mailto:massimo.castellano@unicredit.eu)  
Abitazione: Via Francesco Crispi, 133 Palermo 90133



## Introduzione

Tra i protagonisti del secondo welfare un ruolo importante è certamente occupato dal mondo delle imprese, che hanno le possibilità economiche e organizzative per implementare quelle politiche aziendali a favore della sostenibilità sociale e ambientale che rientrano oggi nell'ampio concetto di *Corporate Social Responsibility*. In tale ambito si colloca il cosiddetto "welfare aziendale" che è ormai al centro del dibattito pubblico, politico e accademico. Da un punto di vista concettuale, il welfare aziendale è generalmente inteso come l'insieme di benefit e servizi, forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale. Tali prestazioni sono strutturate in modo da influire positivamente sul generale benessere dell'individuo, aiutandolo a soddisfare bisogni primari e sono dirette alla totalità dei dipendenti e non esclusivamente a una o più categorie. Il welfare aziendale nel 2015, secondo l'Istat, ha coinvolto il 21,7% delle imprese italiane, raggiungendo il 31,3% considerata anche la contrattazione individuale. Tuttavia, lo sviluppo dei programmi di welfare è fortemente influenzato dalla dimensione delle imprese, così come evidenzia il Rapporto Welfare Index PMI 2017 secondo cui su un campione di 3.422 piccole e medie imprese, le aziende con il maggior numero di iniziative di welfare nel 44,7% dei casi hanno tra i 101 e i 250 dipendenti, nel 24,6% tra i 51 e i 100 dipendenti, nel 16,2% fra le 10 e le 50 unità e infine nel restante 6,8% hanno meno di dieci dipendenti. Nel tentativo di rispondere alla discrepanza con le grandi aziende, una strategia intrapresa dalle piccole e medio imprese, risiede nella costituzione di reti territoriali

Il welfare aziendale, quindi, è il tentativo di risposta al costante indebolimento dello stato sociale (*welfare state*) in materia di previdenza, assistenza, istruzione e sanità. La diffidenza, infatti, dei lavoratori, nei confronti del settore pubblico, ha portato ad una richiesta sempre più pressante alle imprese di sostituirsi allo Stato in compiti prima ad esso assegnati, per il tramite di politiche aziendali in grado di aumentare i livelli di produttività contemporaneamente fidelizzando i propri dipendenti. Così definito il welfare aziendale si connota come uno strumento bivalente, benefico per l'impresa, poiché potenzialmente capace di incrementare i risultati economici, ma desiderabile anche per i dipendenti, poiché sostitutivo di servizi e forme di tutela altrimenti assenti. (Di Stani e Massagli, 2014) La crisi del *welfare state* e l'emergere di nuovi rischi sociali hanno, quindi, favorito lo sviluppo del welfare aziendale come ambito di intervento interno al secondo welfare.

In tale ambito uno spazio crescente all'interno delle aziende, ma anche nelle amministrazioni pubbliche, è occupato dalle politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (*work-life balance*), una questione che colpisce drammaticamente le lavoratrici, divise tra lavoro e compiti di cura dei figli e, sempre più spesso, dei genitori anziani, e che si trovano ancora troppo frequentemente costrette a rinunciare al posto di lavoro a causa della mancanza di un'offerta adeguata di servizi. (Mallone, 2013)

In Italia le imprese sembrano aver ormai superato il modello tradizionale di «paternalismo industriale» in voga negli anni Cinquanta, e si avviano oggi a definire modelli di welfare aziendale, o meglio dire di welfare contrattuale, meno discrezionali, ma più condivisi con i lavoratori e attenti alle mutate esigenze della forza lavoro, e al tempo stesso integrati nella strategia aziendale per migliorare le prestazioni. Per le aziende i pacchetti di welfare rientrano nella strategia interna di *rewarding* dei dipendenti che, più soddisfatti e motivati, svolgono meglio il loro lavoro e scelgono di non lasciare l'azienda. (Mallone, 2015)

Le ricerche economiche calcolano che il misuratore di impegno del lavoratore (*employee engagement index*) aumenti del 30% quando il welfare viene introdotto e del 15% quando un servizio già esistente viene migliorato. Le misure di welfare erogate nel rispetto del quadro normativo vigente consentono la completa deducibilità dei costi per l'azienda e non concorrono alla formazione di reddito di lavoro per il dipendente. Anche grazie a questo trattamento fiscale il welfare aziendale consente di raggiungere tre obiettivi gestionali: 1) l'aumento della retribuzione reale dei lavoratori, senza corrispettivo aggravio del costo del lavoro per unità di prodotto; 2) il miglioramento del clima aziendale, del benessere dei lavoratori e del loro potere d'acquisto, con effetti diretti sulla riduzione dell'assenteismo, dei costi d'inefficienza e con un innalzamento dell'orgoglio di appartenenza; 3) l'ottimizzazione dell'impatto fiscale e contributivo del compenso non monetario sia per i lavoratori che per l'impresa. (Di Stani e Massagli, 2014)

I sistemi di welfare aziendale si compongono generalmente di quattro aree di intervento: la previdenza complementare, la sanità integrativa, le politiche per la famiglia, e i programmi di formazione (Greve, 2007). Alle prime due, ormai consolidate all'interno dei piani retributivi, si sono aggiunti più di recente i beni e servizi di conciliazione vita-lavoro, finalizzati al miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata di tutti i lavoratori attraverso una grande varietà di servizi che vanno dal sostegno economico



all'aiuto nel disbrigo delle commissioni. In particolare, l'ambito del *work-life balance* si divide in tre sottocategorie corrispondenti alla natura del benefit offerto: denaro, servizi e tempo (Seeleib-Kaiser, Fleckenstein, 2009). Nella categoria "denaro" rientrano tutti gli strumenti di sostegno al reddito familiare che prevedono l'erogazione monetaria (come ad es. i rimborsi delle spese scolastiche o del costo dei libri di testo), mentre nella categoria dei "servizi" sono comprese tutte quelle agevolazioni fornite direttamente dall'azienda e, spesso, all'interno della stessa struttura di lavoro (come ad es. asili nido aziendali e sportelli informativi e di consulenza psicologica, sanitaria o legale). La categoria "tempo" rappresenta certamente la categoria più diffusa in questo periodo di crisi economica, in quanto gli strumenti come il part-time, la flessibilità oraria in ingresso e in uscita e le novità introdotte sotto l'etichetta di «lavoro agile» o *smartworking* sono infatti per l'azienda benefit a costo zero, che necessitano però di uno sforzo di riorganizzazione interna delle attività e del personale. Agli strumenti di flessibilità "a costo zero" si aggiunge la disciplina dei permessi e dei congedi, che stabilisce le condizioni di miglior favore rispetto alla normativa e ai contratti collettivi nazionali vigenti per quanto riguarda il diritto a usufruire di permessi retribuiti e la possibilità di ricevere da parte dell'azienda integrazioni del salario durante il congedo di maternità. Nell'ambito del welfare aziendale, infine, rientrano sempre più spesso i programmi di formazione e di *life-long learning* offerti ai dipendenti che, nonostante si tratti di iniziative talvolta specifiche e finalizzate all'aggiornamento delle competenze dei collaboratori nell'interesse aziendale, queste costituiscono al tempo stesso importanti occasioni di apprendimento che, specialmente se riferite a competenze più generali, come per esempio corsi di informatica e di lingua straniera, arricchiscono il profilo professionale e culturale dell'individuo. (Mallone, 2015)

Da queste premesse si sviluppa il seguente contributo che si prefigge l'obiettivo di chiarire il concetto di welfare aziendale, delimitandone i confini e delineandone i contenuti, nonché di fare il punto circa il suo sviluppo e le possibili prospettive future, soprattutto per quanto riguarda le PMI. La prima parte del paper, di carattere descrittivo, identifica il contesto in cui si è sviluppato il concetto di welfare aziendale e fa riferimento a due recenti indagini, quella del Censis-Eudaimon e quella dell'OCSEL sulla contrattazione decentrata. La seconda parte del paper, invece, è di carattere empirico, in quanto analizza il problema della dimensione nel welfare aziendale e fa riferimento, in particolare, alla situazione delle PMI al fine di riconoscerne le criticità, i punti di forza e le potenzialità di sviluppo. Infine, verrà preso in considerazione il fenomeno della costituzione di reti tra imprese, come nuovo modello di welfare aziendale territoriale, al fine di illustrare l'effettivo contributo che esperienze aggregative di questo tipo possono fornire al superamento del divario fra grandi e piccole imprese nell'accesso al welfare aziendale e in che modo e in quale misura simili iniziative siano in grado di far propria una logica "territoriale", capace cioè di trasformare le misure di welfare da patrimonio della singola impresa a valore condiviso per la comunità di riferimento.

## Il contesto

Per definire il quadro di riferimento del settore oggi è utile fare riferimento ad una recente indagine (Censis-Eudaimon, 2019) che oltre a delineare lo stato reale e le potenzialità di crescita del welfare aziendale, ne sottolinea anche alcune contraddizioni, la cui soluzione consentirebbe a questo strumento di svolgere un ruolo di primo piano per il benessere e la sicurezza sociale dei lavoratori. A due anni dalla legge di stabilità del 2016 che ha sancito l'ingresso del welfare aziendale nell'arena pubblica, è utile tracciare un bilancio grazie all'ausilio dei dati ufficiali disponibili. Secondo i dati ufficiali forniti dal Ministero del Lavoro, sui contratti collettivi depositati telematicamente, a novembre 2018, sui 16.367 contratti attivi registrati il 46,1% prevede al suo interno misure di welfare aziendale, mentre nell'agosto 2017 tali misure erano presenti nel 30,8% dei contratti attivi depositati. Questi dati, pertanto, confermano un dato strutturale sia pure di natura generale, che certifica se non altro l'attenzione operativa più alta per il welfare aziendale che è andata maturando nelle sedi della contrattazione a cui afferiscono universi decisivi del mondo del lavoro e delle aziende.

Rispetto al biennio precedente si evidenziano alcuni trend evolutivi nella contrattazione, e in particolare tra i principali benefits al centro delle negoziazioni tra azienda e lavoratori. Innanzi tutto, si conferma la centralità della previdenza complementare (+5% rispetto al 2015-2016) e dell'assistenza sanitaria integrativa. Secondariamente, sempre più rilevanza assumono le misure di sostegno al reddito (*cost-saving*) a favore della persona e dei propri familiari; in particolare, si segnala un aumento di benefit come il carrello della spesa (+12% rispetto al 2015-2016), il rimborso delle spese scolastiche (+13% rispetto al biennio precedente), i trasporti (+3% rispetto al 2015-2016), le borse di studio per figli (+2%) e si amplia l'area di servizi generici, fringe benefits (+12% rispetto al 2015-2016) che comprendono un insieme ampio e



articolato di servizi di sostegno al reddito che se da un lato ampliano l'offerta di servizi a sostegno dei lavoratori, dall'altro rischiano di aumentare l'eterogeneità e la frammentazione, accentuando il rischio di *downgrading* del settore, e relativa perdita di capacità del sistema di offrire risposte strutturali alla erosione delle tradizioni coperture pubbliche. In terzo luogo, nell'area delle disposizioni legislative e normative, trovano maggiore spazio nella contrattazione aziendali temi come congedi parentali (+8%), accordi per malattia e infortuni (+11%), e si afferma nella contrattazione il settore della conciliazione tempi di vita e di lavoro (29%). Ferma restando la parzialità dei dati strutturali di riferimento, in particolare quelli di fonte istituzionale, tuttavia tutto converge a dare conferma piena del fatto che il settore continua ad attrarre attenzione e sta conquistando un ruolo non più di comprimario residuale dentro le forme della contrattazione e per completare il quadro di riferimento strutturale si tenga presente che dal punto di vista normativo il 2018 si è posto in linea di continuità con i provvedimenti adottati negli anni precedenti che, in particolare con la Legge di Stabilità del 2016, hanno di fatto sancito l'ascesa per via fiscale del welfare aziendale.

Sulla conversione di eventuali aumenti retributivi in servizi di welfare dall'indagine emerge che il 68,7% dei lavoratori è favorevole (un anno fa erano il 60,2%) mentre il 21,3% è contrario; il consenso è trasversale alle professioni, in quanto è più alto tra dirigenti (74,3%) e operai (70,3%) rispetto agli impiegati (67,8%). Se è rimasta stabile la quota dei dirigenti che si dichiara favorevole (+0,7 rispetto ad un anno fa), colpisce la crescita di quote di operai e impiegati rispettivamente di 15 e 8 punti percentuali, a dimostrazione dei passi in avanti compiuti dal welfare aziendale verso una definitiva legittimazione sociale e affermazione, tra i lavoratori, come componente riconosciuta di un sistema di protezione. E la crescita di consenso rilevata tra operai e impiegati, collocati più in basso nella scala sociale ma comunque disposti a rinunciare a trasferimenti monetari pur di avere protezione e tutela, ne è il segnale più evidente.

Soddisfazione dei servizi e impatto sull'*engagement* dei lavoratori, inteso come aumento del senso di appartenenza e migliore rapporto con l'azienda, sono i principali indicatori dell'efficacia dei servizi di welfare aziendale. I dati di Eudaimon su un campione di 7.000 lavoratori di aziende beneficiari di piani di welfare aziendale permettono di avere indicazioni interessanti in merito. Il primo e fondamentale dato riguarda l'elevata soddisfazione dei beneficiari del welfare aziendale: il 56% dei lavoratori esprime una valutazione ottima che, in una scala da 1 (soddisfazione nulla) a 5 (soddisfazione massima) ha espresso un punteggio di 4 o 5 a cui aggiungere un ulteriore 24% che ha espresso un voto pari a 3, cioè di adeguatezza e poi il 20% di lavoratori, ha invece espresso un voto tra 1 e 2. Dalla lettura di questi dati risulta evidente che il sentiero che si potrà percorrere per innalzare ulteriormente i livelli di soddisfazione è lungo, e tuttavia la soddisfazione dei lavoratori testimonia di una sorta di valore intrinseco del welfare aziendale che laddove viene erogato migliora concretamente la vita delle persone e queste lo riconoscono esplicitamente. Tutto ciò va letto, peraltro, alla luce di contesti aziendali che si stanno adeguando in corsa a promuovere e garantire il welfare aziendale, con tutte le complessità del caso.

Un'altra dimensione significativa su cui si misura l'efficacia del welfare aziendale è quella relativa al rapporto tra rapporto tra lavoratore e azienda inteso come grado di identificazione, coinvolgimento, positiva visione e valutazione del rapporto stesso da parte del lavoratore. In particolare, il dato misura quanto i lavoratori valutino importante l'attivazione del welfare aziendale nel rendere i lavoratori stessi più positivi verso l'azienda, cioè di quanto aumenti il senso di comunità e di identificazione in essa. In tal senso, emerge che il welfare aziendale migliora il clima in azienda e la percezione di essa da parte dei lavoratori. Per il 57% dei lavoratori porta a far parlare in modo positivo della propria azienda dentro e fuori l'organizzazione; per il 51% dei lavoratori riduce la propensione a cambiare azienda; per il 45% innalza il senso di appartenenza all'azienda; per il 41% ha migliorato il benessere complessivo; per il 37% ha migliorato la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e per il 36% ha potenziato le motivazioni e lo spirito di iniziativa.

