

Andrea Piazza

**DIFFUSIONE E PROSPETTIVE FUTURE
DEL WELFARE AZIENDALE
NELLA ROMAGNA FAENTINA**

Collana

SMART

LAND



Andrea Piazza

**Diffusione e prospettive future
del welfare aziendale
nella Romagna Faentina**

Collana Smart Land n°9



La ricerca è stata realizzata grazie
all'impegno e al contributo
della Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche
e dal Credito Cooperativo ravennate, forlivese e imolese

Diffusione e prospettive future del welfare aziendale nella Romagna Faentina

© 2018 Homeless Book

www.homelessbook.it

ISBN: 978-88-3276-069-9 (brossura)

978-88-3276-065-1 (eBook)

Publicato a dicembre 2018

Indice

Introduzione	5
Definizione del tema	7
Definizione del fenomeno	7
Evoluzione storica del welfare aziendale in Italia	13
Ritorno alla ribalta: le più recenti innovazioni	16
Opportunità e minacce	20
Gli attori del welfare aziendale	27
Inquadramento del contesto territoriale	31
Andamento demografico e prospettive a medio termine	31
Tessuto produttivo ed imprenditoriale	41
In prospettiva	47
Buone pratiche in Romagna	49
Euro Company s.r.l.	50
Consorzio Agrario Adriatico soc. coop.	51
Gruppo Società Gas Rimini s.p.a.	51
Hera s.p.a.	52
Azienda agricola Fungar s.n.c.	53
Siropack Italia s.r.l.	54
Ausl della Romagna – territorio di Rimini	54

Parola alle imprese	57
Metodo di ricerca	57
Il campione studiato	58
Il welfare aziendale: inquadramento del tema	65
Benefici del welfare aziendale	72
Bisogni dei lavoratori	79
Soluzioni organizzative	87
Conclusioni	97
Bibliografia	103

Introduzione

Le scienze politiche e sociali, come molte altre discipline umane, non sono esenti da “mode”. È questo sicuramente il caso del welfare aziendale, una prassi oramai consolidata nei sistemi di welfare anglosassoni – assieme ad altri strumenti di privatizzazione dei servizi di assistenza sanitaria e di prevenzione dei rischi sociali – che recentemente è andata affermandosi sempre di più tanto nelle azioni delle aziende italiane, quanto (e forse maggiormente) nel dibattito pubblico. Il welfare aziendale viene visto, specie dopo il robusto intervento normativo della Legge di stabilità 2016, come un’opportunità per le imprese e per i lavoratori a livello fiscale e di produttività, ma anche come un tratto distintivo della singola realtà aziendale. Non stupisce quindi come indagini conoscitive, iniziative di promozione, premiazioni pubbliche, convegni e seminari vadano sempre più a concentrarsi su questa tematica.

L’obiettivo di questa ricerca, promossa e sostenuta dalla Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche e dal Credito Cooperativo Ravennate, Imolese e Forlivese, è quello, nell’opinione dell’autore, di fornire un elemento conoscitivo a decisori politici, responsabili d’impresa e rappresentanze delle categorie datoriali e dei lavoratori per concepire il welfare aziendale con un approccio collegato al territorio, definendo la Romagna Faentina come contesto di studio.

Per questo motivo, la ricerca ricostruisce sì il background teorico relativo al welfare aziendale, ma va poi a focalizzarsi su alcuni aspetti propri della popolazione e delle imprese insediate nei sei Comuni dell’Unione della Romagna Faentina, per

poi concentrarsi nel cuore dello studio in un'analisi qualitativa inerente alla diffusione attuale e alle prospettive di sviluppo di iniziative di welfare fra le medie e grandi aziende del territorio. Questo senza una visione "agiografica" del tema oggetto di studio, ma al contrario cercando di identificarne anche limiti e criticità. La sezione relativa alle buone pratiche, più che a lodare gli sforzi di questa o quella impresa, può quindi rappresentare uno spunto per trarre un insegnamento: il welfare aziendale passa attraverso una lettura specifica delle esigenze locali, a partire dai lavoratori, ma non solo.

Desidero ringraziare quanti coloro, con il proprio impegno e disponibilità, hanno reso possibile la realizzazione di questa ricerca. In primo luogo, i rappresentanti delle 20 aziende intervistate, che hanno risposto positivamente alla richiesta di compilazione di un questionario strutturato e di realizzazione di un colloquio della durata di circa un'ora. Un ringraziamento va poi espresso a quanti, con la disponibilità di informazioni, mi hanno consentito l'inquadramento della tematica: Pierangelo Unibosi (allora Dirigente ai Servizi Sociali dell'Unione della Romagna Faentina, che ha fornito documentazione e chiavi interpretative utili a definire le peculiarità del territorio faentino), Cristina Santandrea (Responsabile del Servizio infanzia e servizi educativi integrativi, che ha coordinato la raccolta dati presso le proprie colleghe di riferimento per i vari Comuni), Arianna Marchi e Theodora Gorilla (Presidente e Responsabile produzione della Coop. Zerocento, che mi hanno fornito informazioni preziose in merito all'effettiva diffusione del welfare aziendale nel contesto locale), Fabio Anconelli (Sindaco di Solarolo e Assessore al Welfare dell'Unione, che ha sostenuto fin dal principio il progetto). Un particolare ringraziamento inoltre va rivolto al prof. Everardo Minardi per il coordinamento e la supervisione dell'intero progetto di ricerca.



Definizione del tema

Nella prima sezione della ricerca sarà definito e contestualizzato il fenomeno del welfare aziendale, nei suoi aspetti costitutivi, nella sua evoluzione, nelle ricadute potenzialmente positive e negative, introducendo anche una riflessione sugli attori coinvolti. Questo capitolo è utile ad inserire la ricerca svolta in una prospettiva nazionale che ha visto il welfare aziendale affermarsi sempre più nel dibattito delle scienze politiche e sociali e di gestione delle risorse umane.

Definizione del fenomeno

La diffusione nel dibattito pubblico italiano della nozione di “welfare aziendale” è andata associandosi ad una sempre minore chiarezza concettuale in merito a cosa si possa definire come tale, e con quali chiavi di lettura si possa cercare di comprendere questo fenomeno, che intercetta ambiti settoriali assai diversificati. Si potrebbe parlare, richiamando Giovanni Sartori, di stiracchiamento concettuale: aumentando l'estensione del termine (il numero e gli ambiti delle misure che definiamo welfare aziendale), perdiamo inevitabilmente di intensione (l'insieme di proprietà o caratteristiche che stabiliscono cosa si possa considerare welfare aziendale). Capita quindi che vengano classificati come welfare aziendale interventi collegati al benessere e tempo libero (ad esempio l'attrezzatura di una sala relax con poltrone massaggianti) contemporaneamente alla stipula di un'assicurazione sanitaria integrativa con contri-

buti fissi da parte del datore di lavoro a favore del lavoratore. Risulta utile quindi focalizzarsi in primo luogo sulla nozione di welfare aziendale, attraverso gli approcci teorici con i quali si può comprendere questa tematica, ed attraverso una possibile definizione.

Innanzitutto, il welfare aziendale può essere sconsiderato sotto tre possibili chiavi di lettura (Tursi, 2012). La prima è la **prospettiva aziendalistico-organizzativa**: le iniziative di welfare sono lette in rapporto ai temi del benessere del lavoratore (*well-being*) e del presidio dell'efficienza dell'amministrazione aziendale (*control*). Il welfare dunque è considerato uno strumento delle politiche aziendali per conseguire una maggiore produttività del lavoratore, attraverso le logiche del *total reward* (il salario come una delle componenti della retribuzione, assieme ad attribuzioni aggiuntive non monetarie), del *work environment* (miglioramento del clima organizzativo), del *company environment* (responsabilità sociale e valori di impresa), del *work-life balance* (in un'ottica di riequilibrio dei carichi di famiglia e di quelli lavorativi). Come indicano chiaramente i termini citati, si tratta di una prospettiva sviluppatasi principalmente nel mondo anglosassone, ma che attraverso contributi originali si sta sviluppando anche nell'accademia italiana, anche attraverso i dettami della "teoria relazionale della felicità" (Bruni e Zamagni, 2004).

Un secondo approccio che possiamo considerare è quello della **prospettiva giuridica**, attraverso i contributi principalmente della dottrina giuslavoristica, ma non solo. Infatti, se pure abbiamo una proliferazione normativa relativa al welfare aziendale nella contrattualizzazione dei rapporti di lavoro (a partire dalla previdenza e sanità integrativa e complementare, e dagli ammortizzatori sociali contrattuali), recentemente anche la normativa inerente alla dimen-



sione fiscale e contributiva ha visto intervenire il legislatore con riferimento a servizi di welfare (attraverso la modifica del Testo unico delle imposte sui redditi, DPR 917/1986). Il tutto in una sovrapposizione di interventi di natura previdenziale, assistenziale e retributiva che vanno ad intersecarsi, in assenza di un quadro normativo organico in materia di welfare aziendale.

Nella **prospettiva politologica**, nella quale si inserisce il presente contributo, il welfare aziendale è concepito attraverso lo studio del suo progressivo affermarsi, con specifiche radici e motivazioni storiche negli specifici sistemi di welfare, e tramite la lettura dei “bisogni” dei lavoratori. L’esistenza di necessità non efficacemente soddisfatte né dalla retribuzione monetaria, né dal welfare state porta gli studiosi di questo filone ad interrogarsi sul rapporto del welfare aziendale con i servizi di natura pubblica (sostitutivo o integrativo?), sulle finalità ultime delle iniziative messe in campo dalle aziende (redistributive o remunerative?), sul raccordo con altre politiche pubbliche di settore (sistemico o episodico?).

È evidente come tutte le tre prospettive vadano a focalizzarsi su elementi centrali della nozione di welfare aziendale. Diviene quindi imprescindibile fornire **una definizione, richiamando quanto scritto da Giulia Mallone (2015):** “il welfare aziendale è generalmente inteso come l’insieme di benefit e servizi forniti dall’azienda e/o dai sindacati ai dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa in numerosi ambiti, dal sostegno al reddito familiare e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a misure per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale”. Il miglioramento quindi delle condizioni sia della vita privata (principalmente quindi carichi di famiglia, ma anche tutela dai rischi di salute) e della vita lavorativa è indicato come obiettivo primario. Abbiamo poi l’inclusione sia di beni che di

servizi, ad ampliare l'area oggetto di studio. Tuttavia, continua Mallone, “se la prestazione fornita aiuta a soddisfare uno dei bisogni primari che le persone incontrano nella vita, allora può essere definito welfare”, ed inoltre “il welfare dovrebbe essere erogato a tutti, o ad alcuni in base allo stato di necessità, evitando di riprodurre – e anzi se possibile mitigando – le differenze di trattamento che si creano invece naturalmente all'interno del mercato del lavoro”.

Al fine di definire cosa sia “vero welfare”, a fronte di una definizione piuttosto ampia, questa dottrina ci fornisce due dimensioni rilevanti: la prima relativa ai bisogni (l'iniziativa risponde ad una effettiva necessità / a prevenire un rischio per i lavoratori?) e la seconda relativa ai beneficiari. Ciò considerato, ci si ritrova nelle condizioni di poter considerare una possibile classificazione degli interventi di welfare aziendale, sulla base della tipologia di beni e servizi forniti, e tenendo conto dei destinatari di tali iniziative. Il **welfare aziendale vero e proprio** vorrebbe un forte focus sui bisogni dei lavoratori, ed una platea di beneficiari che comprenda tutti i dipendenti (o solo alcune categorie svantaggiate): è facile rintracciare in questo nucleo di interventi l'influenza concettuale del welfare pubblico universalistico.

Abbiamo poi le iniziative che fanno riferimento all'area “lifestyle”, cioè che non soddisfano bisogni di natura socio-sanitaria, ma vanno ad incentrarsi sul benessere e lo stile di vita: qualora siano corrisposti a tutti i dipendenti parliamo di **iniziative di wellness**. Infine, qualora si soddisfi il primo requisito della risposta a bisogni primari, ma gli strumenti sono disponibili solo per il management parliamo di **servizi per i dirigenti** (politica aziendale di *rewarding* rispetto ai risultati o di *retainment* delle posizioni chiave). Infine abbiamo anche la categoria di interventi che si rivolgono solo ai dirigenti, ma che sono inerenti al benessere, che chiamiamo **benefit**



per dirigenti. Questa distinzione “prescinde da giudizi di merito circa la legittimità delle erogazioni aziendali: qualsiasi azione positiva finalizzata al miglioramento dello stile di vita dei propri collaboratori è sicuramente lodevole e apprezzata. Tuttavia, è auspicabile che le parti considerino, nel momento della scelta dei benefit da implementare, la rilevanza sociale di ciascun servizio offerto rispetto ai bisogni essenziali degli individui” (Maino e Mallone, 2017).

La tabella sottostante esemplifica alcune possibili iniziative di welfare per ciascuna delle quattro categorie, facendo comprendere la vastità del concetto generale di welfare aziendale. Oggetto della presente ricerca non sarà soltanto il welfare aziendale così come definito da questo approccio più restrittivo, ma anche le iniziative di wellness assicurate alla generalità dei lavoratori.