Nel complesso, i dati mostrano che il welfare aziendale dove ben gestito può incidere concretamente su *sentiment*, approcci, visioni, opinioni e valori dei lavoratori e che essi stessi ne diventano consapevoli. Il welfare aziendale, secondo il pensiero dei beneficiari, migliorando il benessere e la qualità della vita può portarti a vedere con occhi diversi l'azienda, a percepirla come un soggetto che è al tuo fianco nel bisogno, e così ne puoi parlare bene con gli altri, non hai voglia di fuggire via, perché senti un senso di appartenenza.

Il valore vero del welfare aziendale per il lavoro e per le aziende, quindi, è quello di contribuire ad un diverso modo di relazionarsi, di facilitare quel passaggio storico, difficile ma possibile, verso la convergenza degli interessi piuttosto che il conflitto permanente e, in una fase storica di ritorno prepotente delle disparità sociali fin dentro il cuore delle aziende e della ripartizione del valore economico nelle aziende



stesse, questa capacità del welfare aziendale di incidere sul rapporto tra lavoratori e aziende è inestimabile e da valorizzare. In definitiva, i dati della piattaforma Eudaimon mostrano, per il settore con tale trasparenza e nettezza la capacità del welfare aziendale di generare valore, tanto per i lavoratori, recando miglioramenti significativi al proprio quotidiano sia all'azienda che vede migliorare la relazione con il dipendente e in generale il clima all'interno della propria organizzazione.

In tale ambito, una seconda fonte di dati di sicuro interesse e valore è il 4° *Rapporto dell'Osservatorio sulla Contrattazione collettiva di Secondo Livello (OCSEL)(2018)*, che permette di entrare più in dettaglio rispetto all'evoluzione del settore nel biennio 2016-2017, grazie all'analisi della contrattazione di secondo livello. E' bene precisare, tuttavia, come tali dati consentano solo una lettura generale del fenomeno perché non si riferiscono né al concreto delle aziende che effettivamente erogano servizi di welfare aziendale, né al numero di lavoratori che ne beneficiano. E, inoltre, non prendono in considerazione le iniziative di welfare unilaterale, portate avanti singolarmente dalle aziende al di fuori dalla contrattazione.

Anche questo Rapporto conferma che a seguito dei profondi processi di cambiamento che hanno investito la dimensione socio economica e quella degli assetti delle relazioni industriali, il welfare contrattuale e la bilateralità hanno acquisito progressivamente notevole centralità tanto da poter essere considerati il fatto nuovo più significativo in materia di contrattazione negli ultimi anni. Siamo, quindi, in presenza di interventi sostanziali nella sfera dei diritti e delle provvidenze che attengono al sostegno al reddito, alla sanità integrativa, al welfare contrattuale, oltre all'ambito della previdenza complementare.

I dati OCSEL confermano una crescita consistente della contrattazione sul welfare che nel 2017 era prevista nel 32% degli accordi contro il 18% del biennio 2014-15. E' indubbio, come molte volte indicato negli stessi accordi, che a tale crescita hanno contribuito in modo significativo i vantaggi fiscali e contributivi. I settori merceologici dove maggiormente è stata negoziata la materia del welfare, negli ultimi due anni, sono il settore manifatturiero con il 62%, i servizi ( 25%) il terziario al 9% e gli altri settori al 4%.

Il Welfare è una materia vasta, complessa e articolata che spazia dai fondi integrativi, al miglioramento delle disposizioni legislative e normative, ai servizi aziendali ed alle convenzioni. La materia è in continua evoluzione perché alcune prestazioni hanno origine da accordi interconfederali, altre da accordi nazionali di categoria e altre ancora da accordi aziendali che prevedono la possibilità di migliorare quanto definito ad altri livelli oppure definiscono soluzioni in proprio. Questa complessità rende problematica una lettura di sintesi, anche se, tuttavia, gli accordi aziendali realizzati nel 2016-17 mostrano una prevalenza a regolamentare soluzioni a livello aziendale tramite l'erogazione di servizi o la stipula di convenzioni ( 63%), o attraverso l'estensione e il miglioramento dei fondi integrativi (49%) e, infine, attraverso il miglioramento delle disposizioni normative e legislative ( 23%)

In particolare il welfare aziendale sembra essere sempre più orientato alla definizione di misure di sostegno al reddito come il carrello della spesa (27%) i rimborsi per spese scolastiche (33%), il servizio mensa (31%). Seguono in percentuali inferiori il trasporto (17%) la possibilità di stipulare a livello aziendale convenzioni riguardante gli asili nido e nido d'infanzia (13%) e le borse studio (8%). Un 63% riguarda altri servizi, benefit e forme di sostegno dove troviamo il fondo sostegno affitto, coperture assicurative agevolate, permessi aggiuntivi per cure parentali, convenzioni con enti, società cooperative per assistenza a disabili, il servizio di maggiordomo aziendale, sconti, convenzioni per colonie e campus per i figli dei dipendenti, agevolazioni varie per viaggi, shopping, salute e benessere e tempo libero, promozione e diffusione della cultura «zero infortuni» per garantire il benessere dei lavoratori, permessi di scopo per visite specialistiche. Se prevale la scelta di trovare soluzioni aziendali ci sono molti casi che scelgono di incrementare la contribuzione al fondo di previdenza complementare (68%) o all'assistenza sanitaria integrativa (64%). In molti casi si scelgono formule miste. Un 17% riguarda la regolamentazione di altre forme di bilateralità.

Oltre al sostegno al reddito (attuato in varie forme) il welfare aziendale interviene per migliorare e incrementare le indennità contrattuali e di legge a sostegno della maternità e della paternità (34%), le ore e i giorni di congedo parentale connessi all'assistenza o alla nascita della prole ( 38%), i permessi concessi a diverso titolo (31%), gli accordi che migliorano le disposizioni che riguardano la malattia e infortunio (32%) e che favoriscono la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (29%). Gli accordi di conciliazione sono stati attuati soprattutto nei servizi (26%) e nel manifatturiero. Alcuni accordi, anche se non molto numerosi, migliorano le disposizioni che riguardano l'handicap (8%), il part-time reversibile e le ferie solidali ( 2%).



## **L'evoluzione del welfare aziendale nelle PMI**

Come già osservato in precedenza, la necessità di ricercare nuove risorse per fronteggiare la crisi e le trasformazioni del welfare pubblico, negli ultimi anni, ha favorito la crescita del welfare aziendale, ma, tuttavia, come evidenziato da numerosi rapporti di ricerca, l'implementazione di politiche di welfare aziendale sembra essere una prerogativa delle grandi aziende mentre le micro, piccole e medie realtà, prevalenti nel contesto italiano, appaiono in difficoltà sia per le ridotte dimensioni aziendali sia per l'assenza di adeguate conoscenze e metodologie di azione in materia. A questo proposito, il Rapporto Welfare 2015, a cura della società OD&M Consulting, ha evidenziato come le piccole imprese che dichiarano di avere un piano welfare sono il 21%, rispetto al 69% delle grandi imprese. (Mallone, 2015) Nel tentativo di rispondere alla discrepanza con le grandi aziende, una strategia intrapresa dalle piccole e medio imprese, risiede nella costituzione di reti territoriali. Da queste premesse si sviluppa il seguente paragrafo che intende presentare i risultati di una recente indagine (Welfare Index PMI, 2019) elaborata da Generali Italia che nel 2015 ha creato il Welfare Index PMI con la partecipazione di Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni, con lo scopo di diffondere la cultura del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese e di monitorarne l'evoluzione.

Welfare Index PMI si rivolge alle aziende che costituiscono la struttura portante del sistema costituita da 652 mila PMI da 6 a 1.000 addetti, la gran parte delle quali, più di 620 mila, sono piccole imprese, inferiori a 50 addetti. A queste si aggiungono 5,2 milioni di imprese individuali e microimprese con meno di 6 addetti. Attivare il welfare aziendale in questo vasto tessuto produttivo significa raggiungere in modo capillare il territorio e rispondere ai molteplici bisogni di famiglie appartenenti a contesti sociali e condizioni economiche molto diverse. Per seguirne l'evoluzione il programma di ricerca Welfare Index PMI ha classificato il welfare aziendale in 12 aree:

- 1 Previdenza integrativa
- 2 Servizi di assistenza
- 3 Conciliazione vita e lavoro, sostegno ai genitori
- 4 Formazione per i dipendenti
- 5 Cultura e tempo libero
- 6 Sicurezza e prevenzione degli incidenti
- 7 Sanità integrativa
- 8 Polizze assicurative
- 9 Sostegno economico ai dipendenti
- 10 Sostegno all'istruzione di figli e familiari
- 11 Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
- 12 Welfare allargato alla comunità

Fatte queste premesse, si cercherà, pertanto, attraverso i contenuti di quest'indagine, di avere una fotografia puntuale e statisticamente significativa dello stato dell'arte del welfare aziendale nelle PMI. Dopo alcune considerazioni di carattere generale sui fattori di successo e sui risultati del welfare aziendale, verranno presentati tre focus sulle tematiche della salute e dell'assistenza, sulla conciliazione vita e lavoro e sui giovani, la formazione ed il sostegno alla mobilità sociale. Infine, seguirà una lettura sullo sviluppo del welfare aziendale nelle PMI dal punto di vista territoriale.

### ***I fattori di successo e i risultati del welfare aziendale***

Nel corso degli ultimi anni, il welfare aziendale ha acquisito un nuovo e più ampio significato: uno strumento per rafforzare la sostenibilità dell'impresa occupandosi del benessere e della sicurezza sociale dei lavoratori e delle loro famiglie. Una leva di politica del personale di rilievo strategico perché permette di gestire il ruolo sociale dell'impresa, non solo nei confronti della comunità aziendale ma anche all'esterno di essa. Sollecitate dal nuovo impianto normativo, in questi tre anni le imprese hanno dato una risposta consistente, incrementando tanto l'ampiezza quanto l'intensità delle iniziative di welfare adottate. Per misurare l'ampiezza l'indagine consideriamo il numero di aree, sulle 12 classificate, in cui le imprese hanno attuato almeno una iniziativa. Le imprese che si possono definire attive, cioè con iniziative in almeno 4 aree, nel 2016 erano il 25,5%; in soli tre anni sono raddoppiate, raggiungendo il 45,9%. Ancor più significativa è la crescita delle imprese molto attive, cioè con iniziative in almeno sei aree, le quali sono quasi triplicate, passando dal 7,2% nel 2016 al 19,6% nel 2019. Il vero salto è avvenuto nell'ultimo anno, con una crescita delle imprese molto attive dal 14,4% al 19,6% (+36%).



Oggi, dunque, quasi il 20% delle imprese di tutti i settori hanno sviluppato politiche di welfare articolate in numerose aree. Possiamo definirle l'avanguardia del movimento, che in questi tre anni si è molto rafforzata sino a triplicare di numero. A questo gruppo si aggiunge un 26% di imprese mediamente attive (in 4 e 5 aree), anch'esse in aumento, a cui fa seguito un 46,5% di imprese nella fase iniziale, di sperimentazione su un range più limitato di iniziative (fino a tre aree), mentre le imprese non attive nel welfare aziendale, che nel 2016 superavano il 18%, sono diminuite a meno dell'8%.

Ciò che più conta è che il welfare aziendale in questi anni è riuscito a rompere la barriera dimensionale, diffondendosi anche nelle piccole imprese. L'indagine ha esaminato un ampio universo di imprese di tutti i settori, suddivise in quattro classi: microimprese (fino a 10 addetti), piccole (da 10 a 50), medie (da 51 a 250) e medio-grandi (da 251 a 1.000 addetti). Ovviamente le più grandi restano avvantaggiate, con una quota di imprese molto attive del 71%, ben superiore a tutti gli altri segmenti. Ma nelle imprese di piccola e media dimensione la crescita è stata particolarmente veloce, e in questi tre anni la quota delle imprese molto attive è più che raddoppiata. Nelle microimprese, dal 6,8% nel 2017 all'attuale 12,2%, mentre nelle piccole, dall'11% nel 2016 al 24,8% di oggi. Nelle medie imprese, dal 20,8% nel 2016 al 45,3% di oggi, con un aumento particolarmente sostenuto nell'ultimo anno.

Con i progetti di welfare aziendale le imprese più attive e consapevoli si pongono al centro di un sistema di relazioni sociali occupandosi dei bisogni delle persone che fanno parte della comunità aziendale, i dipendenti e le loro famiglie, ma molte iniziative superano i confini dell'azienda e assumono un interesse più generale nel territorio. Alcune imprese hanno promosso iniziative pubbliche e creato servizi aperti alla comunità locale, dando vita ad un "welfare allargato alla comunità". Inoltre, per superare i limiti della piccola dimensione, le imprese più attive hanno attuato alleanze con altre imprese e con diversi soggetti pubblici e privati nel territorio, utilizzando il supporto delle associazioni imprenditoriali e di altri servizi comuni.

Le iniziative che sono state rilevate sono state attuate sia in applicazione dei contratti collettivi nazionali, sia in modo autonomo, a seguito di un accordo integrativo o su iniziativa unilaterale dell'impresa. Sicurezza e prevenzione, sanità integrativa e previdenza integrativa sono le aree più classiche del welfare, fortemente regolate dalle leggi e dai contratti. Queste aree, tra le più rilevanti per tasso di iniziativa, mantengono un elevato trend di crescita. Le polizze per la protezione dei dipendenti (principalmente assicurazioni contro gli infortuni e sulla vita) e le iniziative di sostegno economico (dai pasti ai trasporti, dalle facilitazioni per gli alloggi ai sostegni per il credito...) sono le aree più mature e consolidate, con tassi di iniziativa molto rilevanti e un andamento stabile.

Le aree della conciliazione vita e lavoro e della formazione ai dipendenti, anch'esse molto rilevanti per tasso di iniziativa, sono le più dinamiche. Sono gli ambiti di maggiore crescita per la spinta delle imprese e della contrattazione aziendale alla ricerca di modelli più flessibili di organizzazione del lavoro, di sostegni alla genitorialità e alla cura dei figli, e per l'impegno a sostenere con la formazione la qualificazione delle risorse aziendali. La formazione è l'area con il maggior tasso di iniziativa aziendale autonoma, e inoltre è indicata dalle imprese come prioritaria per lo sviluppo futuro.

Un ulteriore gruppo è costituito da aree non mature, con tassi di iniziativa non elevati ma in forte crescita, come i servizi di assistenza (attività di prevenzione, sportelli medici, assistenza agli anziani...), il sostegno ai soggetti deboli e l'integrazione sociale (di particolare importanza nelle aree di forte immigrazione), il welfare allargato alla comunità (un ventaglio molto ampio di progetti nel territorio e di servizi aperti all'utenza esterna). Infine vi sono le aree con i tassi di iniziativa più limitati e che faticano a crescere, come la cultura, il tempo libero e il sostegno all'istruzione dei figli.

Nella prima edizione di Welfare Index PMI del 2016 si è fotografato un movimento nella sua fase iniziale, ancora immaturo, in cui le imprese attive erano poco numerose e per lo più di grande dimensione. L'edizione 2019 mostra quale evoluzione sia avvenuta da allora. Si è rotta la barriera dimensionale e le PMI, comprese molte microimprese, sono divenute protagoniste nella diffusione del welfare aziendale. Le imprese più attive (il 19,6% del totale) sono molto cresciute nella consapevolezza dei propri obiettivi sociali e appaiono in grado di gestire politiche di welfare aziendali coerenti e conseguentemente efficaci sia per quanto riguarda la soddisfazione dei lavoratori sia per l'impatto sui risultati aziendali. Quella quota percentuale, proiettata sull'universo delle PMI, significa che oggi le imprese con un buon livello di maturità nel welfare aziendale sono circa 126.000, in tutti i settori e di tutte le classi dimensionali. Questa maturità delle imprese più attive permette di affrontare una nuova fase di diffusione della cultura del welfare aziendale, basata sul protagonismo delle imprese.

Già nelle precedenti edizioni del rapporto è stata osservata la stretta relazione esistente tra la conoscenza che le imprese hanno del welfare aziendale, a partire dalla sua normativa, e l'ampiezza delle



iniziative attuate e tra l'ampiezza delle iniziative e il gradimento dei lavoratori (soprattutto se le politiche di welfare sono gestite coinvolgendo la popolazione aziendale). La conoscenza è un fattore determinante per le imprese perché non si tratta solo di acquisire le necessarie informazioni normative e tecniche sul welfare aziendale, ma anche di possedere le competenze professionali necessarie alla gestione delle iniziative. E questo è particolarmente difficile per le imprese di minori dimensioni, normalmente prive di risorse dedicate. Le imprese che si ritengono in possesso di una conoscenza sufficientemente precisa sono solamente il 26,7% del totale. La loro quota è aumentata negli ultimi anni (era del 21,6% nel 2017), ma in modo tuttora inadeguato. La grande maggioranza delle PMI, il 73,3%, restano prive delle conoscenze necessarie ad attuare con sufficiente competenza un progetto di welfare aziendale.

La correlazione tra la conoscenza e l'ampiezza delle iniziative di welfare aziendale evidenzia come le imprese con una conoscenza precisa delle norme, che nel segmento delle imprese meno attive sono il 20%, raggiungono una quota doppia (39,6%) tra le imprese attive in sei o sette aree del welfare, e tripla (60,4%) nelle imprese attive in almeno otto aree. In questi due segmenti, inoltre, la conoscenza è aumentata più che nella media. La conoscenza è anche fortemente correlata alla consapevolezza del ruolo sociale dell'impresa che è molto cresciuta in questi anni tra le PMI. Le imprese con una conoscenza precisa delle norme del welfare hanno una quota del 57% nel segmento di quelle in cui è molto aumentata la consapevolezza degli obiettivi sociali, e questa quota scende al 20% nella quota in cui tale consapevolezza è rimasta invariata o è diminuita.

L'indagine ha permesso di appurare quale sia, secondo la percezione delle PMI, la conoscenza delle iniziative di welfare aziendale da parte dei lavoratori e il loro livello di gradimento e di utilizzo dei servizi. La conoscenza è inadeguata ed è considerata buona o abbastanza dettagliata nel 22,9% delle imprese, e il trend non appare in miglioramento. I servizi offerti dalle imprese sono graditi e sufficientemente utilizzati dai lavoratori in un terzo dei casi, ma su ciò si registra un miglioramento significativo, in quanto il gradimento e l'utilizzo negli ultimi due anni sono aumentati dal 23% al 33,4%. Certamente, per diffondere la cultura del welfare aziendale, c'è ancora molto da fare nella comunicazione non solo alle imprese ma anche verso i lavoratori.

La consapevolezza tra i lavoratori del valore dei servizi di welfare è molto influenzata dai comportamenti aziendali. Nelle imprese più attive, a confronto con le meno attive, sono molto maggiori sia la conoscenza che i lavoratori hanno delle iniziative di welfare (37,4% contro 16,9%), sia il loro gradimento e utilizzo (57,4% contro 26,7%). Anche il livello di conoscenza del welfare posseduto dall'azienda influenza i lavoratori perché la loro conoscenza (48,9%) e il loro livello di gradimento e utilizzo (51,4%) sono molto migliori nelle imprese che hanno una conoscenza precisa delle norme del welfare, mentre scendono rispettivamente al 10,7% e al 25,5% nelle imprese con una conoscenza scarsa o nulla.

Concludendo l'analisi dei fattori di successo, esaminiamo l'impatto sui risultati delle imprese. L'obiettivo principale dichiarato dalle imprese è la soddisfazione dei lavoratori per ottenere un clima aziendale favorevole. Questo è anche il risultato principale ottenuto dalle PMI con le loro iniziative di welfare: il 43,7% di esse dichiara di avere verificato miglioramenti su questo punto, con un forte aumento sul 2017 quando la quota era del 36,3%. Molto correlata a questo risultato è la fidelizzazione dei lavoratori, giudicata in miglioramento grazie alle iniziative di welfare dal 41% delle imprese.

Il secondo obiettivo delle iniziative di welfare è l'aumento della produttività del lavoro. Anche su questo le imprese rilevano risultati positivi (nel 36,3% dei casi), con un incremento sul 2017. Il 42,4% delle imprese segnala buoni risultati delle iniziative di welfare sull'obiettivo di migliorare l'immagine e la reputazione dell'azienda. Il welfare aziendale risulta di impatto lievemente inferiore sugli obiettivi considerati secondari: il contenimento del costo del lavoro (30,4%) e la riduzione dell'assenteismo (35,9%). Su tutti gli obiettivi le imprese più attive ottengono risultati sensibilmente superiori alla media: nella produttività del lavoro (63,9%), nella soddisfazione dei lavoratori e nel miglioramento del clima (73,1%), nella fidelizzazione dei lavoratori (67,8%), nel miglioramento dell'immagine e della reputazione (72,5%).

Le PMI e soprattutto le imprese di più piccole dimensioni faticano a raggiungere la dimensione critica per attuare con efficienza le iniziative di welfare. Hanno bisogno di allearsi con altre imprese per creare bacini di utenza sufficientemente larghi, ma anche questo è difficile quando non si dispone di competenze professionali specifiche. Per aiutare le imprese a uscire dall'isolamento è dunque fondamentale il supporto che può essere dato dalle associazioni imprenditoriali nel territorio. Ed altresì è importante il rapporto con le imprese che offrono servizi di welfare e con le stesse organizzazioni del terzo settore.

Solamente l'8% delle imprese usufruiscono di alleanze, supporti associativi o servizi comuni. Si tratta di reti di impresa per circa il 2%, di consorzi o altre alleanze per una quota simile, e dell'adesione a servizi comuni per una quota oscillante tra il 4,5% e il 5%. Queste soluzioni associative non sono aumentate



in modo significativo negli ultimi due anni. Molto maggiore è la propensione a utilizzare alleanze e servizi comuni tra le imprese più impegnate nel welfare aziendale: la quota è del 20,2% tra quelle attive in almeno sei aree del welfare, e del 16,1% tra quelle in cui è cresciuta la consapevolezza degli obiettivi sociali dell'impresa. Rafforzare il supporto associativo alle imprese e aiutarle a fare rete è un compito fondamentale per promuovere l'ulteriore sviluppo del welfare aziendale.

### ***Gli interventi di welfare aziendale per la salute e l'assistenza***

Nel 2019 poco meno della metà delle PMI italiane, 45,7%, ha attivato iniziative di sanità integrativa e assistenza a beneficio dei propri lavoratori e in alcuni casi dei familiari. L'impegno delle imprese in quest'area è in crescita costante: nel 2016, primo anno dell'indagine, offriva questi servizi il 32,2% delle PMI, nel 2018 (terza edizione) la percentuale era salita al 42,0%. Nell'ultimo anno, il 7,2% delle PMI hanno allargato la propria iniziativa in quest'area tramite il lancio di nuove iniziative o il potenziamento di iniziative esistenti. Resta elevata la consapevolezza dell'importanza e della valenza sociale del proprio impegno nell'area della salute e dell'assistenza: il 31,5% delle imprese considerano quest'area come prioritaria nello sviluppo del proprio sistema di welfare aziendale. Le iniziative in ambito salute e assistenza possono essere raggruppate in tre ambiti più specifici: 1) la sanità complementare; 2) i servizi diretti di prevenzione e di cura; 3) l'assistenza ai familiari anziani, ai non autosufficienti e ai bambini.

L'ambito della sanità complementare comprende le diverse forme di sostegno alle spese sanitarie delle famiglie ed è quello su cui converge maggiormente l'iniziativa delle imprese. Attualmente il 38,6% delle PMI hanno attivato queste iniziative, in crescita rispetto alle precedenti rilevazioni: la loro quota era infatti del 35,7% nel 2018 e del 29,2% un anno prima. Si tratta di un ambito di grande impatto sociale ed economico nel quale le imprese possono offrire un contributo importante, considerando le perduranti difficoltà del Sistema Sanitario Nazionale, l'impatto economico che le spese per la salute producono sul bilancio delle famiglie (37,7 miliardi di Euro nel 2018, poco meno di 1.500 euro a famiglia), i diffusi fenomeni di rinuncia alla cura, uno dei problemi sociali più rilevanti e preoccupanti che il sistema paese si trova ad affrontare.

Gli strumenti più diffusi di contributo alle spese sanitarie si confermano i fondi sanitari di categoria istituiti dai CCNL a cui aderiscono il 25,6% delle PMI, una quota stabile rispetto alla rilevazione precedente. Pur in presenza di una forte frammentazione e di una certa disomogeneità per livelli di prestazione e meccanismi di adesione, i fondi di categoria restano un tassello fondamentale per garantire coperture sanitarie integrative ad una vasta platea di lavoratori. Accanto ai fondi categoriali si diffondono altre soluzioni. Le polizze sanitarie

collettive sottoscritte dall'impresa per i propri lavoratori raggiungono il 10,0% delle PMI, il doppio rispetto a quanto rilevato nel 2016 (prima rilevazione). Il 4,3% delle imprese hanno istituito (o aderito a) fondi aziendali di secondo livello, mentre il 2,0% hanno optato per l'adesione a fondi aperti.

I servizi di prevenzione e cura sono un ambito meno sviluppato ma in progressiva crescita: il tasso di attività è passato dal 3,6% nel 2016 al 5,2% nel 2017, all'11,0% nel 2018 e infine all'11,7% nel 2019.

Le iniziative su cui le imprese concentrano i propri sforzi sono i servizi di prevenzione e check-up (5,6% delle PMI): screening ed esami di vario tipo (sangue, pap test, ECG, ...) ma anche controlli generali dello stato di salute iniziative di prevenzione. Poco meno del 2% delle PMI hanno invece attivato, in autonomia o aderendo a iniziative comuni, programmi e campagne legate alla salute e alla prevenzione, con l'obiettivo di diffondere comportamenti virtuosi nelle diverse aree di intervento: promozione dell'attività fisica, corretta nutrizione, contrasto al tabagismo e via dicendo.

Il terzo ambito, quello dell'assistenza a familiari anziani, non autosufficienti e bambini, si trova ancora in una primissima fase di sperimentazione: appena il 2,2% delle PMI hanno attivato iniziative, una quota in aumento rispetto all'1,7% dello scorso anno. In dettaglio: • l'1,3% delle imprese offrono assistenza a familiari anziani e/o non autosufficienti, principalmente in forma di rimborsi; • l'1,2% prevedono sostegni per le cure specialistiche per bambini e i servizi pediatrici. Il tema della non autosufficienza è certamente uno dei più critici e problematici, in quanto si tratta di un fenomeno destinato inevitabilmente ad ampliarsi a causa dell'invecchiamento della popolazione. L'impatto della non autosufficienza è molto rilevante e ricade in larghissima misura sulla famiglia, come aggravio sia economico sia personale, mentre l'offerta di servizi è polverizzata, disomogenea e spesso, sul versante dei servizi residenziali, non qualificata. Così come sul versante del sostegno alle cure sanitarie e su quello della prevenzione, le imprese possono offrire un contributo prezioso anche assicurando un supporto ai propri lavoratori alle prese con casi di non



autosufficienza in famiglia, innanzitutto offrendo loro un sostegno economico, su cui peraltro incidono positivamente le agevolazioni fiscali, quindi promuovendo sistemi di servizi sul territorio.

### ***Gli interventi di welfare aziendale per i giovani, la formazione ed il sostegno alla mobilità sociale***

La percentuale di PMI che hanno attivato iniziative nell'ambito della formazione e del sostegno alla mobilità delle giovani generazioni è in netta crescita: dal 33% del 2017, al 38% del 2018, all'attuale 43,9% (sono considerate le imprese con almeno una iniziativa). Due dati confermano come questo sia considerato dalle PMI un ambito di forte rilevanza strategica:

- il 12,0% delle imprese hanno investito nell'ultimo anno per lanciare nuove iniziative in quest'area o potenziarne di già esistenti;
- il 42,6% delle imprese intenzionate ad accrescere la propria offerta di welfare aziendale considerano quest'area come una priorità su cui concentrare investimenti e interventi nei prossimi 3-5 anni.

I dati indicano dunque come le PMI stiano maturando maggiore consapevolezza della centralità della formazione, in una duplice veste. Da un lato, per adeguarsi alla velocità con cui cambiano le professioni e le competenze necessarie. Dall'altro lato, per supportare l'occupazione e la propria capacità competitiva formando i giovani e favorendone la mobilità. Le azioni adottate dalle imprese in quest'area possono raggrupparsi in tre ambiti: **1)** formazione specialistica professionale; **2)** formazione extra professionale; **3)** sostegno all'istruzione di figli e familiari.

La formazione specialistica professionale è attivata con almeno un'iniziativa dal 39,2% delle PMI ed è in costante crescita lungo tutto il periodo di rilevazione (era il 32,2% nel 2016). Si consideri che non è considerata la formazione obbligatoria per legge ma solo l'iniziativa aggiuntiva delle imprese. In questo ambito prevale largamente la formazione tecnica avanzata, ovvero quella più legata alle competenze strettamente inerenti all'attività lavorativa: la praticano il 35,3% delle PMI, un incremento di circa 6 punti percentuali rispetto al 2016 (29,1%). Piuttosto diffusa anche l'organizzazione o la partecipazione a convegni e giornate studio (22,8% delle PMI). Stabile e offerta ancora da una minoranza di imprese (6,7%) è invece la formazione linguistica.

Diversamente da quella tecnico-professionale, la formazione aziendale di tipo extra-professionale riguarda ancora poche imprese, il 4,9%. Va tuttavia evidenziato il trend di crescita rispetto all'anno precedente, quando il tasso di attività si attestava al 3,6%. L'1,4% delle PMI offrono ai propri lavoratori corsi e attività formative di vario genere, dalla musica al teatro alla cultura in senso lato. Inoltre si diffondono, pur restando appannaggio di poche imprese, le iniziative di crescita e valorizzazione delle risorse aziendali: master e business school (2,3%), borse di studio (1,4%), viaggi di studio all'estero (1,1%).

Il terzo ambito di intervento delle imprese, quello del sostegno all'istruzione e alla mobilità sociale dei giovani, assume una grande importanza alla luce del grave svantaggio competitivo che caratterizza l'Italia nei confronti degli altri principali paesi europei. Alcuni dati illustrano chiaramente questa condizione. Innanzitutto, l'Italia sconta un forte ritardo per livello di istruzione universitaria e post-universitaria: sono laureati il 17,0% dei 15-64enni, contro una media europea del 28,5%; se si restringe la lettura alla fascia dei 25-34enni, la situazione italiana migliora (27,7%) ma resta distante oltre dieci punti dalla media dell'Unione Europea. Tale criticità si riverbera anche sulla facilità di accesso al mercato del lavoro: a tre anni dal conseguimento del titolo di studio più elevato ottenuto, solo il 49,7% dei giovani italiani sono occupati, contro una media europea del 74,7%. Tale situazione produce un circolo vizioso: si diffondono fenomeni di rinuncia e abbandono, pochi giovani arrivano alla laurea e il sistema produttivo fatica a reperire risorse qualificate, bloccando di fatto il sistema della mobilità sociale. Non a caso quello del sostegno all'istruzione di figli e familiari è stato individuato come uno degli ambiti fiscalmente incentivati per interventi di welfare aziendale fin dalla Legge di Stabilità del 2016.