Il perimetro del welfare aziendale: le due dimensioni

		TIPOLOGIA DI BENE / SERVIZIO	
		Welfare	Lifestyle
DESTINATARI	Generalità dei dipendenti	Welfare aziendale asilo nido aziendale integrazione congedi maternità assicurazione sanitaria contributi extra previdenza	Iniziative di wellness scontistica shopping buono carrello della spesa sale relax aziendali palestra o centro massaggi
	Dirigenti	Servizi per dirigenti servizio baby sitter piani assicurativi individuali erogazioni di azioni rimborso rette scolastiche	Benefit per dirigenti auto aziendale abbonamenti teatro telefono cellulare sostegno economico vacanze

Fonte: adattamento da Mallone, 2015

Altre possibili classificazioni mirano a categorizzare le iniziative di welfare, più che sulla loro natura in termini di bisogni a cui si risponde e ai beneficiari, sul settore di intervento (distinguendo ad esempio quattro aree: conciliazione vita-lavoro, salute, sostegno al reddito e al potere d'acquisto, formazione), oppure sulle diverse fasi della vita del lavoratore (ad esempio *before working age*, *working age*, *post working age*) (Angiari, 2014).

Evoluzione storica del welfare aziendale in Italia

Definite le linee di fondo del concetto di welfare aziendale, appare opportuno richiamare per cenni le caratteristiche del suo – lento – affermarsi nel contesto italiano, a partire dalle prime esperienze collegate alla progressiva industrializzazione del Paese, fino alle iniziative messe in campo durante il periodo del boom economico. È possibile scandire tre fasi delle attività di welfare svolte dalle imprese in Italia (Ciuffetti, 2012):

- **Fase del paternalismo di fabbrica** (1850 – 1925): nella seconda metà dell'Ottocento i primi interventi sociali da parte della proprietà delle imprese manifatturiere vanno a colmare il vuoto determinato dalla tardiva costruzione dello stato sociale. Queste prime iniziative (le più note sono quelle effettuate da Fiat, Montecatini, Solvay) cercano di attenuare gli effetti disgregatori del taylorismo e del fordismo, al fine di aumentare la produttività attraverso forme di consenso e collaborazione da parte dei lavoratori. Sorgono anche veri e propri villaggi operai presso le sedi produttive (come i casi nelle vicinanze di Crespi d'Adda, Bergamo, Collegno, Valdagno, Schio, Trossi, Rivetti, Campione sul Garda, Rosignano), principalmente in imprese attive nel settore tessile, con il primo obiettivo di favorire il distacco degli operai dal retroterra agricolo e di sostenere il fattore lavoro nel nuovo sistema di fabbrica. Le aree di welfare più frequentate sono quelle dei bisogni abitativi, dei fondi pensione e dei fondi assicurativi, del sostegno al consumo, dell'assistenza alla maternità. Le principali caratteristiche di questa fase sono il forte collegamento con le necessità organizzative della linea di produzione e l'unilateralità: in parte tali iniziative della proprietà si sviluppano per contrastare quelle forme di mutualismo

socialista e cattolico che si stanno affermando tramite leghe di resistenza, società di mutuo soccorso, cooperative, dopolavoro, ecc.

- **Fase dell'economia corporativa** (1925 – 1950): con l'instaurarsi del regime fascista, il welfare aziendale si afferma definitivamente come strumento per aumentare la produttività, contrastare la conflittualità operaia e sostenere l'organizzazione scientifica del lavoro. Caratteristica peculiare di questa fase è il controllo del tempo libero e della vita quotidiana dei lavoratori, coerentemente alle finalità totalitarie del regime, rappresentate su scala nazionale dalle attività dell'Opera nazionale dopolavoro). E quindi troviamo premi per la nuzialità e la maternità, apertura di mense, trasporto per i lavoratori, organizzazioni di attività sportive, culturali e ricreative, asili e colonie per i figli. Assistiamo inoltre ad una diffusione di tali iniziative in contesti territoriali diversi dal Nord Ovest e dalla Toscana, dove si erano sviluppati principalmente i primi villaggi operai: troviamo iniziative di welfare corporativo sia nel Nord Est che nel Lazio.
- **Fase dell'azione sociale d'impresa** (1950 – 1980): dopo il secondo conflitto mondiale, in Italia ed in Europa vanno ad instaurarsi definitivamente i sistemi di welfare universalistici, che diventano il pilastro della risposta ai bisogni dei cittadini. In questa fase, che in Italia si associa al più vasto fenomeno di spostamento di popolazione dalle campagne alle città, le grandi aziende rafforzano le proprie iniziative di costruzione di alloggi e di apparati assistenziali basati sul dopolavoro (mense, colonie, scuole, centri di formazione). Il migliore rappresentante di questa fase è naturalmente Adriano Oli-



vetti, con una concezione del welfare aziendale nel quale si fondono assieme la missione d'impresa, lo stato sociale pubblico e le relazioni con il territorio. In un certo senso si supera una visione puramente strumentale del welfare aziendale, stabilendo una relazione più diretta fra l'azione imprenditoriale e le condizioni di vita dei lavoratori. Le esperienze più interessanti in questa fase vanno quindi richiamandosi culturalmente agli ideali della solidarietà cristiana e della socialdemocrazia di fabbrica. Caratteristiche di questa fase sono la matrice culturale più che solamente aziendalista delle iniziative di welfare e, se non l'inclusione, almeno il riconoscimento del sindacato come soggetto delle relazioni industriali.

Nel complesso possiamo affermare che queste tre fasi vadano tuttavia ad interessare soltanto un nucleo minoritario delle realtà imprenditoriali italiane, malgrado la presenza di iniziative di welfare in grandi gruppi industriali pubblici e privati a partire dal dopoguerra. Le tre fasi vanno infatti a concentrarsi in medie e grandi imprese, principalmente nel Centro Nord Italia, attive nei settori metalmeccanico, chimico e tessile. Con gli anni Ottanta, complice il definitivo instaurarsi del welfare state pubblico, il superamento del modello olivettiano della *company town* e le nuove concezioni neoliberaliste che vanno a diffondersi presso il ceto imprenditoriale italiano, il modello del distretto industriale, con la sua fitta rete di micro e piccole aziende attorno ad imprese leader di media e grande dimensione porta ad un superamento delle iniziative di welfare aziendale più significative affermatesi nel corso del precedente trentennio. Lo sviluppo di interventi collegati al benessere dei lavoratori e alla risposta ai loro bisogni tende a diventare meno sistemico, e nel corso degli anni le iniziative

che vanno ad affermarsi si concentrano su peculiarità propriamente aziendali, e meno legate al contesto territoriale.

Ritorno alla ribalta: le più recenti innovazioni

Gli snodi che portano il tema del welfare aziendale di nuovo sul tavolo di dirigenti d'impresa, sindacalisti ed accademici sono essenzialmente due: la progressiva diffusione della contrattazione di secondo livello e l'intervento normativo da parte del legislatore nel 2016 (Maino e Mallone, 2017).

Per quanto riguarda la **contrattazione di secondo livello**, il Rapporto Istat 2015 ha delineato la contrattazione decentrata come uno strumento adottato dal 21,7% delle imprese, con una leggera prevalenza per la contrattazione aziendale (12%) rispetto a quella territoriale (10%). L'introduzione della contrattazione su due livelli – nazionale e decentrata – si ha con l'Accordo interconfederale del 1993 ed è successivamente rinforzato con l'Accordo “separato” (non firmato dalla CGIL) nel 2009 e dal definitivo Accordo unitario del 2011, per definirsi ulteriormente con il Testo unico sulla rappresentanza del 2014. L'accordo del 2011 e il Testo unico vanno a sancire la possibilità, in via sperimentale e temporanea, di intese volte a modificare contratti collettivi nazionali al fine di aderire alle esigenze dei contesti produttivi. Non deve stupire quindi come la contrattazione di secondo livello rappresenti in alcuni casi la porta d'accesso del welfare aziendale nelle imprese. La centralità delle tematiche di welfare all'interno della contrattazione è stata recentemente confermata dal cosiddetto Patto della fabbrica, firmato a inizio 2018 da Confindustria, CGIL, CISL e UIL: il tema è oggetto del primo ambito di intervento delle “nuove” relazioni industriali pro-



mosse dalle quattro federazioni, con una serie di principi che dovrebbero ispirarne la diffusione (salvaguardia welfare pubblico, contrattualizzazione del welfare e non sua unilateralità, focus sulla previdenza complementare).

I dati dell'Osservatorio CISL sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL) hanno mostrato una crescita percentuale degli accordi sul tema del welfare aziendale: dal 2013, quando solo l'8% degli accordi prevedevano la materia welfare, gli accordi su tale argomento vedono un raddoppio tra il 2014 (10%) e il 2015 (22%) per poi stabilizzarsi nel 2016 attorno al 19%. I settori maggiormente coinvolti nella regolamentazione del welfare, nel biennio 2015/2016, sono il settore metalmeccanico (28%) e chimico (20%), mentre sotto la media troviamo le costruzioni, il tessile abbigliamento, i servizi e il commercio, l'agroindustria e l'agricoltura. Secondi i dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, alla data del 15 novembre 2017 sono stati redatti e somministrati al database del Ministero 14.556 accordi aziendali attivi che prevedono forme premiali correlate alla produttività. Di questi, 4.764 (il 32%) prevedono misure di welfare aziendale (a ottobre erano 4.333). Troviamo quindi nell'ultimo quinquennio un leggero aumento del welfare aziendale nelle forme del **welfare contrattuale**: un quinto delle imprese adotta contratti decentrati, e fra un quinto e un terzo di questi contengono misure di welfare.

Il secondo stimolo che va a promuovere il welfare aziendale è rappresentato **dalle modifiche alla normativa inerente alle imposte sui redditi**. In particolare, da fine 2015 ad oggi, il legislatore nazionale è andato ad intervenire su due articoli del già ricordato Testo unico delle imposte sui redditi. Essi sono:

- **L'articolo 51 (determinazione del reddito di lavoro dipendente)**, che definisce la disciplina fiscale delle somme, beni e servizi che, erogati dal datore di lavoro

ro a favore del dipendente, non concorrono a formare reddito da lavoro di quest'ultimo: se fino al 2015 tra le spese fiscalmente agevolate si comprendevano i contributi previdenziali e di assistenza sanitaria, mensa e ticket pasto, mobilità e i servizi elencati all'articolo 100 (asili nido, colonie estive e borse di studio), con la Legge di stabilità 2016 (l. 208/2015) l'art. 51 è stato integrato con tutti i servizi per l'infanzia (scuola materna, pre e post scuola, mense scolastiche, attività previste dai piani di offerta formativi delle scuole), ludoteche e centri estivi e invernali, *babysitting*, servizi di cura per familiari anziani o non autosufficienti. Inoltre, è stata introdotta la possibilità dell'utilizzo dei voucher nominali per l'erogazione dei beni e servizi previsti dagli artt. 51 e 100. La Legge di stabilità 2017 (l. 232/2016) ha previsto l'estensione dei servizi di welfare che non concorrono alla formazione del reddito anche alle polizze assicurative per la non autosufficienza e gravi malattie. La Legge di bilancio 2018 (l. 205/2017) ha esteso la nozione anche ai buoni trasporto pubblico fruiti dal lavoratore, qualora previsti da accordo decentrato o regolamento aziendale – oltre ad essere deducibile completamente per l'impresa (Brambilla, 2018).

- La Legge di stabilità 2016 reintroduce inoltre la **de-tassazione del premio di produttività e promuove il welfare aziendale come forma di erogazione della parte variabile del salario legata alla produttività**: se infatti il premio di produttività standard mantiene l'imposta sostitutiva del 10%, lo stesso premio convertito in servizi di welfare non concorre alla formazione del reddito da lavoro dipendente, con limitazione a 2.000 euro annui complessivi (innalzati a 2.500 per



aziende con sistemi di coinvolgimento diretto dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro) e a 50.000 euro di reddito per il singolo lavoratore. La legge di stabilità 2017 ha innalzato tali limiti a 3.000 euro annui di premio (innalzati a 4.000 per le aziende di cui sopra) e a 80.00 euro di reddito. Il lavoratore quindi non vede la sua porzione aggiuntiva di reddito oggetto di prelievo fiscale e contributivo, così come il datore di lavoro non deve versare i contributi previdenziali che gli spetterebbero.

- **L'articolo 100 (oneri di utilità sociale)** definisce le finalità di utilità sociale che sono defiscalizzate per il lavoratore e deducibili per il datore di lavoro: le finalità riguardano educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria, culto. La Legge di stabilità 2016 prevede l'introduzione dei beni e dei servizi erogati ex art. 100 negli accordi di secondo livello ed incentiva la contrattazione decentrata attraverso la possibilità per il datore di lavoro di dedurre il costo senza alcun limite qualora tali previsioni siano formalizzate in un accordo (al posto della deducibilità entro il 5 per mille). Questi servizi possono essere erogati direttamente oppure tramite voucher.

In sintesi, con le ultime tre manovre di bilancio il legislatore nazionale ha inteso promuovere il welfare aziendale attraverso tre iniziative: l'espansione del paniere di beni e servizi di welfare che godono dell'esclusione dal reddito di lavoro (e quindi non sono soggetti a prelievo fiscale e contributivo); il favore verso la conversione del premio di produttività in premio di welfare attraverso la sua completa detassazione e l'aumento dei limiti quantitativi e di reddito del lavoratore; la promo-

zione della contrattazione decentrata attraverso una deducibilità totale per alcuni interventi se previsti esplicitamente da accordo stipulato con i sindacati. Inoltre, la previsione del limite massimo annuo di 4.000 euro a lavoratore per premi welfarizzati qualora si mettano in campo forme di coinvolgimento dei lavoratori vuole incentivare l'inclusione dei dipendenti nelle decisioni inerenti l'organizzazione dell'impresa. Ciò avviene perlopiù attraverso indagini conoscitive (questionari e survey), con incontri periodici collettivi o con incontri individuali (Rapporto 2018, Welfare Index PMI).

Opportunità e minacce

Definita la situazione attuale, sempre con l'obiettivo di arricchire la ricostruzione del quadro conoscitivo del tema oggetto di studio, si passerà ora in rassegna ai principali risvolti positivi e alle problematiche più rilevanti chiamate in causa dall'introduzione di servizi di welfare aziendale, sui quali ormai da tempo si va confrontando la dottrina, che sarà utile prendere in considerazione in vista della formulazione di possibili scenari per la Romagna Faentina.

Volendo cominciare dalle "promesse" del welfare occupazionale una delle prime considerazioni che si chiamano in campo è collegata al realizzarsi di un vero e proprio **welfare mix o sistema di welfare multipilastro** (Jessoula, 2017). Se la previdenza complementare ha ricevuto un forte impulso normativo a partire dalle Riforme Amato del 1992-1993, fino alla più recente Riforma Fornero del 2011 (Neri, 2012), a livello più generale si sottolinea come le "giunture critiche" verificatesi dagli anni Novanta ad oggi – crisi economica, crisi occupazionale, crisi della finanza pubblica – rendano necessa-



rio un riequilibrio nell'importanza relativa delle quattro sfere istituzionali di produzione di benessere sociale: Stato, famiglia, mercato e associazioni intermedie. Se prima del 1992 lo Stato aveva un ruolo primario, seguito dalla famiglia, con un ruolo marginale per le associazioni intermedie ed una assenza sostanziale del mercato, nel modello attuale si vuole proporre sì un ruolo ancora significativo per il settore pubblico, ma anche un maggiore equilibrio nel peso delle altre tre sfere, attraverso una più stretta integrazione con le iniziative statali. In questo solco, il welfare aziendale si delinerebbe come la strategia per non sovraccaricare di ulteriori oneri la finanza pubblica e fornire prestazioni aggiuntive o integrative rispetto a quelle offerte dai programmi statali esistenti. A ciò si aggiungano le argomentazioni di coloro che sostengono come forme di welfare che sfruttano meccanismi di mercato possano produrre **incrementi di efficienza nel sistema di protezione sociale**, attraverso schemi a capitalizzazione in campo pensionistico e fondi integrativi sanitari che dovrebbero consentire un miglior accesso alle cure.

Il welfare aziendale è inoltre considerato, nelle discipline dell'economia d'impresa, come uno **strumento per aumentare la produttività** attraverso un effetto positivo sulle condizioni di salute e di lavoro dei lavoratori, sulla motivazione del dipendente, l'adesione ai valori aziendali e la riduzione del conflitto nelle relazioni sindacali. In effetti tali motivazioni le troviamo fra le finalità più rilevanti per le imprese italiane: secondo il Rapporto 2018 Welfare Index, il migliorare la soddisfazione dei lavoratori e il clima aziendale è indicato come l'obiettivo primario per il 42,1% del campione, seguito dall'incentivare la produttività del lavoro (29,2%), mentre risultano marginali il contenere il costo del lavoro grazie ai vantaggi fiscali (8,5%), il fidelizzare i lavoratori (8,4%), il migliorare l'immagine e la

reputazione aziendale (6,7%). Prendendo in considerazione i risultati, le stesse imprese ritengono sì di aver verificato un netto miglioramento nell'immagine aziendale (37,9%), ma anche nella soddisfazione dei lavoratori e nel clima aziendale (36,3%), nella fidelizzazione dei lavoratori (34,1%), nella produttività del lavoro (30%). Un'evidenza che conferma quanto emerso da una ricerca svolta da The Adecco Group nel 2017 intervistando 240 responsabili delle risorse umane, secondo il 62,7% dei quali le misure di welfare portano vantaggi per l'azienda in termini di fidelizzazione, di gran lunga la principale motivazione rispetto alla percezione aziendale e all'attrazione di *talent*. Così come trova conferma una ricerca svolta nel 2015 da Confindustria e Percorsi di Secondo welfare, coinvolgendo 103 aziende per 23.557 dipendenti, dove il 67% indica come motivazione per introdurre welfare il miglioramento del clima aziendale e il 49% come strategia per il miglioramento delle performance. E spostandosi sui risultati lo stesso campione ritiene al 50% di aver sperimentato un miglioramento del clima aziendale e della fidelizzazione, e un 37% di aver visto effetti positivi in termini di relazioni industriali.

Infine, un ultimo possibile beneficio del welfare aziendale riguarda la predisposizione di misure di **conciliazione vita-lavoro**, attraverso strumenti "a costo zero" per l'impresa (politiche di gestione del tempo e *smart working*), oppure tramite la fornitura di servizi per l'infanzia, l'integrazione dei congedi a livello economico o temporale. Quindi, un potenziamento del supporto in primo luogo per la genitorialità, quando non debitamente tutelata e sostenuta dal sistema di welfare pubblico. Tuttavia, ricerche recenti¹ hanno registrato una predilezione

1 Lettura ed analisi di 148 accordi aziendali provenienti da 76 aziende attive in Lombardia nel settore chimico e farmaceutico, la stragrande maggioranza dei quali raccolti nel 2013 e 2014.

per il primo cluster di iniziative da parte delle imprese, denotando un approccio che non ribalta la prospettiva di genere che vede le donne lavoratrici come prime *care giver* (Gaiaschi e Mallone, 2017).

Questa considerazione ci porta a mettere a fuoco le possibili ricadute negative di una maggiore diffusione di misure di welfare aziendale all'interno delle imprese italiane. Il primo rischio evidenziato è relativo alla sua natura non distributiva: mentre gli *insider* sono inclusi sia nel circuito della retribuzione sia nel sistema di protezione sociale di matrice pubblica, gli *outsider* – individui inattivi oppure con un attaccamento discontinuo al mercato del lavoro – soffrono l'esclusione sia dal salario che dalla protezione del welfare aziendale (Jessoula, 2017). In sostanza, si accusa il welfare aziendale **non solo di replicare le disuguaglianze presenti nella società, ma di aumentarle** (Ascoli, Mirabile e Pavolini, 2012; Pavolini, Ascoli e Mirabile, 2013; Granaglia, 2017), su sette fronti differenti: territoriale (con una maggiore diffusione delle iniziative nel Centro-Nord rispetto al Sud), settoriale (dove ad esempio manifattura e terziario avanzato mostrano una maggiore propensione rispetto ad agricoltura e commercio), dimensionale (dal momento in cui il welfare aziendale è maggiormente diffuso nelle grandi aziende rispetto a quelle micro o piccole), natura pubblica o privata (qualora il settore pubblico non introduca nessuna iniziativa assimilabile), rapporto di lavoro (poiché i lavoratori autonomi sono esclusi dalle tutele del welfare aziendale), posizione lavorativa (*full time* a tempo indeterminato contro lavoratori atipici) e qualifica (quando alcuni servizi sono disponibili solo per quadri e dirigenti). Si potrebbe quindi dire che “lo strutturarsi di misure di welfare offerte ad alcuni in virtù del loro status professionale potrebbero, infatti, favorire lo sviluppo di un welfare state pubblico residuale de-

stinato solo agli indigenti” (Maino e Mallone, 2012), uno dei rischi evidenziato più di 50 anni fa da Richard Titmuss.

Per “pesare” questo rischio può essere opportuna **una quantificazione della dimensione delle aziende italiane.**

Prendendo in considerazione i dati nazionali di industria e servizi, emerge come delle oltre 4,6 milioni di imprese italiane non individuali, solo lo 0,09% abbia più di 250 addetti e solo lo 0,5% abbia fra i 51 e i 250 dipendenti. La stragrande maggioranza delle aziende ha infatti fra i 2 e i 9 addetti, ed è quindi una microimpresa. Anche prendendo in considerazione l’agricoltura e pesando le aziende per numero di giornate lavorate, la classe dimensionale più frequentata è quella di taglia minore.

Numero di imprese per classe dimensionale

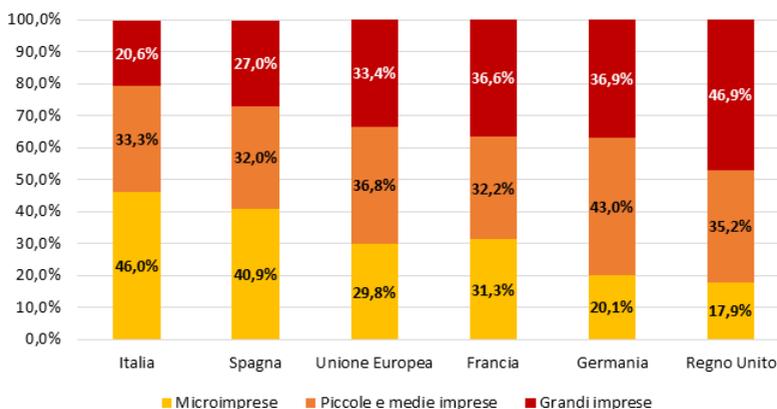
	Industria e servizi		Agricoltura		Totale
Grandi imprese	Più di 250 addetti	4.015	/	/	4.015
Medie imprese	Da 51 a 250 addetti	23.624	Oltre a 2.500 gg.	2.942	26.566
Piccole imprese	Da 10 a 50 addetti	185.792	Da 501 a 2.500 gg.	102.101	287.893
Micro imprese	Meno di 10 addetti	4.460.511	Fino a 500 gg.	1.516.459	5.976.970

Welfare Index 2018, su dati ISTAT 2015 per l’industria e i servizi e censimento agricoltura ISTAT 2011

Considerando invece il numero di dipendenti per classe dimensionale, le poche grandi imprese presenti in Italia danno sì lavoro a più di un quinto del totale dei dipendenti in

industria e servizi, ma il dato è di gran lunga inferiore alla media UE e quasi la metà di quanto si registra in Francia e Germania. Il concentrarsi delle iniziative di welfare solo nelle imprese di maggiore dimensione potrebbe quindi escludere in partenza più della metà dei lavoratori dipendenti dell'industria e dei servizi.

*Lavoratori per classe dimensionali delle imprese
(industria e servizi)*



Dati Eurostat riportati nel Rapporto 2018 Welfare Index PMI

Un'altra critica che viene mossa all'assetto attuale riguarda le iniziative che si intendono premiare e quindi incentivare tramite la detassazione e la deducibilità degli importi destinati al welfare: **quale tipo di misure si stanno sostenendo?** C'è chi sostiene (Martini, 2017) che il welfare aziendale non dovrebbe includere i buoni carrelli della spesa e i "benefit indiscriminati", quindi il consumo, quanto piuttosto servizi a forte valenza sociale, integrati con il sistema pubblico. Al tempo stesso, la corresponsione di premi di produttività

dovrebbe essere ancorata ad effettive capacità di misurazione dei livelli di maggiore efficacia ed efficienza raggiunti, tenendo il benessere dei lavoratori come parametro prioritario. Ed in effetti l’Agenzia delle Entrate, con la propria circolare 5/E del 29 marzo 2018, ha ribadito la necessità dell’accordo decentrato che vada a quantificare gli obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione da premiare, ed i relativi indicatori di misurazione.

Un terzo ordine di critiche mosse all’attuale normativa inerente ai premi di produttività riguarda la **decontribuzione della porzione di salario erogata tramite welfare**. Infatti, attraverso la conversione di denaro in welfare, i lavoratori ottengono l’intero importo come valore dei beni e servizi fruiti, ma “perdono” i contributi previdenziali. Ciò, nel lungo termine, andrà ad intaccare la pensione di cui potranno godere al termine della vita lavorativa. Alcuni studi (Mallone e Tafaro, 2017) dimostrano come a fronte di premi di importo rilevante – 500, 100 e 1.500 euro annui – vi sia una riduzione annua della pensione di base fra i 300 e i 1.300 euro circa, a seconda delle caratteristiche del lavoratore (età, numero anni di attività, reddito annuo iniziale). Vi è quindi un effetto negativo sul reddito al momento della pensione, dovuto al parziale mancato accumulo di contributi. Particolarmente insensato, in questa prospettiva, diventa il versamento del premio welfarizzato in previdenza complementare, dal momento in cui vi è sì un risparmio per l’azienda, ma il lavoratore si limita a spostare risorse dal primo al secondo pilastro previdenziale, perdendo la quota assicurata dal datore di lavoro. Per risolvere questa problematica si suggerisce una negoziazione di dettaglio di ogni aspetto del premio, di modo da ottenere accanto a esso un investimento extra a vantaggio dei lavoratori (ad esempio alzando il premio welfarizzato, rafforzando i servizi



offerti e la loro varietà, investendo nelle strutture aziendali o nelle politiche di valorizzazione delle risorse umane, ecc.).

Gli attori del welfare aziendale

Un'ultima riflessione di questo primo capitolo introduttivo non può che riguardare gli attori coinvolti dalle tematiche del welfare aziendale: le imprese (che partecipano alla predisposizione delle misure sia a livello di dirigenza che di responsabili del personale), le associazioni di categoria, i sindacati a livello aziendale e territoriale, i fornitori dei servizi, i provider delle piattaforme on line e i consulenti esperti in rilevazione dei bisogni e progettazione degli interventi, i lavoratori stessi ed eventualmente le loro famiglie... il tema si presenta affollato.

Un ruolo primario e fondamentale non può che essere giocato, questo va detto, dai datori di lavoro e quindi dalle **imprese**: come si è avuto modo di vedere attraverso la sintetica disamina storica, le chiavi di lettura e le finalità ultime dell'introduzione degli strumenti di welfare, la scelta di includere o meno lavoratori e rappresentanze nell'organizzazione delle attività, la disponibilità a lavorare in rete con altre imprese e molti altri aspetti derivano dalle concezioni di fondo diffuse nelle imprese a livello dirigenziale. In aggiunta, il ruolo delle **associazioni di categoria** può essere fondamentale per stimolare o meno un interesse sul territorio, e già alcune differenziazioni vanno emergendo a livello nazionale, dove alcune sigle si dimostrano particolarmente attive nel favorire la conoscenza e la diffusione del welfare aziendale presso i propri associati, anche attraverso l'organizzazione di iniziative di studio e di ricerca.