Le imprese possono così giocare un ruolo importante nel sostenere i percorsi di formazione e crescita dei giovani in vari modi: aiutando economicamente le famiglie a sostenere le spese per l'istruzione dei figli; supportando la formazione dei lavoratori più giovani; realizzando iniziative di orientamento e inserimento (stage, alternanza scuola lavoro, borse di studio...) anche con il concorso del sistema scolastico e universitario. Attualmente solo il 4,2% delle PMI italiane hanno attivato iniziative di questo tipo, ma sono in netta crescita: nel 2016 la quota era soltanto dell'1%, nel 2017 e 2018 del 2,7%. Il rimborso delle spese di iscrizione e di rette è il supporto più diffuso: 1,5% per le scuole materne, 2,0% per le scuole primarie e secondarie, 1,3% per l'università. Alcune PMI offrono rimborsi per l'acquisto di libri e materiali didattici (1,9%), per viaggi di studio e istruzione (0,7%) o per gli altri servizi connessi alla scuola come trasporto e pasti fuori casa (0,9%).



## *Gli interventi di welfare aziendale per la conciliazione vita e lavoro*

Nell'area della conciliazione tra vita lavorativa e familiare il 59,2% delle imprese italiane hanno attivato un'ampia gamma di iniziative essenzialmente di tipo organizzativo (come flessibilità oraria, permessi e lavoro a distanza) o nella forma di facilitazioni al lavoro. È un'area fondamentale su cui le PMI hanno rafforzato la propria offerta negli ultimi anni: nel 2016, prima edizione di Welfare Index PMI, il tasso di iniziativa non raggiungeva il 40% delle PMI. Circa il 10% delle PMI hanno segnalato interventi in quest'area nel solo ultimo anno, con il lancio di nuove iniziative o il potenziamento di quelle già esistenti. È inoltre un'area che le imprese considerano prioritaria nel medio-lungo termine, come indicato dal 37,2% delle PMI intenzionate ad accrescere il proprio sistema di welfare aziendale nei prossimi 3-5 anni. In tale area, le iniziative aziendali possono essere raggruppate in quattro ambiti: **1)** flessibilità nell'organizzazione del lavoro; **2)** misure a sostegno alla genitorialità; **3)** supporti di facilitazione al lavoro; **4)** altre misure a sostegno dei lavoratori e delle famiglie.

Le iniziative di flessibilità organizzativa sono quelle più diffuse, praticate dal 36% delle PMI. È un ambito che ha visto una forte accelerazione negli ultimi anni: nel 2016 solo il 16% delle PMI prevedevano questo tipo di iniziative. Si tratta soprattutto del superamento della rigidità dell'orario lavorativo con l'introduzione di regole più flessibili rispetto a quanto previsto dai CCNL (34,1% delle PMI). Tali misure possono essere oggetto di un accordo o di un regolamento aziendale, oppure, soprattutto nelle PMI più piccole e meno strutturate, sono attuate in maniera più informale per fare fronte alle esigenze familiari specifiche dei singoli lavoratori.

In questo ambito rientrano anche le forme di delocalizzazione lavorativa, come il telelavoro, previsto dal 5,5% delle PMI e lo *smart-working* utilizzato dal 5,3% delle aziende. Queste nuove forme di flessibilità muovono ancora i primi passi tra le PMI e crescono timidamente ma è tuttavia presumibile che possano diffondersi più significativamente nell'arco dei prossimi anni, soprattutto in quei comparti e per quelle mansioni dove le tecnologie informatiche consentono una più semplice ed efficace delocalizzazione dell'attività lavorativa.

Contigue al tema della flessibilità lavorativa sono le iniziative a supporto della genitorialità, oggi attuate dal 21,1% delle PMI (nel 2016 erano applicate soltanto dal 6,5% delle PMI). La due misure più diffuse sono l'accordo ai neogenitori di permessi aggiuntivi rispetto a quanto previsto dai CCNL (14,5% nel 2019, era appena il 4,2% nel 2016) e l'integrazione completa del congedo di maternità e paternità (12,9% nel 2019 contro il 2,9% nel 2016).

Il supporto alla genitorialità si concretizza tuttora, in larghissima maggioranza, in queste forme di flessibilità organizzativa. Solo un gruppo molto ristretto di imprese mette invece a disposizione servizi per la famiglia: ne sono esempio gli asili nido aziendali di proprietà (0,6%) oppure convenzionati (0,6%), le scuole materne, i centri gioco o i doposcuola (0,3%), i supporti al reperimento di babysitter (0,5%). La possibilità di offrire tali tipologie di servizi, che costituiscono un supporto prezioso per i genitori spesso alle prese con la carenza di servizi sul territorio, ha peraltro un limite oggettivo nella dimensione media delle imprese. Una delle possibili risposte è il network, ed in tal senso, alcune PMI hanno già attivato servizi congiunti o realizzato vere e proprie reti strutturate per supportare i lavoratori nella gestione dei figli piccoli.

Oltre alla flessibilità organizzativa e al supporto alla genitorialità, le PMI offrono un contributo anche attraverso servizi e supporti economici ai lavoratori, con l'obiettivo di abbattere i costi per recarsi al lavoro (principalmente spese per trasporti e pasti). Queste iniziative, attivate dal 31,1% delle PMI, sono in leggera crescita. La forma di sostegno più diffusa è quella dei ticket restaurant aggiuntivi a quelli previsti dai CCNL (13,5% delle PMI). Crescono anche i convenzionamenti con mense e ristoranti sul territorio e i servizi di mensa aziendale, entrambi con un indice di diffusione del 10% circa.

Si diffondono tra le PMI anche i sostegni economici alle spese di trasporto, una voce spesso trascurata che tuttavia può incidere anche in misura significativa sul bilancio familiare considerato che la platea di questo tipo di servizi è molto vasta, così come conferma l'Istat secondo cui il 35,5% della popolazione italiana si sposta ogni giorno per motivi di lavoro, mentre oltre la metà degli occupati si sposta al di fuori del comune di residenza, usando uno solo o una combinazione di più mezzi. In tal senso, quindi le opzioni di sostegno realizzate dalle imprese sono diverse, dai buoni benzina (7,3% delle PMI), al rimborso degli abbonamenti ai mezzi pubblici (6,7%), ai servizi di trasporto realizzati dalla stessa azienda o da più aziende congiuntamente (1,5%) e alle convenzioni con servizi di trasporto locale (0,6%).

Le altre misure di sostegno ai lavoratori e alle famiglie, al di fuori della ristorazione e dei trasporti, sono attivate dal 15,3% delle PMI. Il 6,5% delle imprese offrono ai propri lavoratori alloggi gratuiti o a prezzi agevolati, una percentuale molto simile ha sottoscritto convenzioni con punti vendita sul territorio per



ottenere sconti o agevolazioni sull'acquisto di beni di largo consumo. Un ristretto gruppo di imprese, infine, concede ai propri lavoratori microcredito agevolato o garanzie per l'accensione di mutui.

### ***Lo sviluppo del welfare aziendale nelle PMI: una lettura territoriale***

Il Rapporto Welfare Index 2019 propone anche una lettura territoriale dei principali indicatori di sviluppo del welfare aziendale nelle PMI adottando la convenzionale aggregazione territoriale su 4 macro-aree geografiche: Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud e Isole.

Per quanto riguarda l'attività di welfare aziendale e la diffusione delle iniziative tra le PMI si evidenzia una certa variabilità tra le quattro macro-aree, ma le differenze non sono eclatanti e anzi si attestano nell'ordine di pochi punti percentuali. La percentuale di imprese attive, con iniziative in almeno 4 delle 12 aree, è superiore al Nord (51,2% nel Nord-Est e 45,9% nel Nord-Ovest) e decresce al Centro e soprattutto al Sud, dove si attesta al di sotto del 40%. Se si considerano invece le imprese molto attive, che coprono almeno 6 delle 12 aree, le differenze tra regioni settentrionali e centro-meridionali sono più sfumate.

Il livello di dinamismo, misurato dalla percentuale di PMI che hanno accresciuto il proprio welfare aziendale nell'ultimo anno, è piuttosto allineato tra le 4 macro-aree poco al di sopra del 20%, mentre risulta più accentuata l'attività delle PMI del Nord-Est (27,4%) più di 4 punti percentuali oltre la media nazionale. Per quanto attiene alle prospettive del welfare aziendale nel medio periodo, la percentuale di PMI che prevedono un incremento dell'attività a 3-5 anni tocca il valore più elevato nel Nord-Ovest (51,9%) e quello più basso nelle regioni del Centro (43,0%).

Anche l'analisi della diffusione delle iniziative nelle dodici aree del welfare aziendale evidenzia una certa omogeneità sul territorio, con scostamenti contenuti rispetto alla media nazionale. Fanno eccezione le due aree della previdenza integrativa e della sanità integrativa, nelle quali il Sud Italia sconta un ritardo significativo; in entrambi i casi, infatti, la differenza con le regioni del Nord è di circa 10 punti percentuali in termini di diffusione.

Per quanto concerne le politiche aziendali ed il coinvolgimento dei lavoratori le quattro macro-aree mostrano alcune differenze anche in relazione alle policy di welfare adottate. Anche per questi indicatori le distanze sono nel complesso piuttosto contenute. Le PMI del Nord Italia si confermano mediamente più intraprendenti: la percentuale di PMI con almeno una iniziativa aggiuntiva rispetto a quelle previste dai CCNL tocca il 71,7% nel Nord-Est, per scendere al 61,7% nel Sud Italia e al 60,4% nel Centro. Anche la propensione a sostenere costi aggiuntivi per il welfare aziendale segue una dinamica simile, dal 46,5% nel Nord-Ovest al 37,9% nel Sud e al 35,2% nel Centro.

Con riguardo alle fonti istitutive del welfare aziendale, il livello di adozione dei CCNL è omogeneo sul territorio, quello dei contratti integrativi e regolamenti è solo di poco superiore al Nord rispetto al Centro e al Sud. Nessuna differenza di rilievo per quanto riguarda invece il livello di coinvolgimento dei sindacati e dei lavoratori dal momento che dati delle quattro macro-aree sono del tutto allineati alla media nazionale.

Le differenze più significative tra le quattro macro-aree, e in particolare tra regioni settentrionali e meridionali, emergono su due ambiti, strettamente connessi tra loro: la conoscenza da parte delle imprese e la conoscenza da parte dei lavoratori. nel primo caso la percentuale di imprese che dichiarano di conoscere molto o abbastanza bene le norme e gli incentivi fiscali sul welfare aziendale è pari al 19,6% nel Sud Italia, contro il 30% circa nel Nord, mentre nel secondo caso, appena il 16,5% delle PMI del Sud ritengono che i propri lavoratori conoscano bene le iniziative di welfare attivate, a differenza del dato relativo al Nord-Ovest la percentuale di PMI raggiunge il 29,7%. Tuttavia, il livello di gradimento per i servizi è simile.

Non stupisce perciò che sia proprio nelle regioni meridionali dove la domanda di supporti da parte delle PMI sia più forte: servizi comuni a cui associarsi, soluzioni di networking e accordi con altre imprese, informazione e consulenza da parte delle associazioni imprenditoriali possono giocare un ruolo chiave per diffondere la conoscenza e abilitare l'attività delle PMI. In termini di impatto del welfare aziendale sul business le differenze sono invece molto sfumate. In tal senso il fattore risolutivo non è il territorio, quanto il livello di attività, le scelte di policy e in particolare la definizione di un progetto aziendale focalizzato per obiettivi e bisogni.

### **La rete tra imprese come nuovo modello di welfare aziendale territoriale**

In questo paragrafo verranno prese in considerazione alcune esperienze aggregative, con le quali si intende illustrare l'effettivo contributo che iniziative di questo tipo possono fornire al superamento del



divario fra grandi e piccole imprese nell'accesso al welfare aziendale e in che modo e in quale misura simili iniziative siano in grado di far propria una logica "territoriale", capace cioè di trasformare le misure di welfare da patrimonio della singola impresa a valore condiviso per la comunità di riferimento. (Arletti, 2018)

Nel corso degli ultimi anni, sono notevolmente aumentate le esperienze di rete, con particolare riferimento alle piccole e medio imprese, finalizzate a una maggiore massa critica per l'attivazione di piani di welfare aziendale e l'erogazione di servizi ai lavoratori. Al di là delle singole esperienze e delle specifiche caratteristiche, si possono riscontrare alcuni elementi di base comuni alle diverse reti: una cabina di regia, una serie di obiettivi condivisi, specifiche forme di regolamentazione e specifici orientamenti culturali e valoriali nel modo di concepire e pensare al welfare. Rispetto alla cabina di regia, dall'analisi della letteratura e dei casi presenti emergono due diverse modalità: la prima, dove le reti ruotano attorno a soggetti che si fanno carico di raccogliere i diversi bisogni, occupandosi della gestione e del coordinamento delle reti. In questo caso, si tratta per lo più di società di consulenza, società che si occupano dell'erogazione di servizi e/o sono specializzate sul tema. La seconda opzione vede invece come soggetti capofila delle iniziative di rete, le associazioni datoriali o gli Enti Bilaterali. (Macchioni e Orlandini, 2015) (Arletti, 2018).

Riguardo agli obiettivi, indipendentemente dalla natura della rete, la loro costituzione implica una chiara definizione degli obiettivi. Nel caso delle reti per il welfare, si possono distinguere tre casistiche in termini di obiettivi: **1)** le reti che si propongono di accrescere le loro conoscenze sul tema del welfare aziendale e delle politiche di *work-life balance*; **2)** le reti che si propongono di studiare pratiche e realtà già attive, al fine di individuare e seguire esempi virtuosi e apprendere nuove modalità di azione, anche in collaborazione con altri e quindi mediante una logica *multistakeholder*; **3)** le reti che hanno come finalità la progettazione condivisa di servizi innovativi e di welfare aziendale (Macchioni e Orlandini, 2015) (Arletti, 2018).