Il secondo attore per importanza è il **sindacato**, che si trova di fronte alla "sfida del welfare contrattuale" (Colombo, 2017): la

contrattualizzazione del welfare ed in particolare della welfarizzazione del premio richiede al sindacato di strutturare un proprio pensiero ed un proprio approccio a tematiche nuove, che esulano la gestione tradizionale del rapporto di lavoro. Alcuni studi già dimostrano che iniziali differenze di approccio fra CGIL e CISL – con la prima assai più cauta di fronte all'introduzione del tema nella contrattazione, a fronte di una maggiore ostilità alla contrattazione decentrata – siano in fase di superamento. In questo senso si può leggere le previsioni del nuovo CCNL metalmeccanico che, firmato dalla FIOM CGIL, prevede per primo in Italia un premio minimo di welfare. Interessante la prospettiva nel quale il welfare aziendale potrebbe essere letto attraverso un'ottica di *concession bargaining*, cioè istituzionalizzando la presenza del sindacato nelle politiche di welfare portate avanti dall'impresa come compensazione rispetto alla possibilità di ottenere sostanziali aumenti salariali. È stato inoltre indicato come il consolidamento del sindacato nel sistema di relazioni industriali tramite il welfare aziendale possa avvenire già dove il sindacato è forte; in caso contrario potrebbe diventare al contrario lo strumento che le imprese utilizzano per diminuire l'azione negoziale delle rappresentanze, soprattutto relativamente ai premi salariali (Colombo, 2012). Come si avrà modo di vedere nel report della ricerca, sul ruolo con il sindacato e le rappresentanze si è incentrata anche l'attenzione di molti dei responsabili delle risorse umane intervistati.

Infine, troviamo i **lavoratori**. Sono i loro bisogni e le loro richieste che devono – o dovrebbero – essere al centro delle misure di welfare aziendale. Quali sono quindi le necessità che vengono espresse dai dipendenti, e quali iniziative riscuotono maggiore gradimento fra gli stessi? Per rispondere alla prima domanda le imprese tendono ad organizzare campagne di ascolto per raccogliere informazioni direttamente dai pro-



pri dipendenti. Per trovare indicazioni in merito al secondo interrogativo ci si deve rifare a ricerche tendenzialmente portate avanti da fornitori di servizi, ed il quadro non è di immediata comprensione. Il Quarto Rapporto Welfare di OD&M Consulting (2017), costruito attraverso una *survey* condotta su un campione di 500 lavoratori, alla domanda con la quale si chiedeva quale fossero i servizi graditi dai lavoratori, vedeva i seguenti risultati: assistenza sanitaria (75,9%), concessione di ferie e permessi (74,7%), flessibilità nella gestione del tempo (83,8%), previdenza (71,5%), sostegno alla genitorialità (70,9%) e mobilità (70,3%). La domanda, che non prevedeva esclusività fra le risposte, fatica a dare indicazioni nette, ma colpisce l'assenza di misure a sostegno del reddito e dell'istruzione dei figli. Se prendiamo in considerazione un'altra ricerca svolta nel 2017, questa volta da Ipsos per Sondexo Benefit&Rewards Services, con una *survey* di 800 dipendenti, emergerebbe come il supporto alla famiglia (rimborso tasse scolastiche, libri di testo, asili nido - 59%), i servizi per la cura personale (spese mediche, viaggi - 54%) e lo shopping (buoni benzina, buoni regalo - 52%) sarebbero quasi a pari merito le tre aree più apprezzate, con servizi assicurativi, buoni pasto e rimborsi per il trasporto apprezzati da quattro lavoratori su dieci. Anche qui fatichiamo a trarre indicazioni chiare.

Uno studio che si reputa più significativo è quello pubblicato a inizio 2018 dall'Osservatorio Easy Welfare sull'andamento delle iniziative presso le aziende clienti. Prendendo in considerazione un campione di 832 aziende italiane, lo studio riporta un dato di 645 euro in media di benefit per lavoratore, con alcune differenze settoriali (benefit medio inferiore nei trasporti, ristorazione e costruzioni, superiore in sanità, servizi finanziari ed enti pubblici economici). Easy Welfare riporta inoltre come i lavoratori abbiano destinato, attraver-

so la propria piattaforma, la quota di servizi a disposizione: **la scelta sembra essere fortemente correlata alla effettiva capacità di spesa e all'età.** Infatti, se per benefit inferiori a 200 euro vengono spesi in fringe benefits (principalmente buoni benzina e buoni consumo) per circa il 90% del totale, all'aumentare dell'importo aumenta l'incidenza delle spese in istruzione dei figli, assistenza sanitaria e previdenza integrativa. Parallelamente, se i fringe benefits e l'area ricreativa sono scelti in maggioranza da chi ha meno di 35 anni, più della metà dei benefit degli over 45 sono destinati alla sanità o alla previdenza complementare. Quindi: a bassi importi di welfare aziendale corrisponde bassa "intensità sociale" del welfare di cui si beneficia; e ad età più mature si associano destinazioni più orientate verso la prevenzione di rischi da salute e la tutela del reddito post pensione.

Infine, un ultimo dato interessante sull'approccio dei lavoratori ci giunge dalla percentuale di adesione alla conversione – volontaria – del premio di risultato in premio di welfare. Sempre Easy Welfare, per un campione però di sole 27 grandi imprese, ci dice che solo il 19% dei beneficiari del premio di produttività ha scelto di welfarizzarlo. Il Rapporto 2018 Welfare Index PMI, ci dice che solo il 4,2% del campione offre premi di risultato convertibili in welfare (circa 180 imprese) e che l'adesione è abbastanza contenuta: meno del 10% dei dipendenti per il 54% delle imprese, fra il 10 e il 30% per il 21,5%, fra il 30 e il 50% per il 4,5% e più della metà dei lavoratori per il 20%. Nel complesso quindi queste prime evidenze empiriche ci testimoniano come **la scelta da parte dei lavoratori di destinare in servizi di welfare il proprio premio di risultato sia effettuata ancora da una piccola minoranza** degli aventi diritto.



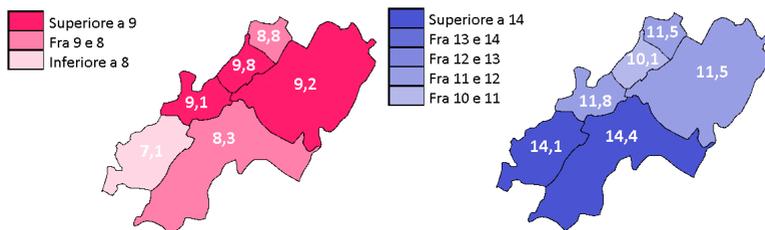
Inquadramento del contestoterritoriale

Dopo aver introdotto il tema del welfare aziendale a livello nazionale, in particolare seguendone l'introduzione e lo sviluppo a livello normativo, appare opportuno un sintetico approfondimento sui fondamentali tratti distintivi dei sei Comuni dell'Unione della Romagna Faentina, il distretto locale oggetto della ricerca. Queste informazioni saranno utili ad inquadrare i possibili bisogni dei lavoratori, a formulare valutazioni in merito alle prospettive socio-economiche dei territori e suggerire possibili iniziative di welfare che possano garantire una ricaduta effettiva nelle comunità oggetto di studio.

Andamento demografico e prospettive a medio termine

Le prime variabili sulle quali si ritiene significativo soffermarsi sono relative alla variazione nel tempo della popolazione insediata, tenendo presenti l'indice di natalità (numero di nuovi nati per 1.000 abitanti) e l'indice di mortalità (numero di decessi per 1.000 abitanti) nel breve periodo.

Indice di natalità e tasso di mortalità media, 2002 - 2016



Elaborazione su dati Istat, 2017

Prendendo in considerazione queste variabili, emerge una prima divaricazione fra i territori dell'Unione: da una parte abbiamo i Comuni di pianura (Faenza, Castel Bolognese, Solarolo) e Riolo Terme, con tassi di natalità più alti e tassi di mortalità più contenuti, dall'altra Casola Valsenio e Brisighella, che presentano tendenze più negative. Ciò è influenzato, come si vedrà in seguito, da una maggiore presenza di popolazione anziana nei due Comuni d'alta collina. Va detto che in nessun Comune ci si avvicina alla parità fra indice di natalità e indice di mortalità, tranne Castel Bolognese (9,8 contro 10,1), ad indicare che il saldo naturale fra 2002 e 2016 è stato tendenzialmente negativo nell'Unione.

Un altro dato rilevante fa riferimento alla media delle nascite prima (2002 – 2009) e dopo (2010 – 2016) il manifestarsi della crisi economica e finanziaria: anche qui abbiamo una divaricazione fra le comunità dove vi è stato un calo nella dimensione media delle coorti di nuovi nati (-12% a Brisighella, -10% a Riolo e -6% a Solarolo), e i Comuni dove invece vi è stato un aumento (+8% a Castel Bolognese, +5% a Casola Valsenio, +2% a Faenza). Ciò a fronte di una complessiva stabilità del distretto, con in media 766 nati annui pri-



ma della crisi e 770 dopo la crisi. La combinazione di questa variabile dipinge **un quadro particolarmente preoccupante per la realtà di Brisighella**, che presenta valori negativi anche nell'andamento delle nascite, mentre Casola Valsenio e Riolo Terme sembrano orientati verso una maggiore stabilità.

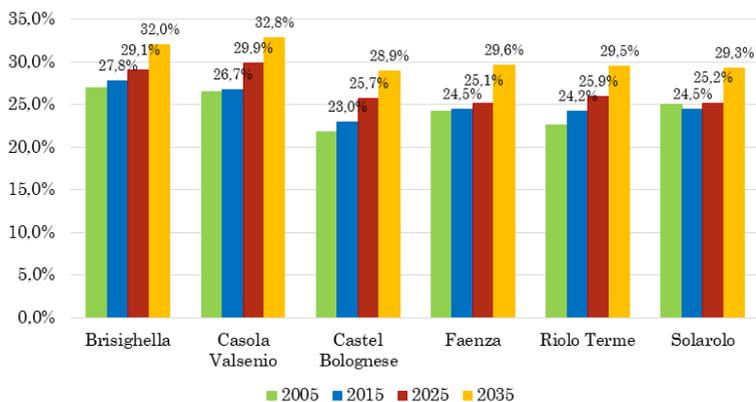
Media nascite pre e post crisi economica

	Media nascite 2002 - 2009	Media nascite 2010 - 2016
Brisighella	67	59
Casola Valsenio	19	20
Castel Bolognese	85	92
Faenza	504	515
Riolo Terme	53	48
Solarolo	38	36

Elaborazione su dati Istat, 2017

Spostando l'attenzione sulle porzioni più anziane della popolazione, si richiamano qui le previsioni demografiche formulate nel 2016 in un documento realizzato dal Settore Servizi sociali dell'Unione, che evidenziano come, a fronte di una situazione diversificata fra i sei Comuni (con sempre Brisighella e Casola con un numero di residenti over 65 elevato sia nel 2015 che nel 2025), nel 2035 la prospettiva è di avere circa il 30% di popolazione anziana in tutte le realtà del distretto. L'aumento sarà particolarmente marcato fra il 2025 e il 2035 a Faenza (+4,5%) e Solarolo (+4,1%).

Percentuale di popolazione over 65

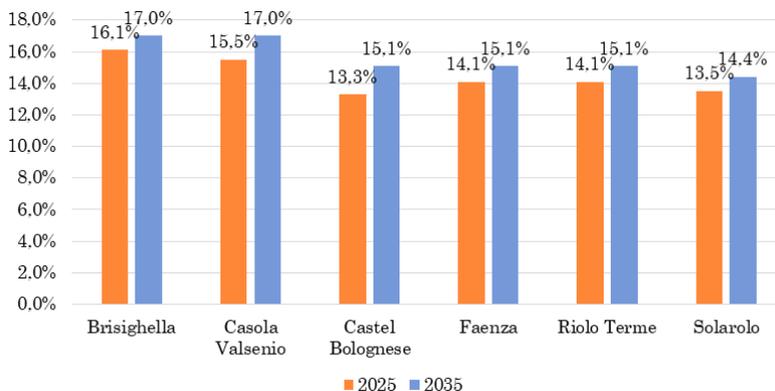


Dati Settore Servizi sociali Unione della Romagna Faentina, 2016

Se prendiamo in considerazione la popolazione target dei servizi di assistenza, così come definito nel set di indicatori dei Piani sociali e sanitari approvati dalla Regione Emilia-Romagna (popolazione con più di 75 anni), emerge come nel medio periodo rimanga una qualche forma di disomogeneità fra i Comuni, con i due paesi montani rispettivamente al 16% e 17% del totale della popolazione al 2025 e 2035.