Riguardo alle specifiche modalità di regolamentazione, queste possono assumere una natura formale, stipulando contratti di rete, (Rete Giunco e la Rete Giano di Correggio) oppure una natura informale, con accordi di collaborazione o di partenariato (il caso WelfareNet in Veneto). (Macchioni e Orlandini, 2015) (Arletti, 2018)

In ultimo, le reti, nel loro modo di operare, promuovono specifici orientamenti culturali rispetto al welfare. In particolare si possono evidenziare sette modelli culturali. Il primo modello si rifà alla corrente europea del social investment secondo la quale le politiche di welfare non rappresenterebbero solamente una fonte di spesa, ma giocherebbero un ruolo importante nello sviluppo economico e nella crescita dell'occupazione, per cui, le iniziative e i programmi di welfare in azienda non sono visti come costi ma come investimenti per la competitività dell'azienda e del territorio in cui essa si situa. Il secondo modello, definito concertativo, trova nella co-progettazione e nei tavoli di coordinamento con i rappresentanti dei lavoratori le sue peculiarità. Il terzo modello, è invece quello performativo, che pone enfasi sul ruolo del lavoratore, per cui le misure di welfare, in questo caso, appaiono incentrate al miglioramento della performance lavorativa, a una maggiore produttività e a fidelizzare i dipendenti, cercando in questo modo di mantenere le migliori competenze e figure professionali. Il quarto modello, definito applicativo, vede invece il welfare aziendale come strumento atto a rinforzare i classici e tradizionali rischi sociali ed in questo caso assai rilevante è il fatto che l'attività produttiva e il suo mantenimento rappresentano per l'azienda, già di per sé uno strumento di responsabilità e welfare. Il quinto modello, definito paternalistico-individualizzato, si caratterizza per la conoscenza dei bisogni aziendali da parte del management, frutto di un'attività di raccolta dei fabbisogni, di una conoscenza diretta del management o dello stesso imprenditore, o ancora, attraverso dei rapporti con le rappresentanze dei lavoratori. Tale modello trova la sua peculiarità nel tentativo di concorrere, alla costruzione di un clima ambientale favorevole, con misure rivolte non solo al dipendente ma in grado di coinvolgere anche il suo tessuto familiare, per un benessere ambientale più ampio, in grado di ripercuotersi positivamente sull'attività lavorativa. Con il sesto modello, definito modello di responsabilità sociale interna, l'azienda inizia a prendersi cura della dimensione personale, sociale, familiare del dipendente vedendolo così oltre la mera dimensione produttiva ed enfatizzando anche la dimensione sociale. Infine, nell'ultimo modello, definito modello di cittadinanza dell'impresa, le aziende, percependosi come cittadini del territorio, si affiancano agli attori istituzionali nell'erogazione dei diritti di cittadinanza e dei servizi di welfare per la comunità circostante (Gualmini e Rizza, 2013) (Orlandini, 2014) (Macchioni e Orlandini, 2015) (Arletti, 2018)



### *La prima rete d'impresa: la rete GIUNCA (Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente)*

La prima rete d'impresa per nuove iniziative di welfare aziendale a vantaggio dei dipendenti nasce in provincia di Varese. Il nuovo modello, denominato GIUNCA (Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente), nato nell'ottobre del 2012, si sviluppa in un momento in cui lo scopo primario era incentrato sull'aumento della competitività tra le imprese per far sì che migliorassero clima aziendale e benessere dei dipendenti. (Fondazione ISTUD, 2016)

A costituirla furono 10 imprese varesine di diversi settori manifatturieri: quello delle costruzioni, della plastica, della chimica, della farmaceutica e della meccanica. In tutto ad essere coinvolti sono 1.682 dipendenti delle aziende T.M.C. S.r.l., Chemisol Italia S.r.l., Viba Spa, Tioxide Europe S.r.l., Momentive Specialty Chemicals Italia Spa, Novartis Farma Spa (si aggiungeranno a breve anche le altre società del Gruppo Novartis: Sandoz, Novartis Consumer Health, Novartis Animal Health), Sanofi-Aventis Spa, Lati Industria Termoplastici Spa, Bilcare Research S.r.l., B.D.G. EL S.r.l.36

I vari fronti della vita aziendale su cui interviene la rete sono: lavoro (progetti di mobilità territoriale, *car sharing*, *car pooling*; formazione aziendale in materia di sicurezza sul lavoro); risparmio (forme di finanziamento agevolate, erogazione di buoni come sostegno al reddito, pacchetti di servizi assicurativi); tempo (convenzioni con trasporti pubblici); salute e benessere (convenzioni per la cura di familiari malati e genitori anziani).

Una prima azione concreta è il progetto *GIUNCANet Worklife Balance*, un'idea pilota di welfare per andare incontro ai bisogni dei dipendenti, in termini di cura familiare e di benessere. Tale progetto si propone di dar vita, anche attraverso la realizzazione di un sito Internet con una banca dati condivisa, a varie attività, ad esempio: **1)** la predisposizione di una piattaforma delle convenzioni contenente operatori che offrono servizi alla persona, ricreativi, culturali e di assistenza sanitaria a prezzi competitivi con la formula cash-back/raccolta punti e dei gruppi di acquisto (per esempio per quanto riguarda i testi scolastici dei figli); **2)** l'organizzazione di attività di educazione alla salute (corsi di prevenzione, sponsorizzazione di un evento territoriale dedicato alla prevenzione); **3)** il finanziamento di almeno una borsa di studio per un dipendente e/o un familiare di una delle dieci imprese coinvolte per finanziare una ricerca sulla mobilità sostenibile da sviluppare insieme ad un'Università del territorio; **4)** lo sviluppo di attività di comunicazione, sia attraverso la predisposizione di materiale informativo, sia attraverso l'uso dei social network.

La condivisione di progetti e risorse per l'offerta di servizi non solo permette di aiutare e supportare i lavoratori nel far fronte alle necessità della vita quotidiana, ma può anche favorire lo sviluppo di strutture sul territorio interessato e l'occupazione nel settore dei servizi alla persona. L'istituzione di organizzazioni sul territorio capaci di coinvolgere, e mantenere coinvolte nel tempo, le piccole e medie imprese, consentendo a queste di fare sistema per l'erogazione e la fruizione di servizi a contenuto sociale, pare dunque essere una delle frontiere più interessanti del welfare aziendale. In tal senso, le convenzioni che vengono messe a disposizione delle aziende facenti parte di GIUNCA, facilmente consultabili dal sito internet della rete, sono piuttosto variegate e vanno a interessare la vita dei lavoratori in più momenti. Grazie al rapporto con il Gruppo Unipol è stata stretta una convenzione che permette ai dipendenti delle imprese che aderiscono e ai loro familiari di accedere a prezzi scontati a prodotti assicurativi quali Rc auto, furto e incendio, garanzie accessorie e polizze ramo vita. Inoltre, con Unipol Banca è stata siglata una convenzione che permette ai dipendenti delle aziende facenti parte della rete di accedere a prestiti personali e a conti correnti dalle condizioni agevolate, nonché attivare una carta ricaricabile. È presente una convenzione con Cucina d'autore Snc per il servizio mensa, anche da asporto, e con GI&GI Auto per i servizi di soccorso stradale. La convenzione con Libri & Scuola Srl prevede l'acquisto a prezzi agevolati, con consegna in azienda, di libri, testi scolastici nuovi e usati, edizioni in lingua originale, cartoleria, sussidi e giochi didattici, prodotti informatici e guide per docenti. Il convenzionamento con Telbios Spa offre un servizio di teleassistenza, all'interno della propria abitazione, per una migliore autonomia e cura dell'anziano. Grazie alla convenzione stipulata con l'aggregazione di aziende Oasi del Tessile è possibile acquistare prodotti di maglieria intima. Infine, a seguito della convenzione conclusa con il Centro Diagnostico San Nicola è possibile per i dipendenti (e relativi nuclei familiari) usufruire di accertamenti sanitari a costi particolarmente agevolati e con tempi di attesa ridotti. (Grandi, Massagli e Zucaro, 2014)

### *Il network IEP (Imprese e Persone)*

Il network IEP (Imprese e Persone), (Grandi, Massagli e Zucaro, 2014), fondato nel 2009, è composto da 19 imprese pubbliche e private e rappresenta il primo caso italiano di welfare interaziendale



costituito da un gruppo di aziende sensibili e già attive nel campo delle politiche di *work-life balance*. Un “consorzio spontaneo” di importanti realtà imprenditoriali italiane (3 Italia, Alitalia, De Agostini, Edison, Fiat, Kraft, Martini & Ross, Mediaset) attente al benessere dei lavoratori, che hanno deciso di mettere in relazione la propria esperienza e le proprie competenze a beneficio di tutti i soggetti partecipanti, ma anche della collettività. Obiettivo del network è la valorizzazione e la diffusione del welfare aziendale come leva competitiva per le imprese e contributo responsabile al miglioramento della società da parte delle imprese stesse. Il totale dei dipendenti coinvolti e beneficiari delle attività supera le 400.000 unità e partner e tecnico e capofila dell’iniziativa è la società di servizi di welfare Eudaimon.

Obiettivi specifici dell’iniziativa sono: l’implementazione di sistemi e soluzioni innovativi di welfare interaziendale, estensibili e accessibili alle PMI; la stimolazione del dibattito e l’approfondimento dei temi legati al welfare aziendale; la condivisione delle esperienze e i progetti futuri in un’ottica di crescita sostenibile del settore. Per conseguire i suoi scopi il network procede attraverso tre linee di lavoro. Innanzitutto, è stata costituita una piattaforma di welfare interaziendale, operativa dal 2010, che costituisce un sistema attraverso il quale mettere a disposizione dei collaboratori di ciascuna azienda prodotti e servizi comuni, a partire da quelli realizzati da altre aziende del network. Altro elemento di lavoro è un forum-laboratorio per l’approfondimento, il confronto e la collaborazione su attività, servizi, nuove soluzioni, studi e ricerche. Infine, è stato costituito un tavolo presso il quale discutere con le istituzioni statali e regionali, e con il supporto delle associazioni sindacali e datoriali, le esigenze e le misure di collaborazione pubblico-private. La logica della partnership è la partecipazione attiva di tutti i membri con competenze diversificate: HR e organizzazione delle persone, servizi alle persone, relazioni istituzionali, comunicazione interna e esterna ecc.

L’iniziativa, configurata inizialmente soprattutto come un sistema di convenzioni vantaggiose, presenta oggi potenzialità rilevanti. Innanzi tutto si tratta di un appuntamento istituzionalizzato per la discussione e lo scambio di *best practices* in tema di welfare aziendale, che favorisce la comunicazione interna al mondo delle aziende e l’evoluzione delle prassi. Sul versante esterno, dimostra a *policy makers* e parti sociali la crescente attenzione verso il tema, rappresentando interessi comuni con la forza di un organismo unitario. I lavoratori delle aziende associate al network non costituiscono solamente un bacino di clienti, ma anche un gruppo esteso di potenziali beneficiari di servizi di welfare aziendale che vengono condivisi e dunque offerti a un costo minore per le stesse aziende. Attraverso incontri periodici con i responsabili delle risorse umane, il network IEP ha dato vita a un vero e proprio laboratorio che favorisce la nascita idee innovative in termini di servizi e modalità di erogazione che vengono condivise e discusse, per poi essere affidate per ulteriore ricerca e sviluppo a team più ristretti di partecipanti.

L’iniziativa in oggetto si compone di diversi servizi. Dal supporto informativo attraverso un help desk, alle convenzioni con strutture specializzate, alla consulenza medica e fino alla copertura assicurativa. Ogni impresa può scegliere la combinazione di servizi che ritiene più opportuna e la copertura geografica, a seconda di esigenze e budget aziendale. È evidente come le convenzioni con residenze per anziani, che includono condizioni economiche vantaggiose, priorità sulle liste d’attesa e perfino posti letto riservati, sia stata resa possibile dal bacino esteso di potenziali utenti che i lavoratori delle aziende IEP costituiscono. Il network non porta soltanto a un abbassamento dei costi per il singolo, ma anche a un guadagno in termini di posizione contrattuale favorevole. Questo fattore può essere sfruttato inoltre per la ricerca del pacchetto assicurativo. È stato realizzato anche un prototipo per il disbrigo on line di pratiche amministrative.

### *La rete Welfare Alto Adige/Südtirol*

La rete Welfare Alto Adige/Südtirol, nasce nel maggio del 2017 presso la sede di Assoimprenditori Alto Adige e raggruppa dieci aziende con 2.700 dipendenti in complesso. La rete nasce nell’ambito di un progetto di sistema, lanciato da RetImpresa, per diffondere la cultura del welfare aziendale attraverso il contratto di rete, come leva di competitività, innovazione e crescita aziendale, ma è anche un modello culturale di collaborazione e sinergia che Confindustria vuole portare avanti per costruire una società più corresponsabile e inclusiva. L’obiettivo della Rete è quello di offrire a collaboratrici e collaboratori prestazioni di welfare aziendale nei più diversi settori, dalla salute alla previdenza passando per formazione, wellness, svago e shopping. Il contratto di rete è stato sottoscritto da imprese associate di varie dimensioni e operanti in diversi settori (Aquaeforst, Birra Forst, Ecorott, Intercable, Loacker, Röchling Automotive, Thun e TPA), mentre Assoimprenditori Alto Adige ha accompagnato la costituzione della rete con il supporto di RetImpresa, l’Agenzia di Confindustria per le reti di impresa. La rete è una grande opportunità per sperimentare nuove forme di sinergia e coinvolgere e valorizzare anche imprese di minori dimensioni che da



sole avrebbero più difficoltà ad offrire piani di welfare strutturati. Questa iniziativa rientra in un progetto di sistema più ampio per la diffusione delle reti di impresa, sulle quali Confindustria punta come strumento di cooperazione trasversale per la crescita competitiva di aziende e territori e modello culturale per una società più inclusiva e corresponsabile.

La costituzione di questa Rete consente, da un lato, di agevolare l'obiettivo delle imprese che è quello di mettere a disposizione dei propri dipendenti un insieme di benefit al fine di sostenere il loro reddito e migliorare la vita privata e lavorativa. Per le imprese aderenti alla rete, investire sul welfare aziendale significa rafforzare il benessere delle persone, la competitività aziendale e il rapporto tra l'impresa e il territori dimostrando che le aziende coinvolte sanno essere innovative sotto molti punti di vista. Dall'altro lato, consente alcuni vantaggi per il lavoratore, di natura fiscale, innanzitutto, perché grazie alle disposizioni introdotte in Italia dalla Legge di Stabilità, i benefit erogati a titolo di welfare aziendale non vengono tassati e, in questo modo si aumenta la retribuzione reale per il dipendente. L'utilizzo della rete consente, inoltre, di rafforzare il potere contrattuale rispetto ai fornitori dei vari servizi garantendo così ai collaboratori accesso ai migliori servizi a prezzi più vantaggiosi. Viene infine favorita la conciliazione famiglia-lavoro, in quanto ogni collaboratrice/collaboratore può personalizzare il proprio paniere di benefit in base alle esigenze personali e a quelle della propria famiglia.

In pratica il progetto poggia su una piattaforma online dove le imprese aderenti a Rete Welfare Alto Adige/Südtirol definiscono un paniere di benefit di welfare aziendale in base alle esigenze dei propri dipendenti. Accedendo alla piattaforma online e utilizzando il budget di spesa assegnato dalla propria azienda, il lavoratore può scegliere autonomamente il proprio personale pacchetto di benefit tra quelli disponibili, aggiungerli al carrello e infine acquistarli direttamente o tramite rimborso.

Questa iniziativa, inoltre, secondo Assoimprenditori Alto Adige, ha anche una rilevanza dal punto di vista territoriale in quanto attraverso il contratto di rete, favorisce, da un lato, l'aggregazione e la collaborazione tra imprese, e dall'altro, dimostra con misure concrete la responsabilità sociale delle aziende associate. Per il prossimo futuro la Rete punta a rafforzarsi ulteriormente allargandola ad altre aziende e coinvolgendo partner e fornitori locali per inserire i loro servizi nel pacchetto di benefit a disposizione dei dipendenti.