Popolazione target (over 75)

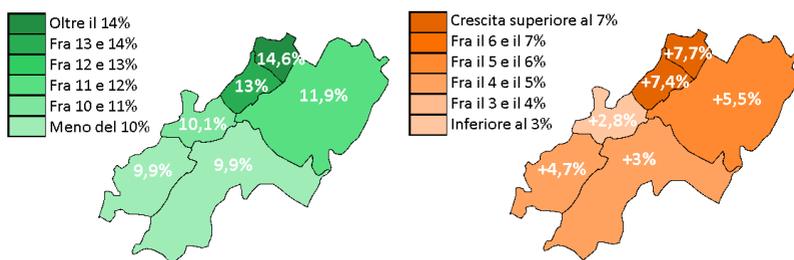


Dati Settore Servizi sociali Unione della Romagna Faentina, 2016

Volendo effettuare qualche valutazione complessiva, possiamo dire che fra i sei Comuni dell'Unione vi sono delle marcate differenze, coerentemente alla presenza di enti di pianura ed enti di collina e montagna. La popolazione del Comune di Brisighella e di Casola Valsenio è fra le più vecchie della provincia e, dai dati elaborati, si prevede che invecchi ulteriormente nei prossimi decenni. Castel Bolognese risulta invece come fra i più giovani della provincia, ma nel medio periodo – insieme a Faenza, Riolo e Solarolo – vedrà drasticamente aumentare l'incidenza di over 65. Questa situazione pone degli interrogativi sulla capacità delle famiglie e delle pubbliche amministrazioni di continuare ad assicurare servizi di cura ad una quota sempre crescente di popolazione anziana, specialmente nel caso in cui vengano a verificarsi delle possibili disuguaglianze territoriali, dove alcuni territori poco attrattivi a livello migratorio e bassa natalità si affiancano a altri più dinamici, capaci di attrarre nuovi residenti. Sui fenomeni descritti influisce infatti anche la presenza di stranieri

residenti nei vari Comuni, dal momento in cui sia a livello nazionale che locale la popolazione originaria di altri Stati presenta in media un'età più bassa ed un tasso di natalità più alto. Esaminando la presenza percentuale di stranieri residenti sul totale della popolazione (2017) e la loro variazione su base decennale, anche qui possiamo verificare una differenziazione. I Comuni di pianura presentano una percentuale di stranieri pari o superiore al 12%, mentre i Comuni di collina si situano attorno al 10%; e se i Comuni di pianura, ed in particolare Castel Bolognese e Solarolo, hanno visto un netto aumento dei residenti non italiani, la stessa cosa non si può dire per Riolo Terme, Brisighella e Casola, dove gli aumenti sono stati più contenuti.

*Percentuale stranieri residenti 2017
e crescita stranieri 2007 - 2017*



Elaborazione su dati Istat, 2017

Servizi offerti dal settore pubblico: area infanzia e area anziani

A fronte della situazione descritta nelle pagine precedenti, appare opportuno verificare l'offerta da parte del pubblico di servizi educativi rivolti alla prima infanzia di cura per la terza età. Partendo dall'età pre scolare, si registra come tutti i Comuni tranne Brisighella abbiano un asilo nido comunale in gestione diretta oppure convenzionato, ma solo due micronidi privati².

I dati, relativi all'anno educativo 2016/2017 e forniti dall'Unione della Romagna Faentina, indicano il numero di bambini frequentanti, i posti occupati per tipologia di struttura, l'eventuale disponibilità di altri posti nelle strutture e la retta media pagata per le famiglie per un servizio full time³.

2 A Casola Valsenio troviamo il nido comunale "Lo Scoiattolo", a Castel Bolognese il nido comunale "Arcobaleno", a Faenza i nidi comunali "8 Marzo" e "Pepito" e i nidi convenzionati della Fondazione Marri e della coop. Zerocento, a Riolo Terme il nido comunale "Peter Pan" e il nido convenzionato coop. Zerocento, a Solarolo il nido comunale "Lo Scarabocchio".

3 I Comuni di Faenza e Riolo Terme prevedono una modalità di calcolo basata sul reddito Isee (4 livelli) e si è quindi ipotizzato un valore Isee di 15.000 euro per un nucleo familiare tipo con due redditi medio-bassi e due figli. Va sottolineato che dall'anno educativo 2018/2019 le rette andranno ad abbassarsi, grazie ad un contributo regionale pari a 1.752.987 euro per gli enti locali della provincia di Ravenna.

Servizi per la prima infanzia

	Brisighella	Casola Valsenio	Castel Bolognese	Faenza	Riolo Terme	Solarolo
Bambini iscritti in asili nido comunali	0	20	56	134	28	34
Bambini iscritti in strutture private convenzionate	0	0	5	218	13	0
Totale bambini iscritti	0	20	61	352	41	34
Altri posti disponibili in asili nido comunali	0	5	4	2	0	6
Altri posti disponibili in strutture private convenzionate	0	0	0	5	0	0
Quota fissa mensile asili nido comunali	0	173	320	293	169	192

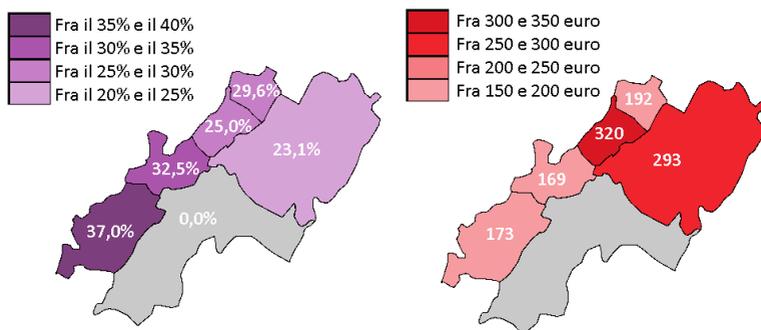
Dati Unione della Romagna Faentina, anno educativo 2016/2017

Come si può vedere, in tutte le strutture tranne che a Riolo Terme permangono alcuni posti disponibili, ad indicare che ad oggi sono sostanzialmente assenti liste di attesa. Possiamo poi notare come vi sia una differenza abbastanza rilevante fra la copertura dei servizi educativi a seconda del Comune, dal 37% dei bambini in età per Casola alla totale assenza di strutture comunali o convenzionate nel Comune di Brisighella (ricordiamo che l'obiettivo definito dall'Unione Europea nella Conferenza di Barcellona è del 30% della popolazione target 0-3 anni in servizi di educazione ed assistenza di natura pubblica). Il Comune di Faenza, malgrado un buon numero di strutture private convenzionate, mantiene ancora una percentuale di bambini iscritti inferiore alla media regionale, che



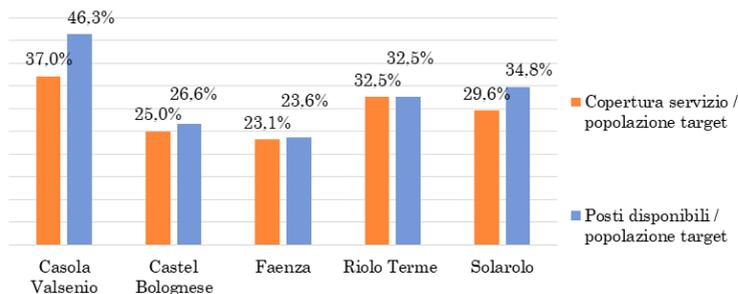
è pari al 24%. Prendendo in considerazione la retta media, Riolo Terme, Casola Valsenio e Solarolo si situano notevolmente al di sotto della media regionale (331 euro) e nazionale (301 euro), mentre Castel Bolognese e Faenza sono sostanzialmente in linea (Cittadinanzattiva, 2017).

Copertura servizi educativi per la prima infanzia e quota fissa mensile



Dati Unione della Romagna Faentina, anno educativo 2016/2017

Copertura dei servizi educativi per la prima infanzia



Dati Unione della Romagna Faentina, anno educativo 2016/2017

Prendendo come riferimento il target del 30%, ad oggi risulterebbe necessario aumentare il numero dei posti disponibili a Castel Bolognese (circa 10 posti) e Faenza (circa 100 posti), mentre a Brisighella andrebbe creata ex novo l'offerta del servizio (circa 50 posti), in un contesto dove è sostanzialmente assente anche l'offerta da parte di privati non convenzionati, a differenza del centro maggiore dell'Unione.

Se il tema della cura in età pre scolare attiene ai Servizi educativi, l'assistenza agli anziani fa riferimento propriamente ai Servizi sociali, e all'erogazione di servizi attraverso le Aziende di servizi alla persona (ASP). A fronte di obiettivi dotati di maggiore coerenza a livello regionale, a una maggiore disponibilità di risorse proprie e derivate, e come effetto indiretto di una gestione associata dei servizi iniziata nel 2002, nell'area anziani a livello di disponibilità di posti accreditati nelle case di residenza si riscontra una minore disomogeneità. L'indicatore di riferimento dà come obiettivo il 3% della popolazione target over 75, un livello sostanzialmente raggiunto nel territorio dell'Unione, con valori particolarmente elevati per Casola Valsenio, Solarolo e Castel Bolognese.

Case di residenza per anziani - ASP Romagna Faentina

	Posti convenzionati	Popolazione target	Copertura
Brisighella	36	1.219	3,0%
Casola Valsenio	19	392	4,8%
Castel Bolognese	40	1.197	3,3%
Faenza	212	7.987	2,7%
Riolo Terme	17	746	2,3%
Solarolo	25	642	3,9%
Totale	349	12.183	2,9%

Dati Unione della Romagna Faentina, 31 dicembre 2016



Anche andando a quantificare l'output dei servizi in giornate effettiva di presenza di utenti nelle strutture, nel triennio 2014 – 2016 a livello di Unione si passa da 126.058 a 125.003 a 125.533 giorni, quindi con un andamento stabile. A questi dati va aggiunto il servizio di assistenza domiciliare integrata (ADI), con 151 utenti nell'anno 2016 in tutta l'Unione, per oltre 21.000 ore di servizio erogate; e il servizio di assistenza domiciliare (SAD), con 138 utenti nel 2016 per un totale di 8.800 ore di servizio. Possiamo quindi affermare che nella Romagna Faentina, senza pretesa di completezza, circa 650 anziani ricevano una qualche forma di servizio di assistenza domiciliare o presso strutture pubbliche.

Richiamando le proiezioni demografiche citate in precedenza, nel 2025 il numero dei “grandi anziani” nella popolazione target salirà a 12.561 individui, nel 2035 a 12.924 persone. Di conseguenza, per mantenere la copertura del 3% i posti accreditati in residenze per anziani dovranno salire a 377 (+28) nel 2025 e a 388 (+39) nel 2035. Allo stesso modo, è ipotizzabile un aumento della richiesta di servizi di assistenza domiciliare fra il 5 e il 10%, specialmente nei due Comuni che proporzionalmente già oggi risultano più strutturati su questo fronte: Brisighella, che da sola rappresenta il 30% e 44% degli utenti ADI e SAD (ad indicare una più forte propensione verso l'assistenza domiciliare in tale territorio), e Casola Valsenio.

Tessuto produttivo ed imprenditoriale

Gli ultimi aspetti sui quali ci si vuole soffermare sono relativi alle peculiarità delle imprese della Romagna Faentina. Ciò che emerge da una prima analisi in merito ai settori di appartenenza è come i Comuni di Brisighella, Casola Valsenio e Solarolo abbiano una forte vocazione all'agricoltura e silvicoltura.

tura, mentre a Faenza, Castel Bolognese e Riolo Terme siano più numerose le aziende nei rami del commercio e dei servizi.

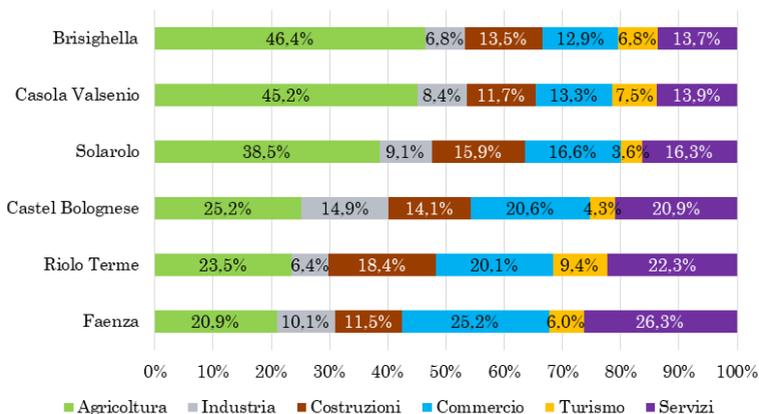
Numero unità locali attive per settore economico

	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Commercio	Turismo	Servizi	Totale
Brisighella	424	62	123	118	62	125	914
Casola Valsenio	150	28	39	44	25	46	332
Castel Bolognese	262	155	146	214	45	217	1.039
Faenza	1.384	667	758	1.667	396	1.739	6.611
Riolo Terme	133	36	104	114	53	126	566
Solarolo	170	40	70	73	16	72	441

Dati Camera di Commercio di Ravenna, II trimestre 2017

Ciò si abbina con una presenza del manifatturiero più significativa a Castel Bolognese, mentre le imprese attive nelle costruzioni e nella manutenzione sono più del 18% del totale a Riolo. Infine, nei tre Comuni di collina si ha oltre il 7% delle imprese attive nel settore dell'ospitalità turistica (servizi di alloggio e di ristorazione).

Incidenza dei settori produttivi



Dati Camera di Commercio di Ravenna, II trimestre 2017

La densità imprenditoriale, cioè il numero di imprese per 100 abitanti, ci mostra un dato particolarmente elevato per Solarolo, Riolo Terme e Castel Bolognese, malgrado le differenti vocazioni produttive; mentre controintuitivamente sono le due realtà più agricole ad avere un minor numero di imprese per abitante: Brisighella e Casola.