#### *La rete Welfare Trentino: motore di benessere e sviluppo locale*

La rete Welfare Trentino (Razetti e Maino, 2018) inizia la sua attività nel 2017, ha come territorio di riferimento la provincia di Trento e nasce per mettere a sistema esperienze virtuose di welfare aziendale e promuoverne una più larga adozione. È una rete d'impresa promossa da Confindustria Trento, insieme a un gruppo di aziende associate innovative e attente ai bisogni del proprio personale (Aquafil, Arcese Trasporti, CBE, Dalmecc, Edizioni Centro Studi Erickson, Eurotex Filati, Gpi Group, Gruppo Lunelli, La Sportiva, Lizard, Sandoz, Tumedei, Vetri Speciali, Zobe Group). La Rete Welfare Trentino mette al centro la persona, aumenta la retribuzione reale, favorisce il benessere e la competitività aziendale.

Come nel caso di Giunca a Varese anche l'aggregazione trentina si avvale dello strumento giuridico del contratto di rete per mettere a sistema le buone pratiche di welfare aziendale presenti nel territorio e favorirne una più larga diffusione. Nel primo anno e mezzo di vita la rete è cresciuta, passando da 7 a 14 imprese aderenti per un totale di circa 4.000 lavoratori, e coinvolgendo come fornitori diversi soggetti del territorio.

Le peculiarità del progetto Welfare Trentino sono anzitutto la scelta della rete come forma di aggregazione, e il fatto che questa riunisca aziende virtuose di diverse dimensioni e settori merceologici. La forma del contratto di rete, oltre a consentire l'accesso ad un pricing agevolato grazie al protocollo fra RetImpresa e un importante provider, favorisce il confronto costante e la collaborazione tra le aziende: è stato infatti costituito un Comitato esecutivo che si riunisce periodicamente per monitorare lo stato di avanzamento del progetto, valutare nuove adesioni, proposte e iniziative. Ancora più importante è però il legame con il territorio, rafforzato da partnership con fornitori locali con l'obiettivo di offrire una risposta capillare alle esigenze dei lavoratori e delle loro famiglie e creare positive ricadute economiche e sociali per il territorio. A coordinare tutto questo è l'Associazione, che svolge un ruolo di facilitatore e cabina di regia, garantendo al progetto struttura, coordinamento e visibilità.

I benefits, accessibili direttamente o tramite rimborso, comprendono varie categorie: salute, previdenza, assistenza, casa, scuola, wellness, svago, shopping. Per quanto riguarda le imprese, l'adesione alla Rete abbate la tassazione perché il costo sostenuto in benefit è interamente deducibile in quanto i



rimborsi e i servizi erogati non vanno a costituire reddito d'impresa, mentre da lato del lavoratore, i benefit non sono soggetti a tassazione ed il dipendente incrementa il valore finale netto.

Grazie alla rete d'impresa si creano economie di scala che aumentano il potere contrattuale degli aderenti rendendo accessibili anche alle piccole e medie imprese, a condizioni più vantaggiose, quei servizi che altrimenti sarebbero loro preclusi. Grazie alla rete anche le aziende di piccole dimensioni possono offrire ai propri dipendenti un piano di welfare completo e articolato potendo contare inoltre sullo scambio di esperienze con aziende più grandi e strutturate e sulla costante consulenza dell'Associazione. Il vero punto di forza del progetto è l'aggregazione sotto il contratto di rete di aziende di diverse dimensioni e settori di appartenenza, il legame con il territorio e le positive ricadute socio-economiche, oltre al ruolo di coordinamento dell'Associazione.

### *Il progetto Bio Network Rete di Imprese*

Pur non rappresentando una vera e propria prassi in tema di welfare aziendale, il *BioNetwork di Pavia* risulta comunque essere un buon esempio di come una rete di imprese può dedicarsi alla crescita e allo sviluppo economico-sociale di un territorio. (Grandi, Massagli e Zucaro, 2014) Il progetto nasce nel 2011 nel territorio di Pavia ed è composta da aziende rurali femminili (azienda agricola tenuta San Giovanni di Cristiana Sartori, azienda Oikos Abitare Poeticamente la Terra di Piera Pisanu e azienda agricola Castelfelice "Oasi della Gioventù" di Galati Maria Cristina) avente come punto fermo caratterizzante la concezione del biologico come modello di sviluppo e come intenzione di fondo quella di realizzare gli obiettivi previsti dal progetto "Imprendi donna in ambito rurale" promosso nell'aprile 2011 da Provincia di Pavia, Camera di Commercio di Pavia, GAL Lomellina e GAL Alto Oltrepò in partenariato con le Associazioni datoriali agricole pavese (Confederazione Italiana Agricoltori, Unione Agricoltori, Copagri e Federazione Provinciale Coltivatori Diretti) per la "costruzione" di una rete di imprese femminili in ambito agricolo e turistico che, attraverso mutui scambi e collaborazioni, metta in campo azioni e attività per implementare politiche volte a migliorare la qualità della vita in un'ottica *family-friendly*.

La sua finalità progettuale, pertanto, si identifica con il sostegno all'imprenditoria femminile, inserendo regimi orari flessibili che permettano la conciliazione famiglia-lavoro nell'ambito occupazionale, anche in area agricola, e, in funzione della libertà di scelta delle donne alla partecipazione al mercato del lavoro. Le imprese aderenti, liberamente hanno deciso di avviare un percorso di rete, ritenendo un valore aggiunto alla propria impresa la conciliazione e la gestione della propria famiglia in un percorso aziendale utile a migliorare la produttività ed il budget aziendale, in tempi di grave crisi economica, come quello attuale, con la prospettiva di offrire anche ad altre persone nuove opportunità di lavoro e, migliorando, nel contempo, le condizioni di vita del territorio rurale, incidendo, favorevolmente, sulla limitazione della mobilità e del pendolarismo.

Attraverso il progetto si vuole dare vita ad una sperimentazione che porti alla definizione di un "sistema famiglia" in un territorio rurale che pone, appunto, la famiglia al centro del proprio sviluppo agricolo-turistico-valoriale, attento ai bisogni ed alle aspettative di ciascun componente delle famiglie, siano esse gradite ospiti che residenti nei comuni oltre padani. Attraverso l'azione del "*Patto per la promozione dell'uguaglianza di genere e la non discriminazione*" la Provincia di Pavia si è posta l'obiettivo di qualificarsi come territorio che sostiene una nuova forma di accoglienza ed una cura attenta ai bisogni familiari in tutte le sue sfaccettature, recuperando i valori etici e della cultura contadina, ponendo la dovuta attenzione alla sostenibilità del territorio ed alle politiche di sviluppo. In particolare, si è voluto evidenziare il ruolo della donna, sia imprenditrice, già impegnata, a vario livello, nel settore, sia della donna che decide di lasciare un'attività pendolaristica, impegnandosi sul territorio rurale provinciale in un'attività che possa conciliare il lavoro in azienda agricola, e/o a vario titolo in ambito rurale, con il lavoro di cura familiare e parentale. Il progetto intende gradualmente andare a costituire, sostenere e promuovere una rete di aziende *family friendly* attraverso mutui scambi e collaborazioni.

Al fine di sostenere e incentivare l'imprenditoria femminile, in ambito rurale, le imprese hanno quindi dato vita alla prima rete d'impresa a livello agricolo provinciale, a totale gestione e carattere femminile, unendo, per il raggiungimento di tale finalità, le forze economiche e le competenze aziendali. La Rete ha realizzato: **1)** un network informatico (sito web comune e intranet) che consente lo scambio di informazioni e documenti a distanza, più l'ampliamento e l'aggiornamento dei siti di ciascuna imprenditrice con i contenuti della rete, il tutto per dare un'immagine più completa, precisa e aggiornata delle offerte e azioni che la rete andrà a proporre ed attuare; **2)** un servizio di *baby sitting* a disposizione delle



organizzazioni aziendali (figli, nipoti delle imprenditrici e di eventuali dipendenti) nonché delle famiglie in transito nelle aziende e del territorio.

L'obiettivo comune di progetto, afferente la Rete d'Imprese, è consistito nella sperimentazione di un progetto comune volto a migliorare da un lato la promozione dell'attività aziendale, dall'altro, la sperimentazione in rete di servizi interaziendali rivolti alle famiglie delle imprenditrici e/o ospiti.

L'impegno delle imprenditrici nell'ambito del progetto ha interessato sia l'area "time saving" relativamente alla distanza chilometrica tra le aziende collocate nelle tre aree provinciali (pavese, lomellina e oltrepo) e quindi nella necessità di poter collaborare via internet e intranet e nell'area "servizi di cura" sia interaziendali che riferiti al welfare territoriale e locale.

### *La rete d'impresa Giano di Correggio (RE)*

La rete Giano (Arletti, 2018) nasce nel giugno 2016 su iniziativa di Unindustria Reggio Emiliane e trova la sua formalizzazione nello strumento del contratto di rete, aggregando l'interesse per lo sviluppo di comportamenti, politiche e azioni in materia di welfare aziendale da parte di 8 aziende (Carboni Spa, Cgm Spa, Corghi Spa, Cormach Srl, Dow Italia Rexnord Flatop Europe Srl, Sicam Srl e Warrant Group Srl) appartenenti a settori produttivi differenti (metalmecanico, gomma plastica, commercio e chimico) e che contano dai 15 ai 600 dipendenti per un numero complessivo di circa 1.500 lavoratori coinvolti. Nel caso in specie, si riscontra una cultura del welfare come responsabilità sociale. Il primo elemento che permette di parlare di questa cultura è la natura sociale delle imprese riconosciuta dalla cabina di regia. Le aziende, non sono viste unicamente come entità distaccate dal territorio, autoreferenziali e incentrate solamente al profitto. La dimensione sociale, in particolare, si riscontra ed è ribadita nello scambio insito tra azienda e territorio, in virtù delle attività svolte da essa e della sua collocazione in uno specifico contesto territoriale. Si riconosce infatti uno scambio tra ciò che l'azienda deve al territorio per la posizione tutt'ora ricoperta e ciò che il territorio deve ad essa per le attività prodotte e offerte da essa, e pertanto è considerato del tutto normale riconoscere alle aziende una dimensione sociale. Il secondo elemento che permette di riscontrare una cultura del welfare in termini di responsabilità sociale, risiede negli obiettivi e nella natura della rete secondo la cabina di regia. Emerge infatti una concezione che non considera il welfare come mero strumento per l'acquisizione di vantaggi da parte dell'impresa, ma piuttosto come investimento in termini di capitale umano. Un ulteriore elemento di supporto a questo modello risiede poi nella volontà della cabina di regia e nelle intenzioni della rete, di relazionarsi col territorio di appartenenza per individuare soluzioni e servizi che possano coinvolgere la comunità presso cui le aziende della rete operano. Il welfare, in questo senso, rappresenta uno strumento per supportare il territorio e che può integrarsi a pieno titolo nella responsabilità sociale delle imprese. Per la cabina di regia, la rete è l'occasione per rispondere a bisogni comuni ricercando soluzioni congiunte e, potendo contare sulla massa critica dei dipendenti di tutte le aziende aggregate, rappresenta l'opportunità di realizzazione di molteplici dispositivi a costi contenuti.

Passando invece alle realtà aziendali della rete, emergono specifici modelli per ciascuna realtà e, in alcuni casi, la presenza di modelli fra loro intrecciati. In complesso, si evince una cultura che vede i dispositivi di welfare in azienda finalizzati a creare un clima favorevole alla collaborazione e alla produttività. L'azienda, in virtù della conoscenza delle esigenze aziendali, trova nelle misure di welfare, il mezzo attraverso il quale operare per la creazione di un buon clima lavorativo attraverso l'erogazione di servizi finalizzati a rispondere alle effettive necessità dei dipendenti.

Se ciascuna azienda si caratterizza per modelli culturali fra loro differenti, una visione comune a tutte le aziende emerge invece rispetto alla rete. In definitiva, la rete permette **a)** il raggiungimento di una massa critica tale da facilitare le richieste di servizi di welfare ai provider di servizi e l'avvicinamento delle piccole aziende che, in assenza di dinamiche di rete, difficilmente riuscirebbero a manifestare le loro esigenze; **b)** di discutere e ricercare comunemente soluzioni innovative attraverso la condivisione, il confronto e lo scambio di conoscenze, esperienze e delle rispettive esigenze e problematiche; **c)** di supportare il territorio contribuendo a incrementare la produttività e la visibilità di altre attività e realtà presenti ma ottenendo al contempo servizi a costi contenuti.

La Rete Giano trova la sua collocazione nel Comune di Correggio, in provincia di Reggio Emilia, la cui scelta, dal punto di vista territoriale, è riconducibile, in primo luogo, alla presenza di due realtà aziendali particolarmente sensibili al tema (di cui una con una consolidata e strutturata esperienza in merito) e, in secondo luogo, all'attrattività dell'area dal punto di vista industriale; in quest'area operano, infatti, anche realtà multinazionali, che sono più sensibili e vicine alle politiche di welfare rispetto alle piccole e medie imprese locali. La configurazione di territorio, nel caso in oggetto, risponde alla concezione di territorio



come “bene comune” che consente di operare nella direzione di un obiettivo condiviso da tutte le parti in causa. Cabina di regia e aziende, manifestano una visione condivisa, che le porta a percepire il territorio come terra natale, come il luogo di nascita della propria realtà, come il luogo delle proprie azioni, della propria vita e più in generale come insieme di aspetti storici e culturali che hanno portato le aziende ad essere quello che sono attualmente. Le aziende riconoscono di appartenere al territorio presso cui operano, un territorio che ha contribuito alla definizione della loro identità, motivo per il quale sentono di avere una responsabilità nei confronti di esso.

Il legame e la responsabilità nei confronti della comunità di origine lo si riconosce nella volontà di contribuire positivamente allo sviluppo locale, nel mantenimento delle peculiarità che hanno legato e legano le aziende fin dalle origini al territorio di riferimento nonché nello sviluppo di una coscienza sociale tale da portare le aziende a sentirsi responsabili non unicamente nei confronti di se stessi, ma anche nei confronti dei propri lavoratori e della comunità circostante presso cui si è situati. A conferma di tale legame con il territorio si sottolinea altresì il tentativo di alcune aziende di sviluppare relazioni con fornitori locali per piccoli servizi e il sostegno a iniziative, eventi, associazioni, enti locali e, ancora, il territorio è concepito come un insieme di relazioni con altre attività aziendali, affinché attraverso l’interazione fra diversi attori possano scaturire opportunità di sviluppo e crescita.

I principali dispositivi di welfare introdotti riguardano prevalentemente convenzioni per lo più di natura locale. Entrando nel dettaglio delle misure, sono state sviluppate convenzioni con campi estivi del territorio di Correggio e con un asilo nido (fascia 0-3 anni) al fine di favorire la conciliazione con i tempi di lavoro nel periodo estivo attraverso un’offerta con strutture convenzionate e a prezzi moderati; è stata stipulata, inoltre, una convenzione con un concessionario locale per l’assistenza delle auto personali (del dipendente o dei suoi familiari) e con un ambulatorio per visite mediche. Tutte le misure appena illustrate, sono state rivolte alla popolazione aziendale delle imprese facenti parte della rete: nello specifico si sono rivolte ai dipendenti delle aziende e ai loro familiari. Le aziende in rete hanno manifestato la volontà di dare vita a dispositivi diversificati tali da coinvolgere tutta la popolazione aziendale, rivolgendosi in questo modo non solamente ai dipendenti genitori o ai dipendenti delle proprie sedi municipali di Correggio, ma anche a coloro che operano presso le filiali situate nelle province circostanti. Questi primi servizi sono stati individuati e implementati, da un lato, grazie ai contatti col territorio intrapresi dalla cabina di regia e, dall’altro, grazie all’esperienza già maturata da parte delle aziende più attive in termini di politiche di welfare aziendale, anche se è emersa la volontà di ascoltare e ricevere sempre di più proposte di servizi, dispositivi provenienti dal territorio di riferimento, affinché la costituzione della rete possa rappresentare un’occasione e un’opportunità di crescita e sviluppo per le attività del territorio.

### *Il progetto WelfareNet : la rete che produce benessere*

Il progetto *WelfareNet* (Arletti, 2018) nasce nella primavera 2014 a seguito della pubblicazione del bando della Regione Veneto (dgr 448 del 4/04/2014) a sostegno di progetti finalizzati alla realizzazione di azioni di sistema per la creazione e la sperimentazione di nuovi modelli di intervento a favore dell’occupabilità, dell’adattamento delle competenze dei lavoratori e delle imprese per rilanciarne la competitività.<sup>2</sup> Il progetto, in relazione ai cinque ambiti proposti dal bando (giovani al lavoro con i meno giovani, reti territoriali per la conciliazione, case management, territorio e rete pubblica – privata per il lavoro, responsabilità sociale e PMI, innovazione per la competitività), si sviluppa all’interno dell’area tematica delle reti territoriali per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il progetto, finanziato attraverso il Fondo Sociale Europeo (programmazione 2007-2013 per l’occupazione e la competitività regionale) ha visto i suoi obiettivi di partenza orientarsi alla valorizzazione del welfare inteso in una triplice connotazione: “aziendale” rispetto ai dispositivi introdotti dalle aziende per i propri lavoratori, “territoriale”, per il forte coinvolgimento delle micro, piccole e medie imprese e “contrattuale” per il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali e degli enti bilaterali quali “strumenti” di welfare contrattuale per i servizi erogati, nell’ambito delle loro funzioni, alle aziende.

Il progetto, si è preposto la valorizzazione delle esperienze e dei servizi già attivi sul territorio, la creazione e facilitazione di nuovi servizi e nuove strutture predisposte ad essi, nonché la creazione di una rete di piccole e medie imprese interessate all’erogazione di benefit e servizi, con particolare attenzione ai dispositivi di conciliazione vita – lavoro. Il progetto, ha visto come soggetto promotore e capofila l’Ente Bilaterale Veneto e Friuli Venezia Giulia, la partecipazione di quattro partner operativi (Ente Bilaterale di

<sup>2</sup> <http://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=272339>



Padova, l'Ente Bilaterale per i Settori del Terziario e del Turismo della Provincia di Rovigo, Innova Srl e la Fondazione Adapt), di molteplici partner territoriali differenti (organizzazioni sindacali, organizzazioni di categoria, organizzazioni del terzo settore, comuni) e di circa sessanta imprese delle province di Padova e Rovigo.

A fronte di modalità differenti di concepire il welfare, tutti i partner (sindacali, tecnici, organizzazioni di rappresentanza e del terzo settore) sembrano tuttavia avere una visione più omogenea nel concepire la rete. Come per la cabina di regia, per tutti i partner la rete permette l'attivazione di politiche di welfare nelle piccole e medie imprese che non hanno la forza e gli strumenti per realizzare tali azioni. A questo proposito, collocarsi all'interno di una logica di rete e di sinergia con altre aziende, permette di costituire una massa critica rilevante all'attivazione di azioni di welfare. La massa critica consente in tal senso la formazione di numeri quantitativamente rilevanti e, al contempo, l'aggregazione delle esigenze dei lavoratori, che possono trovare in questo modo una miglior risposta attraverso logiche cooperative fra i diversi attori del territorio. La rete permette non solo di aggregare i bisogni ma anche i servizi di welfare attraverso la sinergia fra diversi attori predisposti alla loro erogazione sul territorio. Per i partner, la rete permette l'aggregazione di molteplici attori, contesti, esperienze, strumenti per la generazione di un benessere comunitario. In questo senso, la rete è una relazione fra diversi attori del territorio e un'occasione di co-progettazione. La rete offre allora l'opportunità di lavorare assieme per un obiettivo comune, attraverso il riconoscimento e la valorizzazione delle specificità di ciascun attore coinvolto, favorendo in questo modo l'emergere di nuove esperienze e valorizzando altresì le buone pratiche di ciascun attore. Da alcune parti permane però un certo scetticismo rispetto alla possibilità di fare rete per l'implementazione di misure di welfare aziendale. Questo scetticismo riguarda in particolare il costo degli strumenti operativi e il possibile ritorno economico dei provider e degli operatori e riflette una concezione del welfare aziendale ancorata nel codice della contrattazione.

Nelle aziende coinvolte nel progetto prevale il modello performativo che concepisce il welfare come strumento legato alla produttività aziendale. Il welfare diviene strumento per il miglioramento delle motivazioni dei dipendenti, per una migliore produttività dell'azienda, per la creazione di un più ampio benessere aziendale, nonché una maggiore opportunità, una opportunità in più per la competitività dell'azienda sul mercato e a livello di immagine. Ma il welfare è anche lo strumento con il quale alcune aziende cercano di fidelizzare i propri lavoratori, cercano di farsi conoscere dai nuovi collaboratori riducendo, al tempo stesso, il turnover aziendale, con il mantenimento di una struttura organica consolidata. Alcune aziende tuttavia, pur manifestando la centralità della dimensione produttiva, non si limitano a una visione performativa ma sviluppano una cultura di responsabilità, che presta attenzione alla persona e ai suoi bisogni oltre che ai ritorni economici del welfare aziendale.

Nell'ambito del progetto *WelfareNet* il territorio viene inteso come "bene comune", costituito da una molteplicità di attori, individui, famiglie, imprese, istituzioni, che vedono in esso la loro terra natale di appartenenza, un luogo che definisce la loro identità e che permette il loro costituirsi in quanto persone. Un territorio, all'interno del quale, ciascuno è chiamato a esprimere i propri bisogni, mediante la partecipazione alla vita comunitaria e all'esercizio della cittadinanza per l'appartenenza a quel territorio e non solamente rispetto all'attività produttiva. E ancora, in questa configurazione, si evince un'immagine del territorio, come insieme di relazioni e processi partecipativi.

La visione del territorio come bene comune, tuttavia, è scarsamente presente nelle aziende le quali non sembrano aver sviluppato una visione territoriale in grado di andare oltre la dimensione produttiva per lasciar spazio a una visione di benessere comunitario. Emerge, infatti, una percezione economicistica e spaziale del territorio per cui esso si configura per lo più come terreno di intervento dell'azienda, come luogo di ricerca del personale e come luogo che permette la crescita dell'attività.

Rispetto agli obiettivi prefissati dal progetto, la rete ha valorizzato il sistema della bilateralità, contribuendo, da un lato, a una maggiore conoscenza dei servizi di welfare già predisposti e offerti nell'ambito delle attività quotidiane degli enti bilaterali e, dall'altro, ha contribuito al potenziamento di tale offerta. A questo proposito, si segnalano buoni per la conciliazione tempi di vita e di lavoro (con la possibilità di rimborsi per asili nido, centri estivi, e dopo scuola) e un servizio denominato *Due Job* finalizzato a fornire colloqui di orientamento per la ricerca di lavoro per i figli dei lavoratori e dei titolari delle aziende partecipanti al progetto. Di questi servizi hanno potuto beneficiare le aziende aderenti al progetto *WelfareNet* nonché tutte le aziende non aderenti ad esso ma con obbligo di legge dell'ente bilaterale. La rete ha inoltre sostenuto economicamente la nascita di due start up per la sperimentazione di servizi di welfare finalizzati alla consegna di farmaci e spesa direttamente nelle aziende. A ciò, si aggiunge lo sviluppo di un progetto per la formazione di figure professionali legate al baby-sitteraggio caratterizzato



da un percorso di tirocinio negli asili nidi di Assonidi (facente parte di Confcommercio) e dalla certificazione finale delle competenze acquisite. In questo modo, si è cercato: **a)** di promuovere tali figure fra i genitori con figli iscritti agli asili di Assonidi; **b)** di facilitare l'ingresso lavorativo di tali figure potendo contare sulla conoscenza dei bambini a carico; **c)** di promuovere fra i genitori figure referenziate.

Complessivamente, dallo studio dei due progetti è possibile affermare, che le reti hanno sicuramente contribuito ad avvicinare le piccole e medie imprese al tema del welfare aziendale e che le attività formative realizzate dalle cabine di regia, le analisi dei fabbisogni e la condivisione di dispositivi con altre aziende, potendo altresì contare sulle conoscenze delle realtà già operative, hanno permesso alle PMI coinvolte nella ricerca, di sviluppare una nuova sensibilità verso il tema del welfare aziendale. In questa prospettiva, tutti gli attori coinvolti, concordano nel vedere nella rete, un canale attraverso il quale poter, da un lato, implementare piani di welfare aziendale e, dall'altro, costituire massa critica, quest'ultima intesa sia in termini numerici sia come possibilità di condivisione di problematiche, soluzioni, conoscenze e competenze sul tema. (Arletti, 2018)

Una seconda considerazione conclusiva, riguarda la possibilità di concettualizzare un modello di welfare territoriale e reticolare che, a partire dalle aziende, si orienta verso la valorizzazione del territorio circostante, a partire da alcuni vettori di sviluppo che riguardano la **1)** la predisposizione di iniziative allargate alla sfera familiare del dipendente; **2)** il sostegno alle attività locali e ai servizi del mondo del terzo settore; **3)** l'aggregazione in rete di soggetti pubblici, privati e della società civile; **4)** la valorizzazione dei servizi offerti dalla bilateralità; **5)** la creazione di portali di servizi curati da provider catalizzatori dell'incontro fra bisogni e risorse; **6)** la costituzione di nuove attività di servizi e di agenzie sul territorio per le imprese, ma aperte anche alla cittadinanza. Tali vettori sono in grado, da un lato, di produrre esternalità positive generando così benessere non solo nei confronti dei lavoratori delle aziende, e dall'altro, di individuare nel territorio uno spazio di relazionalità e progettazione condivisa per le politiche di welfare. La nascita dei due progetti *Giano* e *WelfareNet* consente sempre più di concettualizzare la centralità del territorio nelle dinamiche di welfare e, in particolare, di pensarlo come spazio per una *governance multistakeholder*, dove le imprese possono fungere da punti di partenza per un modello di welfare in grado di generare benessere oltre le proprie mura. (Macchioni, 2014) (Arletti, 2018)

### *Il progetto Welfa-RE*

Il *progetto Welfa-RE* (Grandi, Massagli e Zucaro, 2014) nasce nel gennaio 2014 su iniziativa di un gruppo d'impresе associate a Unindustria Reggio Emilia con l'intento di strutturare un sistema che potesse offrire nuovi beni e servizi adatti a soddisfare le necessità dei lavoratori, creando un buon esempio di modello di welfare interaziendale. Il progetto in oggetto, prevede, da un lato, l'attivazione di convenzioni *money saving* per offrire ai lavoratori beni e servizi a condizioni agevolate, dall'altro, mira a sviluppare un'offerta di misure *family friendly* diversificabili e personalizzabili in base alle necessità, dimensioni e possibilità di investimento delle singole aziende. Il progetto per ora prevede tre aree di intervento: sostegno al reddito, gestione dei figli e supporto per gli anziani a carico. Lo sviluppo di misure adeguate alle esigenze delle diverse aziende è affidato a diverse società specializzate che lavorano sotto la regia dell'Unione Industriali reggiana. Attraverso il progetto *Welfa-RE*, Unindustria mira non solo a utilizzare una preesistente rete di rapporti e relazioni per sviluppare qualcosa di nuovo, che i diversi soggetti aderenti non sarebbero in grado di realizzare autonomamente, ma anche a valorizzare tramite la propria rete tante altre reti di diversa natura presenti sul medesimo territorio, gettando le basi per una benefica integrazione di servizi anche per il territorio.

Per quel che riguarda lo sviluppo dei servizi di sostegno al reddito, il compito è assolto da Welfare Company, azienda specializzata nella pianificazione e nella gestione di servizi di welfare. Alle aziende aderenti a Unindustria, oltre a essere garantita un'attività di consulenza operativa nella costruzione di piani di welfare aziendale, viene offerta una carta sconti personalizzabile che dà diritto a sconti sugli acquisti negli esercizi commerciali convenzionati (supermercati, dentisti, abbigliamento, negozi per bambini) ubicati nei principali Comuni della Provincia di Reggio Emilia. Relativamente allo sviluppo di misure volte a facilitare la gestione dei figli è stata siglata una convenzione con Coopselios, cooperativa sociale specializzata nei servizi alla persona. Questa, grazie alla collaborazione con diverse cooperative che fanno parte di Consorzio Quarantacinque, si propone di offrire 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 d'infanzia, all'organizzazione di campi estivi, dallo sviluppo di corsi di lingua inglese elaboratori didattici fino al supporto a bambini con bisogni educativi. Infine, a ItaliAssistenza è affidato lo sviluppo di misure di supporto alla cura delle persone



anziane non autosufficienti. La convenzione stipulata prevede la possibilità di attivare a costi convenzionati un call center dedicato ai dipendenti dell'azienda da utilizzare per ottenere in tempi estremamente brevi forme di assistenza domiciliare per le persone anziane (veglie diurne e notturne, igiene personale, assistenza al pasto, accompagnamento a visite, esami, terapie, ecc.).

#### *La rete EuGenio: ecco il welfare inter-aziendale di Mantova*

Mantova è stata la prima provincia lombarda a dotarsi di un Piano territoriale di conciliazione che mira a generare sul territorio, tramite una cooperazione pubblico-privato, la sensibilizzazione e lo sviluppo rispetto ad alcuni temi inerenti la responsabilità sociale d'impresa, il welfare aziendale ed il *work-life balance*. La sensibilità verso le politiche sociali da parte degli enti pubblici e di alcune aziende del territorio mantovano ha portato alla nascita nel 2014 di un'Alleanza locale che ha preso il nome di "*EuGenio – Nuove risposte a nuovi bisogni*" (Iasi, 2015) a cui partecipano tre enti pubblici (il Comune di Borgo Virgilio, Capofila dell'Alleanza locale, il comune di Castiglione delle Stiviere e il Comune di Gazoldo degli Ippoliti) e otto aziende (Atelier Aimée Spa, Messaggerie del Garda Spa, Copiaincolla.Com Srl, Corneliani Spa, Lubiam moda per l'uomo Spa, Novellini Spa, RE.LE.VI Spa e Thun Logistics Srl). L'adesione di queste ultime nasce da una visione strategica del welfare aziendale e del *work-life balance* ritenuti strumenti utili per soddisfare e motivare maggiormente i dipendenti nel loro lavoro.