Indicatori sull'insediamento imprenditoriale, dettaglio comunale

	Numero addetti	Densità imprenditoriale (ab/ul)	Dimensione media impresa (addetti/ul)
Brisighella	1.889	8,3	2,1
Casola Valsenio	816	8,0	2,5
Castel Bolognese	3.642	9,2	3,5
Faenza	23.195	8,9	3,5
Riolo Terme	1.283	10,0	2,3
Solarolo	1.027	10,1	2,3

Dati Unioncamere Emilia-Romagna, 2017

Considerando che le aziende propriamente faentine sono il 66,7% del totale, il Comune di Faenza pesa il 72,8% quando si guarda al numero di addetti. Ciò è frutto di una dimensione media dell'impresa più elevata: le grandi e medie imprese risultano sostanzialmente assenti a Brisighella, Riolo Terme, Solarolo e Casola Valsenio, mentre se ne contano 43 in totale fra Faenza e Castel Bolognese. In media il numero di addetti per azienda diverge di più di 1 unità nel totale per Comune, cioè circa un 40% in più. Nei Comuni minori dunque il tessuto imprenditoriale è quasi esclusivamente composto da microimprese (meno di 10 addetti) o da imprese individuali.



*Dimensionamento delle imprese
con sede nella Romagna Faentina*

	Romagna Faentina	Faenza	Castel Bolognese	Brisighella	Riolo Terme	Solarolo	Casola Valsenio
Grandi imprese Più di 250 ad.	13	12	1	-	-	-	-
Medie imprese Da 51 a 250 ad.	46	31	9	2	1	2	1
Piccole imprese Fra 10 e 50 ad.	350	265	38	15	16	13	3
Microimprese Meno di 10 ad.	7.628	4.994	807	768	449	360	250

Dati Registro delle imprese Emilia-Romagna, II trimestre 2017

Il dato complessivo di Unione, se confrontato con la media nazionale, ci consegna uno scenario dove sono leggermente più presenti le grandi e le medie imprese, mentre il numero delle piccole e micro imprese è più contenuto. In ogni caso possiamo dire che complessivamente la Romagna Faentina non si discosti eccessivamente dal dato italiano nel suo insieme, a suggerire che alcune considerazioni di massima sul welfare aziendale a livello nazionale si potranno calare sulla realtà del distretto.

Dimensionamento delle imprese, confronto Italia – Romagna Faentina

	Italia	Romagna Faentina
Più di 250 addetti	0,1%	0,2%
Da 51 a 250 addetti	0,4%	0,6%
Da 10 a 50 addetti	4,6%	4,4%
Meno di 10 addetti	95,0%	94,9%

Dati Registro delle imprese Emilia-Romagna, II trimestre 2017

In prospettiva

Realizzata in estrema sintesi una fotografia delle principali variabili a livello socio-demografico ed economico-produttivo della Romagna Faentina, è importante chiedersi: come queste caratteristiche vanno ad intersecarsi con il tema del welfare aziendale? Si ritiene che la situazione sopra descritta sia rilevante soprattutto per tre aspetti:

- **I sei Comuni della Romagna Faentina presentano trend differenziati a livello demografico.** Infatti, se per tutte le realtà si prospetta un aumento della popolazione over 65 ed over 75 da oggi al 2035⁴, per i due comuni collinari di Brisighella e Casola Valsenio si rag-

4 Aspetto che va ad associarsi a nuovi bisogni in tutti i territori, come ad esempio: problematiche di lungo periodo della sostenibilità dei servizi attuali; definizione di criteri e di modalità di controllo per accesso dei privati nel circuito pubblico di erogazione dei servizi; tema del collegamento fra gli anziani e i centri di erogazione dei servizi socio-sanitari, qualora posti lontano dalle proprie residenze; rarefazione delle reti familiari che oggi offrono risposta a molti bisogni (in un'ottica di welfare familista); aumento numerico delle patologie impattanti che portano a risvolti immediati sia sulla spesa sia sulla maggiore dipendenza degli utenti.



giungeranno porzioni assai rilevanti della popolazione residente. Gli ambiti montani si delineano quelli più fragili nel contesto del comprensorio faentino, mentre in particolare i Comuni di Faenza e Castel Bolognese presentano prospettive meno negative. Il tutto in uno scenario dove le nascite tendono ad aumentare nel breve periodo nei Comuni di pianura, mentre rimangono stabili o calano nei Comuni di collina; e dove l'aumento della popolazione straniera residente (quella in media dall'età più giovane e dal tasso di natalità più alto) è più forte nei Comuni di pianura e più contenuto nei Comuni di collina. Le iniziative di welfare - di natura pubblica quanto quelle di natura privata - dovrebbero quindi leggere queste disuguaglianze oggi presenti, cercando di ridurre la portata più che esasperarla, approccio non scontato dal momento in cui il welfare aziendale può tendere a non leggere di per sé le disparità territoriali.

- Mentre tramite la costituzione di una ASP unica della Romagna Faentina e tramite la gestione associata dei servizi sociali l'area anziani sta vedendo progressivamente una omogeneizzazione dei servizi predisposti, **l'offerta dei servizi pubblici per la prima infanzia risulta estremamente differenziata**, sia a livello di disponibilità dei servizi stessi (con un intero Comune completamente sguarnito come Brisighella, a fronte di un ottimo livello di copertura per Casola Valsenio), che a livello di costi per la loro fruizione da parte del pubblico (con metodi di calcolo differenziati ed importi medi assai differenti fra le cinque realtà⁵). Questo tema

5 Su questo sarà da vedere come la gestione associata dei servizi educativi andrà ad impattare sulla struttura dei servizi offerti, considerando sia gli elevati impatti in termini di bilancio che l'aggiunta di iniziative su questo fronte comporta, sia la necessaria presenza di fornitori di servizi da convenzionare qualora

pone un ulteriore interrogativo sulle opportunità offerte ai cittadini dei diversi Comuni, in questo caso con le realtà minori di Solarolo, Casola e Riolo che vedono una situazione più solida rispetto a Castel Bolognese e Faenza. Non si può nascondere tuttavia che su questo fronte la differenza quantitativa nella scala dei servizi da predisporre non rappresenta un fattore facilmente superabile nel breve periodo.

- Infine per quanto riguarda il tessuto produttivo, anche qui si registrano, oltre a vocazioni settoriali diversificati (coerenti ai diversi ambiti territoriali sui quali insistono i vari Comuni), **un diverso dimensionamento delle imprese, con realtà di piccole o piccolissime dimensioni insediate nei 4 Comuni minori**, e dove le medie e grandi imprese sono sostanzialmente concentrate su Castel Bolognese e Solarolo. Se è vero che queste realtà offrono lavoro a residenti di tutti i Comuni, è anche vero che una porzione assai rilevanti dei cittadini delle realtà minori lavora in loco in aziende unipersonali o di ridottissime dimensioni. Come riuscire ad integrare anche queste realtà dentro reti di collaborazione territoriale rimane una sfida aperta, ma necessaria da tenere in considerazione quando si pianificano interventi di respiro propriamente territoriale.

non si ritenga sostenibile la gestione diretta. Sulla struttura delle rette 2018-2019 sarà poi da verificare l'impatto delle risorse stanziare dalla Regione Emilia-Romagna a seguito del trasferimento di 20 milioni di euro provenienti dal Fondo nazionale relativo al sistema integrato di educazione e istruzione, di cui 1.752.987 euro destinati alla provincia di Ravenna (dove nell'anno educativo 2015-2016 si contano 130 servizi, per un totale di 2.906 iscritti).



Buone pratiche in Romagna

Il seguente capitolo vuole concentrarsi su 7 esperienze positive registratesi nelle province di Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini, afferenti a imprese attive in diversi settori economici (dall'agricoltura al packaging) e dalla differente dimensione (da grandi gruppi a piccole imprese artigiane).

La ricerca più strutturata ad oggi disponibile sulla diffusione e le prospettive del welfare aziendale in Emilia-Romagna è il rapporto “Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia-Romagna”, commissionato dall'Assessorato alle politiche di welfare e alle politiche abitative della Regione Emilia-Romagna al Laboratorio Percorsi di secondo welfare e al Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi (2017). Da questo interessante studio si evince come, delle 228 piccole e medie imprese coinvolte nelle tre province romagnole, la percentuale che vede introdotti strumenti di welfare aziendale è pari al 56,6% (129 aziende), in linea con la media regionale del 56,1%, ma con forti squilibri territoriali: a Ravenna e Forlì-Cesena sono solo rispettivamente il 43,1% e il 41,7, mentre a Rimini ben l'87,5%. Emerge quindi una situazione dove le due realtà romagnole dove si concentrano la maggior parte delle realtà produttive presentano una minore diffusione del welfare aziendale.

Le prossime pagine prenderanno sinteticamente in esame 7 casi di buone pratiche di welfare aziendale tratte dal contesto romagnolo, che come vedremo si distinguono per la propria unilateralità (una più scarsa tradizione di contrattualizzazione del welfare, a differenza di quanto si riscontra nel contesto

emiliano) e da interventi su svariati settori, con una leggera prevalenza dell'area "genitorialità e conciliazione vita-lavoro". Le *best practice* presentate in particolare vedono 3 cosiddetti "Welfare Champion" tratti dai Rapporti 2017 e 2018 Welfare Index PMI⁶.

Euro Company s.r.l.

Sede: Russi (RA)

Settore: Agricoltura e agro-industria

Dipendenti: Oltre 250

Aree di welfare: Formazione, Genitorialità e conciliazione vita-lavoro, Sostegno economico, Salute e benessere

Impresa attiva nel settore della frutta secca e dei frutti disidratati, Euro Company ha visto recentemente un trend di forte crescita, con un aumento dei dipendenti dell'85% dal 2010 ad oggi. Gli ambiti di intervento riguardano la formazione (corsi di lingue straniere, oltre a quelli più strettamente legati come la sicurezza, aspetti tecnici e manageriali), la genitorialità (integrazione di 3 giorni aggiuntivi di congedo parentale per i padri), tempo libero (palestra e campo sportivo interni), sostegno al reddito (lavanderia interna e spaccio aziendale) e premio di produzione welfarizzato dal valore di 1.000 euro da utilizzare tramite piattaforma di welfare, con un paniere abbastanza vasto di beni e servizi acquistabili.

⁶ Welfare Index PMI nasce come progetto per censire e valutare la presenza di strumenti di welfare nelle piccole e medie aziende italiane, sostenendone la maggiore diffusione nel tessuto produttivo nazionale. Promosso da Confindustria, Confartigianato, Confagricoltura e Confprofessioni, il Rapporto 2018 ha visto la partecipazione di 4.014 aziende, che sono state valutate secondo l'ampiezza delle iniziative predisposte (nel paniere di beni e servizi offerti, nella platea dei beneficiari), la gestione del welfare aziendale (ad es. il coinvolgimento dei lavoratori) e la distintività (valutazioni qualitative).



Consorzio Agrario Adriatico soc. coop.

Sede: Cesena (FC)

Settore: Commercio

Dipendenti: Fra 51 e 100

Aree di welfare: Polizze assicurative, Sanità integrativa, Sostegno economico, Salute e benessere

Realtà storica del cesenate, attiva nella vendita di prodotti agricoli come sementi, concimi e agrofarmaci, il Consorzio ha introdotto progressivamente un ampio ventaglio di iniziative volte a migliorare il clima aziendale e fidelizzare i collaboratori. Gli interventi più significativi si registrano polizze assicurative aggiuntive per alcune categorie di lavoratori (mazzinieri), un fondo sanitario integrativo esteso ai familiari (a cui aderiscono 26 lavoratori), sostegno al reddito ai lavoratori tramite ticket restaurant, convenzioni per l'alloggio, rimborsi trasferta e auto aziendale ad utilizzo collettivo, oltre a controlli medici e check up gratuiti.

Gruppo Società Gas Rimini s.p.a.

Sede: Rimini

Settore: Multiutility

Dipendenti: Fra 51 e 100

Aree di welfare: Genitorialità e conciliazione vita-lavoro, Salute e benessere

Nata come azienda di distribuzione e vendita di gas naturale, la società ora ha diversificato le proprie attività in tutto il mercato dell'energia. Le iniziative predisposte attengono soprattutto alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, attraverso la presenza di un "facilitatore aziendale" che si occu-

pa delle commissioni dei lavoratori (uffici postali, lavanderia, consegne di vario tipo, spesa domestica), ma anche attraverso un orario flessibile con riduzione dell'orario lavorativo durante i mesi estivi (tramite accordo con i sindacati). Vi sono poi un asilo nido interaziendale (pagamento di una porzione della retta da parte dell'azienda) e centri ricreativi estivi (fino a 5 settimane gratuite) per i figli dei dipendenti. L'azienda è poi attiva nel campo del benessere con la promozione di stili di vita sani e contrasto alla sedentarietà: contributi per iscrizione in palestra, lezioni di yoga in azienda, possibilità di utilizzo di una SPA e sala fitness.

Hera s.p.a.

Sede: Bologna

Settore: Multiutility

Dipendenti: Oltre 250

Aree di welfare: Sanità integrativa, Salute e benessere, Genitorialità e conciliazione vita-lavoro, Sostegno economico

Con più di 8.000 lavoratori (sostanzialmente divisi a metà fra operai ed impiegati) il Gruppo Hera rappresenta una delle principali multiutility italiane, attiva soprattutto in Emilia-Romagna, Marche e Veneto. Le iniziative di welfare aziendale sono andate a definire a metà del 2016 un Piano di welfare del Gruppo Hera, denominato HExtRA e realizzato nel corso del 2015 attraverso una campagna di ascolto dei dipendenti. A ciascun dipendente a tempo indeterminato, è assegnata una quota welfare flessibile pari a 385 euro che può essere utilizzata per iniziative e servizi in diversi ambiti: salute e assistenza sanitaria, assicurazione e previdenza, sostegno all'istruzione, servizi alla persona, benessere e sostegno al red-



dito. In aggiunta alla quota welfare flessibile fruita attraverso piattaforma di welfare, Hera supporta i dipendenti che hanno figli in età scolare riservando loro un'ulteriore quota istruzione da utilizzare esclusivamente per le spese scolastiche (asilo nido, attività pre e post-scolastiche, campus estivi/invernali, corsi di lingua, acquisto di libri scolastici, servizi di mensa). Per l'anno scolastico 2016/2017 si sono registrate 3.821 richieste per un importo complessivo pari a circa 380.000 euro. Vi sono poi convenzioni con asili interaziendali presenti a Bologna, Imola, Cesena e Ravenna), per un totale di 211 bambini iscritti.