La rete ha scelto il nome *EuGenio*, un nome proprio di persona, perchè la missione del progetto è proprio quella di presentare direttamente l'iniziativa ai dipendenti di ogni azienda aderente, come se avessero una presenza costantemente al loro fianco e a loro disposizione. Gli obiettivi di *EuGenio* hanno due orizzonti temporali, uno più immediato e a breve termine e l'altro proiettato nel medio periodo. L'obiettivo più immediato è quello di indirizzare il budget stanziato da Regione Lombardia per questo progetto verso interventi che favoriscano la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. Proprio per questo motivo si sono impiegate le risorse assegnate all'Alleanza per riconoscere ai dipendenti dei voucher per il pagamento dei centri ricreativi estivi diurni così da sostenere i dipendenti-genitori nell'acquisto di un servizio molto utile nel periodo di chiusura delle scuole. Per ciò che riguarda l'obiettivo di medio termine, *EuGenio* vuole diventare indipendente dalle risorse pubbliche rendendosi stabile, formalizzato e riconosciuto sul territorio: la volontà è quella di far mettere a sistema e condividere le esperienze e le competenze già sperimentate all'interno delle singole aziende che ne fanno parte. Tutte le aziende aderenti hanno infatti deciso di costituire un fondo comune nel quale hanno investito risorse proprie, in aggiunta al budget pubblico previsto per questo progetto, al fine di finanziare le spese di segreteria, coordinamento e comunicazione di *EuGenio*.

Dare una struttura stabile e duratura ad *EuGenio* è sicuramente un obiettivo ambizioso che, può portare ad uno sviluppo del welfare aziendale e inter-aziendale e di misure di *work-life balance* costante nel tempo. Questo comporta buone ricadute sia per le aziende sia per i dipendenti, ma anche per il territorio mantovano. E' utile sottolineare che *EuGenio* rappresenta più di duemila dipendenti e, con un bacino di questo tipo, potrebbe generare un ritorno al territorio considerevole operando sui fronti del welfare aziendale, del *work-life balance* e delle convenzioni.

*EuGenio* è una dimostrazione dell'efficacia dei processi locali di rete che, tra gli altri risultati, possono comportare una maturazione delle aziende che vi partecipano. Quest'ultime possono infatti diventare un volano per lo sviluppo di soluzioni e progetti condivisi sul territorio. Un aspetto questo sicuramente fondamentale per le PMI, che singolarmente non hanno la forza e gli strumenti per sviluppare progetti strutturati nel tempo ma "facendo massa critica" possono portare a buoni risultati, come il territorio mantovano ha dimostrato negli anni e mostra ancora oggi con *EuGenio*.

#### *Il welfare condiviso: nasce UniCredit Welfare*

UniCredit, già da diversi anni, è un'azienda all'avanguardia per il proprio welfare, con una serie di iniziative volte al miglioramento dell'equilibrio tra vita professionale e privata dei propri lavoratori, sviluppando un'offerta distintiva per bisogni che cambiano nel tempo, mettendo al centro dell'attenzione le persone in quanto tali, il loro tempo e il loro benessere psico-fisico. La sempre più diffusa esigenza di aziende e lavoratori di incontrarsi su questa materia ha spinto UniCredit, fin dal 2017, a ideare piattaforme di prodotti e servizi dedicate anche ai dipendenti delle aziende clienti della banca, con il duplice scopo di promuovere al loro interno il welfare aziendale, in diverse forme, e di rendere UniCredit la banca di riferimento per i loro dipendenti.



Coerentemente con questo approccio, nel mese di marzo del 2019, nasce in questo contesto *Unicredit Welfare*, una nuova offerta per gestire il welfare aziendale dedicata alle PMI. *Unicredit Welfare* frutto di una collaborazione con Jointly, azienda leader nelle soluzioni di welfare aziendale, si rivolge con un'offerta distintiva anche alle aziende di piccole e medie dimensioni, per le quali le soluzioni di welfare strutturate sono troppo onerose e complesse da implementare. Grazie a *Unicredit Welfare*, le PMI potranno gestire l'erogazione di contributi welfare verso i loro dipendenti, in modo semplice e con zero complessità amministrative, garantendo al tempo stesso la più ampia scelta di spendibilità dei contributi.

In particolare con *Unicredit Welfare*, le aziende potranno offrire ai propri dipendenti l'accesso a due tipologie di benefici: **1)** i servizi Welfare di Jointly, un'ampia rete nazionale di servizi welfare (dalle esperienze turistiche alle visite mediche, dai corsi di lingua agli abbonamenti per cinema e musei, dalla ricerca di una badante al baby sitting), dove poter effettuare acquisti e spendere eventuali premi, gratifiche e crediti welfare previsti dal CCNL di riferimento, oltre a condizioni esclusive per l'acquisto di prodotti di marche prestigiose, **2)** il "Benefit Pack" di UniCredit, che offre condizioni vantaggiose su alcuni dei principali prodotti e servizi del catalogo UniCredit, come ad esempio prestiti personali, aperture di credito e mutui ipotecari.

## Conclusioni

L'assunto di base che ha guidato il seguente lavoro risiede nell'idea che, a differenza delle grandi imprese e delle multinazionali, le piccole e medie imprese non possiedano gli strumenti necessari per l'implementazione di politiche di welfare. Il Rapporto Welfare Index PMI 2017 indica che il 22% delle imprese molto attive nel welfare aziendale hanno potuto attuare le proprie iniziative grazie a diverse forme di alleanze: organizzando reti di imprese, partecipando a consorzi, condividendo iniziative con altre imprese nel territorio o infine aderendo a servizi comuni; nel segmento delle aziende meno attive, infatti, la quota di quelle che praticano alleanze crolla al 3%.

Per sviluppare i servizi di welfare aziendale le piccole e medie imprese hanno bisogno di aggregare bacini di utenza e condividere investimenti, informazioni, servizi professionali, ma non tutte le imprese ne hanno consapevolezza. Nella media, infatti, solamente una quota tra il 22% e il 24% di imprese si dichiara interessata a servizi comuni a cui potersi associare e ad accordi con altre imprese nel territorio, mentre più elevata (33,9%) è la quota delle imprese interessate a servizi di informazione e consulenza di welfare prestati dalle associazioni imprenditoriali. Ma le quote delle imprese interessate a questi servizi raddoppiano tra quelle molto attive nel welfare aziendale, in quanto più le imprese sono attive e più comprendono l'importanza delle alleanze e dei supporti associativi per sviluppare ulteriormente e in modo efficiente le iniziative di welfare. (Rapporto Welfare Index PMI 2017)

Tuttavia, l'aumento, nel corso degli ultimi anni, delle esperienze di rete tra imprese quale nuovo modello di welfare per le PMI dimostra come il welfare aziendale sia per queste ultime un movimento in piena evoluzione che procede con velocità diverse e la cui crescita è spinta dalle imprese più attive, che estendono ulteriormente la propria iniziativa. La crescita è determinata da un circolo virtuoso di fattori che si rafforzano reciprocamente. L'indagine Welfare Index PMI 2018 conferma l'ipotesi di questo circolo virtuoso del welfare aziendale che, sinteticamente, può essere richiamato nelle sue componenti essenziali: **1)** la conoscenza, cioè l'informazione sulle norme e le opportunità del welfare e la disponibilità di competenze gestionali e tecniche, è la condizione essenziale per intraprendere le iniziative; **2)** le PMI più informate sono anche le più attive, perché estendono l'offerta di welfare e si aprono al confronto con i lavoratori; **3)** le imprese più attive e coinvolgenti ottengono dai propri lavoratori i livelli più elevati di gradimento per i servizi offerti; **4)** queste stesse imprese registrano i migliori risultati in termini di impatto sul business; **5)** le PMI più virtuose riconoscono molto più della media l'importanza di associarsi tra loro e con altri soggetti per creare massa critica e sviluppare attività di welfare in condizioni di efficienza.

In linea generale, è possibile affermare che le reti hanno sicuramente contribuito ad avvicinare le piccole e medie imprese al tema del welfare aziendale. Le attività formative realizzate dalle cabine di regia, le analisi dei fabbisogni e la condivisione di dispositivi con altre aziende, potendo altresì contare sulle conoscenze delle realtà già operative, hanno permesso alle PMI di sviluppare una nuova sensibilità verso il tema del welfare aziendale. In questa direzione, tutti gli attori coinvolti, concordano nel vedere nella rete, un canale attraverso il quale poter, da un lato, implementare piani di welfare aziendale e, dall'altro, costituire massa critica, quest'ultima intesa sia in termini numerici sia come possibilità di condivisione di problematiche, soluzioni, conoscenze e competenze sul tema. (Arletti, 2018)



Inoltre, pur in presenza di visioni culturali differenti rispetto alle modalità di concepire i dispositivi di welfare e il territorio, gli elementi raccolti permettono di concettualizzare un modello di welfare territoriale e reticolare che, a partire dalle aziende, si orienta verso la valorizzazione del territorio circostante. Questo avviene a partire da alcuni vettori di sviluppo che riguardano: **1)** la predisposizione di iniziative allargate alla sfera familiare del dipendente; **2)** il sostegno alle attività locali e ai servizi del mondo del terzo settore; **3)** l'aggregazione in rete di soggetti pubblici, privati e della società civile; **4)** la valorizzazione dei servizi offerti dalla bilateralità; **5)** la creazione di portali di servizi curati da provider catalizzatori dell'incontro fra bisogni e risorse; **6)** la costituzione di nuove attività di servizi e di agenzie sul territorio per le imprese, ma aperte anche alla cittadinanza. Tali vettori sono in grado, da un lato, di produrre esternalità positive generando così benessere non solo nei confronti dei lavoratori delle aziende, e dall'altro, di individuare nel territorio uno spazio di relazionalità e progettazione condivisa per le politiche di welfare. (Arletti, 2018)

In definitiva, è necessario incentivare processi di riaggregazione tra aziende, sul territorio e/o attraverso nuovi strumenti di community per andare oltre la dimensione della singola azienda e per dare a tutti i lavoratori una copertura aggiuntiva, che parte dall'occupazione ma si sviluppa sul territorio, intrecciandosi magari con i servizi del territorio stesso; il welfare aziendale, quindi, come welfare di tutti i lavoratori che sono in una comunità o che formano una comunità di cura e protezione proprio grazie all'interazione tra aziende diverse. (Censis-Eudaimon, 2018)

## Bibliografia

Ambra M.C. (2016), Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale, *La Rivista delle politiche sociali*, n. 1

Arletti L. (2018), Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare, *Percorsi di secondo welfare*, Working papers, nr.2, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, [www.centroeinaudi.it](http://www.centroeinaudi.it)

Censis-Eudaimon (2018), 1° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale. Rapporto finale, Roma, 24 gennaio 2018

Censis-Eudaimon (2019), 2° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale. Rapporto finale, Roma, 30 gennaio 2019

CISL (2018), Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova, Osservatorio contrattazione. 4° Rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2016/2017, 17 luglio 2018

Di Stani C. e Massagli E. (2014), Dal welfare di Stato al welfare aziendale, in *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, a cura di Emmanuele Massagli, ADAPT, University Press, [www.adapt.it](http://www.adapt.it)

Fondazione ISTUD (2016), Il welfare aziendale, Master in Risorse Umane e Organizzazione, XXI Edizione, 2015/2016 a cura di) Fabio Bonali *et al.*

Grandi D., Massagli E. e Zucaro R. (2014), Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli, in *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, a cura di Emmanuele Massagli, ADAPT, University Press, [www.adapt.it](http://www.adapt.it)

Greve B. (2007), *Occupational Welfare: Winners and Losers*, Edward Elgar, Cheltenham UK

Gualmini E. e Rizza R. (2013), *Le politiche del lavoro*, Bologna: Il Mulino

Iasi Francesco (2015), Parte EuGenio: ecco il welfare inter-aziendale di Mantova, *Percorsi di secondo welfare*, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, [www.centroeinaudi.it](http://www.centroeinaudi.it)

Macchioni E. (2014), Dalla responsabilità sociale d'impresa alla corporate citizenship: il welfare aziendale come modalità complessa di interscambio tra impresa e territorio, in Rizza R., Bonvicini F. (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impovertimento*, Milano: Franco Angeli

Macchioni E. e Orlandini M. (2015), Welfare aziendale: una sfida territoriale. Reti d'impresa per il welfare aziendale, in Maino F. e Mallone G. (a cura di), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, Milano: Este

Maino F. (2014), Le reti di imprese per fare welfare: esperienze a confronto, «Quaderni di Economia Sociale», n. 2

Maino F. e Mallone G. (a cura di) (2015), *Dall'azienda al territorio. Le Pmi incontrano il welfare*, I quaderni di Sviluppo & Organizzazione n. 21, Milano: Este



Maino F. e Mallone G. (2016), Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazioni in atto e prospettive di sviluppo, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano: Ipsoa

Mallone G. (2013), Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto, Percorsi di secondo welfare, Working papers, nr.3, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, [www.centroeinaudi.it](http://www.centroeinaudi.it)

Mallone G. (2013b), Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale, in *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, a cura di Franca Maino e Maurizio Ferrera, Percorsi di secondo welfare, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, [www.centroeinaudi.it](http://www.centroeinaudi.it)

Mallone G. (2015), Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica, in *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, a cura di Franca Maino e Maurizio Ferrera, Percorsi di secondo welfare, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, [www.centroeinaudi.it](http://www.centroeinaudi.it)

Mallone G. (2017), Welfare aziendale e contrattazione di secondo livello: evidenze dal settore chimico e farmaceutico, Paper presentato al Primo Convegno SISEC 2017, Sessione 11, Roma, La Sapienza, 26-28 gennaio

Orlandini M. (2014), Modelli di welfare aziendale e vettori di azione territoriale a Bologna, in Rizza R., Bonvicini F. (a cura di) (2014), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano: Franco Angeli

Pesenti L. (2017), La territorializzazione del welfare aziendale: spunti di discussione, in Cesareo V. (a cura di) (2017), *Welfare Responsabile*, Milano, Vita e Pensiero

Razetti F. e Maino F. (2018), Rete #WelfareTrentino, motore di benessere e sviluppo locale, Percorsi di secondo welfare, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, [www.centroeinaudi.it](http://www.centroeinaudi.it)

Santoni V. (2017), Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità, in *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, a cura di Franca Maino e Maurizio Ferrera, Percorsi di secondo welfare, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, [www.centroeinaudi.it](http://www.centroeinaudi.it)

Santoni V. (2019), Welfare aziendale: la Legge di Bilancio 2019 segna una battuta d'arresto, Percorsi di secondo welfare, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, [www.centroeinaudi.it](http://www.centroeinaudi.it)

Seeleib-Kaiser M. e Fleckenstein T. (2009), The Political Economy of Occupational Family Policies: Comparing Workplaces in Britain and Germany, *British Journal of Industrial Relations*, n. 4

Welfare Index PMI (2019), Rapporto 2019. Il welfare aziendale fa crescere l'impresa e fa bene al paese, Milano

## ABSTRACT

Among the protagonists of the second welfare, an important role is certainly occupied by the business world, which has the economic and organizational possibilities to implement those company policies in favor of social and environmental sustainability. In this context we find the so-called "corporate welfare" which is now at the center of public, political and academic debate. Corporate welfare can be defined as that set of cash services and devices designed to increase the personal, work and family well-being of employees who, if provided in response to the workers' real needs, can positively influence organizational well-being and productivity firm. The following contribution aims to clarify the concept of corporate welfare, delimiting its boundaries and outlining its contents, as well as taking stock of its development and possible future prospects. However, the development of welfare programs is strongly influenced by the size of the companies. In an attempt to respond to the discrepancy with large companies, a strategy undertaken by small and medium enterprises lies in the establishment of territorial networks. The first part, of a descriptive nature, identifies the actors involved and the services offered; the next section deals with the empirical treatment of the theme through the analysis of some examples of territorial networks between companies in order to recognize their specificities, strengths and weaknesses, but also and above all to identify the potential for dissemination of the proposed models in the territorial area.