Azienda agricola Fungar s.n.c.

Sede: Coriano (RN)

Settore: Agricoltura e agro-industria

Dipendenti: Fra 10 e 50

Aree di welfare: Genitorialità e conciliazione vita-lavoro, Formazione

Azienda attiva nella coltivazione di funghi, con una buona presenza femminile e un'alta percentuale di lavoratori di nazionalità cinese, Fungar rappresenta un caso peculiare. Le iniziative dell'azienda si concentrano sul sostegno alla genitorialità (flessibilità maggiore negli orari di lavoro, permessi e congedi superiori ai minimi di legge, coinvolgimento dei padri nei carichi di cura familiari), nella mediazione culturale (corsi di italiani per i lavoratori e le lavoratrici cinesi) e nell'assistenza ai lavoratori (assistenza amministrativa nella predisposizione delle domande di soggiorno, attestazione ISEE, assistenza sanitaria, ricongiungimenti familiari, stipula di mutui).

Siropack Italia s.r.l.

Sede: Cesenatico (FC)

Settore: Meccatronica

Dipendenti: Fra 10 e 50

Aree di welfare: **Formazione, Salute e benessere**

Questa impresa attiva nel settore del packaging e dell'innovazione tecnologica, è nata nel 2001 e vede un'età media dei lavoratori di circa 30 anni. Anche per questo Siropack ha deciso di puntare sulla formazione dei lavoratori, attraverso la predisposizione di uno spazio di 280 metri quadrati dedicato alla definizione e sviluppo di progetti congiunti con l'Università di Bologna, a cui si affianca un'area dedicata esplicitamente alla formazione dei lavoratori, con la presenza di un docente stabile e ad hoc per i singoli lavoratori. A queste iniziative si aggiungono un'area relax e una convenzione con alcune palestre locali.

Ausl della Romagna – territorio di Rimini

Sede: Ravenna

Settore: Pubblica amministrazione

Dipendenti: 14.597, di cui circa un quarto nel territorio di Rimini

Aree di welfare: Genitorialità e conciliazione vita-lavoro

Riportare l'esperienza dell'Ausl della Romagna, mutuata dall'esperienza della pre esistente Ausl di Rimini, risulta significativo perchè si delinea come uno dei pochi casi, a livello nazionale, di welfare aziendale in ambito pubblico. Un ambito tuttavia da non sottovalutare, dal momento in cui vi sono, soltanto per le tre province romagnole, più di 6 enti locali con



più di 500 dipendenti, per i quali l'introduzione di strumenti di welfare potrebbe essere abbastanza agevole.

La buona pratica dell'Ausl della Romagna origina dall'attività del Comitato Unico di Garanzia, l'organo che ha lo scopo di promuovere il benessere organizzativo e di contrastare ogni forma di discriminazione dei lavoratori. Tale organo ha, fra i propri compiti, quello di proporre un Piano delle Azioni Positive, documento mirato ad introdurre progetti mirati a riequilibrare le situazioni di diseguaglianza di genere in ambito lavorativo. Il piano dell'azienda sanitaria vede, oltre alle previsioni da CCNL inerenti alla flessibilità e alla previdenza complementare, la presenza di un asilo nido interaziendale gestito dall'Azienda di Servizi alla Persona Valloni di Rimini, realizzato con il contributo della Provincia di Rimini e della Fondazione Carim, a disposizione prioritariamente dei dipendenti dell'Ausl, di Hera s.p.a. e della Società Gas Rimini. Il Piano triennale 2017 – 2019 prevede fra le proprie azioni l'effettuare studi di fattibilità relativamente alla possibilità progettare un servizio di nido aziendale nei vari ambiti territoriali.

Parola alle imprese

In questa sezione sarà descritto il campione delle 20 imprese coinvolte attraverso le loro caratteristiche principali, il metodo di ricerca e i principali risultati inerenti allo stato attuale di diffusione e alle prospettive future di sviluppo del welfare aziendale nel contesto territoriale della Romagna Faentina.

Metodo di ricerca

La ricerca, portata avanti fra settembre 2017 e marzo 2018, ha natura qualitativa ed è volta ad indagare due aspetti principali. Il primo è consistito nella rilevazione dello stato dell'arte in merito all'eventuale presenza di strumenti di welfare, attraverso la somministrazione di un questionario cartaceo, contenente anche una sezione iniziale dedicata alle variabili occupazionali dell'impresa.

Il secondo aspetto è relativo alle opinioni dei responsabili delle risorse umane o dei dirigenti d'azienda in merito a quattro aspetti principali: i possibili benefici derivanti dall'introduzione di un sistema di welfare aziendale; i bisogni espressi dai lavoratori, raggruppati in aree tematiche; le soluzioni organizzative che si potrebbero mettere in campo per potenziare le iniziative portate avanti dalla propria azienda. Questi temi sono stati rilevati attraverso un'intervista semi-strutturata.

Il campione studiato

Le imprese coinvolte rappresentano uno spaccato molto significativo e diversificato del tessuto imprenditoriale faentino, con un focus particolare sulle imprese di dimensione⁷ grande e media. La sostanziale assenza di imprese di dimensione piccola e micro è motivata dalle problematiche tecnico-organizzative che possono sorgere nelle aziende con meno dipendenti, per le quali si presenta sia a livello regionale che nazionale una minore propensione ad introdurre strumenti di welfare aziendale: essendo questa ricerca incentrata sia sulla valutazione di quanto già in essere, sia sulle prospettive di rafforzamento, è parso più significativo concentrarsi su un campione più ristretto di realtà che verosimilmente avevano già messo in campo iniziative di welfare aziendale, come si è poi avuto modo di verificare.

Sono 20 le società studiate, di cui 5 attive nel settore dell'agricoltura e dell'agroindustria, 4 nel commercio, 3 nella meccanica, 2 nei servizi alle persone, 2 nei servizi alle imprese, 1 nel credito, 1 nei trasporti, 1 nella ristorazione, 1 nelle costruzioni. Per quanto riguarda la forma giuridica, vi è una prevalenza di cooperative (11), seguite da 5 società di capitali e 4 società di persone. Complessivamente il fatturato 2016 delle 20 società coinvolte ha superato 1,3 miliardi di euro, ad indicare la presenza di gruppi molto rilevanti in termini di

7 Micro impresa: numero di occupati inferiore a 10, fatturato o bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro. Piccola impresa: numero di occupati da 10 a 49, fatturato o bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro. Media impresa: numero di occupati da 50 a 249, fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro e un bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro. Grande impresa: numero di occupati oltre 249, fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro, bilancio annuo superiore a 43 milioni di euro (Decreto del Ministero delle Attività Produttive, 18 aprile 2005).



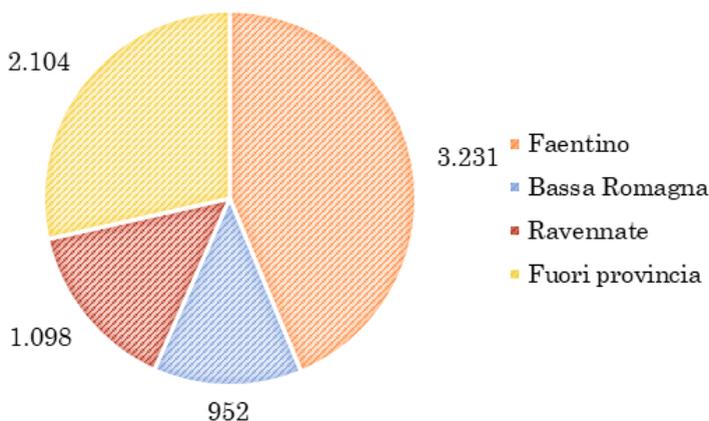
produzione. Sempre su 20 imprese, 11 sono “grandi”, 7 sono “medie” e 2 sono “piccole”.

Caratteristiche delle imprese coinvolte

Forma giuridica	Settore	Classe dimensionale	Dipendenti donne	Sede
Cooperativa	Agricoltura e agroindustria	Grande	Fra il 50 e il 75%	Faenza
Cooperativa	Agricoltura e agroindustria	Grande	Fra il 25 e il 50%	Faenza
Cooperativa	Credito	Grande	Fra il 25 e il 50%	Faenza
Società di capitali	Meccanica	Grande	Meno del 25%	Castel Bolognese
Società di capitali	Meccanica	Grande	Fra il 25 e il 50%	Faenza
Cooperativa	Servizi alle persone	Grande	Oltre il 75%	Faenza
Cooperativa	Commercio	Grande	Fra il 50 e il 75%	Fuori provincia
Cooperativa	Servizi alle persone	Grande	Oltre il 75%	Faenza
Cooperativa	Ristorazione	Grande	Oltre il 75%	Faenza
Società di capitali	Meccanica	Grande	Meno del 25%	Faenza
Società di capitali	Agroindustria e ceramica	Grande	Fra il 25 e il 50%	Faenza
Società di persone	Agricoltura e agroindustria	Media	Meno del 25%	Brisighella
Cooperativa	Costruzioni	Media	Meno del 25%	Faenza
Società di persone	Commercio	Media	Fra il 50 e il 75%	Faenza
Cooperativa	Agricoltura e agroindustria	Media	Meno del 25%	Brisighella
Società di capitali	Commercio	Media	Fra il 25 e il 50%	Castel Bolognese
Cooperativa	Servizi alle imprese	Media	Oltre il 75%	Riolo Terme
Società di persone	Servizi alle imprese	Media	Fra il 25 e il 50%	Faenza
Società di persone	Commercio	Piccola	Fra il 25 e il 50%	Faenza
Cooperativa	Trasporti	Piccola	Meno del 25%	Riolo Terme

In totale sono 8.225 gli addetti delle 20 società analizzate, di cui il 60% donne, con una prevalenza di occupati residenti nel Faentino (più di 3.000 dipendenti fra gli abitanti di Brisighella, Casola Valsenio, Castel Bolognese, Faenza, Riolo Terme, Solarolo), seguiti dal ravennate e dal lughese, con circa 1.000 dipendenti per zona. Grazie alla presenza di grandi società articolate su un territorio vasto, è molto rilevante anche la porzione di occupati fuori dalla provincia di Ravenna, principalmente a Bologna e Forlì-Cesena, ma non solo.

Numero di addetti per area di residenza

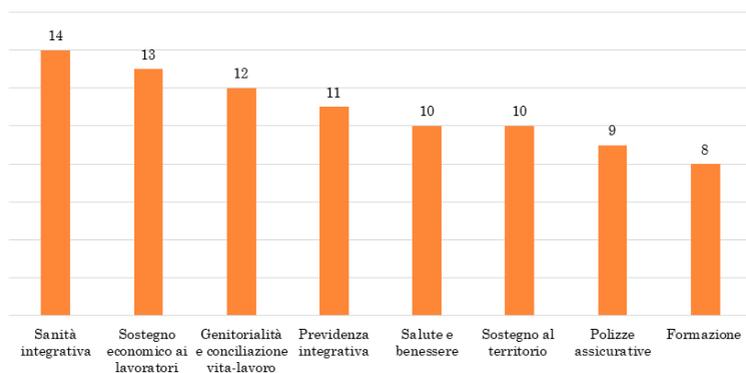


Attraverso il questionario si è potuto rilevare in maniera sintetica quali strumenti di welfare fossero eventualmente presenti nelle imprese, aggregati in 8 possibili aree di intervento: previdenza integrativa, polizze assicurative, sanità integrativa, salute e benessere, genitorialità e conciliazione vita-lavoro, sostegno economico ai lavoratori, formazione, sostegno al territorio (quest'ultimo tema difficilmente classificabile come welfare aziendale, ma significativo per il rapporto fra l'im-



presa e il contesto territoriale di riferimento, in un’ottica di responsabilità sociale). Sul totale delle 20 imprese che hanno partecipato alla ricerca, 7 di queste presentano iniziative in meno di tre differenti aree, e possiamo considerarle “a bassa intensità di welfare”; 4 imprese portano invece avanti iniziative su tre o quattro ambiti di intervento e le consideriamo quindi “a media intensità di welfare”; mentre sono 9 le imprese che hanno strutturato azioni cinque o più assi tematici, e le indichiamo come “ad alta intensità di welfare”.

Numero di imprese attive per ambito tematico di intervento



Come si evince dal grafico, al netto delle 4 imprese che non presentano nessun tipo di strumento di welfare, quasi tutte le altre aziende intervengono su **sanità integrativa** (in 10 casi attraverso l’adesione al fondo chiuso di categoria in applicazione dei contratti collettivi nazionali, ma con qualche caso anche di polizza sanitaria aziendale o di adesione a un fondo sanitario aziendale di secondo livello, iniziativa definita tramite iniziativa unilaterale dell’azienda o contratto integrativo), **sostegno economico ai lavoratori** (perlopiù attraverso convenzioni per acquisti di beni di consumo come

i buono carrello della spesa, scontistica per esercizi commerciali e mense, diffusione di *ticket restaurant*; ma si segnalano anche 7 casi di servizi relativi al credito agevolato) e **genitorialità e conciliazione** (in 9 casi è riportata una flessibilità negli orari di lavoro ulteriore rispetto a quella contrattuale, ed in 5 aziende si riconoscono permessi aggiuntivi retribuiti per maternità o paternità). Siamo quindi di fronte ad uno scenario dove le iniziative più diffuse sono o mutate dai contratti collettivi nazionali – sanità – oppure rientrano più nella definizione di benefit che non in quella di servizio di welfare in senso stretto, ed è qui il caso dei buoni spesa e delle convenzioni per servizi e commercio.

Per quanto riguarda le iniziative diffuse in circa la metà delle imprese studiate, la **previdenza integrativa** si sviluppa attraverso contributi aggiuntivi ai fondi di previdenza complementare, tutti stabiliti in applicazione a contratti collettivi nazionali di categoria; mentre l'area **salute e benessere** si divide fra 7 imprese con iniziative nell'area cultura e tempo libero per soci e lavoratori, 6 che hanno in essere convenzioni con palestre o centri sportivi, 5 prevedono un check-up medico e servizi di prevenzione sanitaria, 4 hanno convenzioni presso uffici dentistici. Vediamo che anche qui vi è una forte valenza del contratto collettivo nazionale, ed anche nell'area salute prevalgono più le iniziative collegate al “benessere” che non alla “salute” (solo una impresa prevede l'assistenza anche ai familiari anziani e non autosufficienti del lavoratore e nessuna prevede uno sportello medico interno oppure assegni per cure specialistiche per i figli dei dipendenti). Relativamente al **sostegno al territorio** si registra una forte presenza di contributi per eventi culturali e ricreativi (10 aziende), per iniziative di volontariato (8 aziende) e per scuole ed università (6 aziende), come c'è da aspettarsi in una regione dall'al-



to capitale sociale come l'Emilia-Romagna (Putnam, 1993; Cartocci, 2007). Meno diffuse le iniziative di contributi per la riqualificazione del verde ed il decoro urbano, e per l'accoglienza degli stranieri, presenti in sole 2 realtà.

Infine, relativamente alle due aree meno frequentate, si può dire che per quanto riguarda le **polizze assicurative** si sta parlando principalmente di polizze infortuni ed invalidità, concesse sia unilateralmente dall'azienda (3 casi), sia in applicazione a contratti collettivi nazionali di categoria (3 casi). L'ambito **formazione** vede una serie di iniziative molto disomogeneo: dal riconoscimento del merito scolastico dei figli dei dipendenti attraverso premi e borse di studio (5 imprese), al sostegno alla formazione dei talenti interni tramite master e business school (4 imprese), al rimborso delle spese per libri di testo per i figli dei dipendenti (3 imprese). Sostanzialmente assenti invece i rimborsi spese per i viaggi studio all'estero e per le spese universitarie e post universitarie, intendendo sempre come beneficiari i figli dei dipendenti.

Complessivamente possiamo quindi affermare che, malgrado nella grande maggioranza delle 20 imprese coinvolte vi siano numerose iniziative di welfare, con alcuni esempi di aziende attive sulla quasi totalità dei versanti, è difficile poter affermare che ad oggi nel distretto faentino vi sia una cultura di welfare aziendale molto avanzata, dal momento in cui il cluster di aziende analizzate dovrebbe essere – per dimensioni in termini di addetti e di fatturato – il più portato ad avere in essere strumenti di erogazione di servizi ai propri dipendenti. **La larga prevalenza degli obblighi contrattuali nazionali e la presenza di iniziative riconducibili ai benefit fanno intuire come il welfare aziendale sia ancora una dinamica in fase di consolidamento nelle imprese coinvolte.** Risulta quindi particolarmente interessante andare a studiare

la comprensione del tema, le difficoltà che si verificano nel suo instaurarsi e le prospettive future di possibile potenziamento attraverso le interviste svolte ai responsabili della gestione delle risorse umane o ai dirigenti d'impresa che hanno deciso di partecipare alla ricerca.

Il welfare aziendale: inquadramento del tema

Le interviste si sono aperte con una prima domanda di inquadramento, volta a comprendere il grado di consapevolezza ed interesse riguardo al tema del welfare aziendale e delle recenti modifiche alla normativa, chiedendo in seguito all'interlocutore di descrivere sinteticamente come si siano affermati i singoli strumenti di welfare all'interno dell'azienda.

Il primo aspetto emerso durante il confronto con i responsabili del personale è relativo alla conoscenza della materia: **Gran parte degli interlocutori erano a conoscenza in maniera abbastanza dettagliata delle opportunità** affermatesi a partire dalla Legge di stabilità 2016 (l. 208/2015), grazie ad un'opera di sensibilizzazione portata avanti dalle associazioni di categoria (in particolare si segnala l'attivismo di Confindustria e Confcooperative, a cui aderiscono molte delle imprese studiate), al percorso promosso a partire dal 2017 dalla Camera di Commercio di Ravenna in merito alla responsabilità sociale di impresa e, più in generale,

"Io vado ad un corso di aggiornamento continuo e spesso escono degli aggiornamenti sul welfare"

"Abbiamo svolto una giornata o una mezza giornata con un consulente del lavoro"

"Nel 2014 abbiamo messo in un unico cappello le iniziative, le abbiamo ampliate e messe su un sito, seguite da un Ufficio welfare che coordina e sviluppa le iniziative"



al carattere innovativo della tematica, entrata appieno nel dibattito pubblico.

Un grado particolarmente avanzato di consapevolezza si è riscontrato fra le aziende del settore metalmeccanico, a fronte degli obblighi contrattuali particolarmente stringenti che le riguardano (buono in servizi di welfare dal valore di 100, 150 e 200 euro per il triennio 2017 – 2019), come definito dall'art. 17 del nuovo CCN. In realtà meno strutturate è stata evidenziata tuttavia la **fatica nel poter seguire appieno l'evoluzione della materia**, giudicata particolarmente complessa, specie per le imprese dotate di un ufficio personale (o meglio bisognerebbe dire "ufficio paghe") dai compiti più squisitamente amministrativi che propriamente di gestione e sviluppo delle risorse umane. In questi contesti si lamenta la carenza di tempo e di competenze professionali sufficienti per poter documentarsi sul tema del welfare aziendale.

Venendo dunque a come gli strumenti di welfare rilevati tramite questionario si siano affermati all'interno dell'azienda, si rileva una prima differenza nel campione: Le **imprese cooperative presentano una serie di iniziative introdotte da lungo tempo nella gestione interna**, sotto la forma

"Devo dire la verità, ho fatto diversi incontri in seguito alla Legge di stabilità 2016, ma solo per una questione di tempo, a causa di una operatività molto impegnativa, non ho avuto modo di seguire la cosa"

"Abbiamo sempre avuto a cuore il benessere dei soci e dei dipendenti, fuori dagli schemi del fisco"

"Il welfare aziendale se per le aziende tradizionali è una cosa nuova, per una cooperativa sociale è nel proprio DNA"

di servizi o benefit per i soci lavoratori. Questa particolarità è rivendicata espressamente da molti responsabili del personale come un tratto distintivo della cooperazione. Interessante notare, come evidenziato in particolare da un rappresentante di una cooperativa, come iniziative che potrebbero essere considerate appieno in una impresa privata nella categoria del welfare aziendale, per il socio della cooperativa siano più un “diritto acquisito” che un vero valore aggiunto. Questo ovviamente può causare particolari problematiche nel momento in cui si deve rimodulare una iniziativa di welfare per mutate condizioni di disponibilità economica.

Un altro aspetto che si è rilevato è come vi siano aziende con una maggiore tradizione di **contrattazione aziendale**, mentre altre preferiscono strutturare eventuali interventi di welfare o di sostegno ai dipendenti in maniera unilaterale, senza formalizzarle in un accordo di secondo livello. Da una parte quindi troviamo quelle aziende dove il rinnovo del contratto fornirà l'occasione – tramite un accordo con i sindacati – di regolamentare e/o di espandere i servizi di welfare, al fine anche di poter beneficiare degli incentivi fiscali. Dall'altra abbiamo un nucleo maggio-

"Il concetto del welfare aziendale è insito nella natura cooperativa: non è espressamente dichiarato ma si esprime nei fatti"

"Storicamente abbiamo una contraddizione aziendale che ci contraddistingue, che ci ha consentito di avere un vestito su misura"

"Nell'ultimo contratto aziendale il welfare non era previsto. Siccome scadrà presto, nella piattaforma sindacale noi porteremo la proposta di introdurre strumenti di welfare"



ritario di società dove per il momento l'orientamento, a fronte di una minore tradizione di contrattazione decentrata, sembra essere quello di tenere il welfare aziendale al di fuori del patto sottoscritto con le rappresentanze, di modo da poter preservare un maggior margine di flessibilità.

In particolare molte aziende sembrano intenzionate ad introdurre nel proprio contratto integrativo la possibilità di convertire una parte o la totalità del premio di risultato in servizi di welfare aziendale, secondo la cosiddetta **“welfarizzazione del premio”** che può beneficiare della detassazione completa introdotta con la Legge di stabilità 2016 (art.1, c. 184).

Qui si aprono tre tematiche principali. Il primo è l'effettiva fruizione da parte dei lavoratori dell'opportunità di convertire una - contenuta - porzione di reddito aggiuntivo in servizi e prestazioni di welfare. Molti responsabili del personale, sulla base della propria percezione, restano scettici sull'interesse dei collegi a rinunciare al contributo monetario, anche se il valore delle prestazioni erogate tramite premio welfarizzato andrebbe ad essere maggiore dell'aumento di reddito derivante da premio di produttività standard.

"Ci muoviamo solo con allegati al contratto di lavoro del dipendente, senza contratti integrativi aziendali"

"Stiamo lavorando per inserire nel prossimo contratto integrativo la welfarizzazione dei premi di produttività, sia come quindicesime che come premi individuali"

"Abbiamo cercato di trasformare il premio in un'opportunità, di modo anche di carpire i piccoli benefici fiscali che ci sono, aumentando il valore monetario dei servizi goduti"

Il secondo tema è la necessità di includere le rappresentanze nell'introduzione di questa opportunità: la welfarizzazione del premio di risultato deve infatti essere prevista dai contratti aziendali o territoriali. Questo vincolo normativo potrà influire sul sistema di relazioni industriali fra il datore di lavoro e i sindacati, portando il tema del welfare aziendale appieno nel tavolo delle trattative per il rinnovo dei contratti; a maggior ragione i sindacati potranno avere un ruolo rilevante nell'effettivo utilizzo da parte dei lavoratori dell'opportunità messa a disposizione (su questo tema si tornerà diffusamente più avanti).

Infine, il terzo aspetto è relativo all'inquadramento del premio welfarizzato o del buono welfare, cioè degli strumenti di welfare più semplici da introdurre per la propria flessibilità e convenienza economica, all'interno di un più ampio e strutturato **Piano di welfare**. Con Piano di welfare si intende un insieme strutturato di azioni progettate ed attivate specificatamente per un'azienda, un pacchetto di beni e servizi offerti che si inseriscono in una pianificazione strategica. Tale pianificazione avviene attraverso diverse fasi: l'analisi dei fabbisogni dei dipendenti,

"Abbiamo aggiunto 50 euro al premio welfarizzato previsto dal contratto collettivo metalmeccanico, all'interno di un Piano di welfare definito da una azienda che ci assiste"

"Non c'è un Piano di welfare, ma quello che manca ancora di più è la cultura del welfare"

"La progettazione sul nostro sistema di welfare è abbozzata: abbiamo welfare reddito, sport e salute. Sta prendendo forma"



l'analisi delle esigenze e degli obiettivi aziendali, individuazione dei partner interni ed esterni per la strutturazione delle attività, quantificazione delle risorse da investire, attivazione degli strumenti, monitoraggio degli interventi, valutazione dei risultati. Al momento diverse realtà fra quelle coinvolte si stanno orientando verso l'adozione di un Piano di welfare (Cisa, Coop Alleanza 3.0, Gemos, Curti, Credito Cooperativo), mentre in altre realtà vi sono tutte le caratteristiche per arrivare a una definizione nel prossimo futuro (Bucci Industries, Caviro, In Cammino, Zerocento, Tampieri).

Ma quali problematiche hanno dovuto affrontare le aziende, considerando l'introduzione di strumenti di welfare? Principalmente le problematiche vanno distinguendosi in alcune di carattere organizzativo ed altre di natura economica.

Le **problematiche organizzative**, aldilà della consueta difficoltà nel padroneggiare una materia di recente affermazione sia a livello legislativo che contrattuale, si concentrano soprattutto sulla difficoltà nell'introdurre servizi di welfare nello specifico contesto aziendale. Nel dettaglio, le principali criticità si sono riscontrate a livello logistico (per

"Qui le previsioni del welfare aziendale introdotte dal Governo non sono attuabili: è attuabile solo dove tutti i dipendenti sono in un'unica sede e i dipendenti con un contratto a tempo indeterminato e non stagionale"

"Pensare al welfare aziendale è difficile, anche solo la formazione del personale è difficile perché sono sparsi sul territorio"

quelle aziende o gruppi di imprese con svariate unità locali, quindi dove i siti produttivi sono in posizioni diverse sul territorio), di settore d'attività (con le attività in agricoltura che vedono una forte stagionalità, con la conseguenza del rendere più difficile strutturare iniziative a beneficio dei lavoratori che siano costanti nel tempo) e di tipologia e inquadramento dei dipendenti (questo per le aziende, tendenzialmente di dimensione maggiore, che presentano una forte differenziazione di mansioni fra le varie categorie di lavoratori, ed in particolare una differenza notevole fra lavoratori con mansioni operative e lavoratori con mansioni di concetto). Viene sottolineato come siano spesso differenti, fra operai ed impiegati, sia la formazione e il percorso professionale che le aspettative, i bisogni e il rapporto con le organizzazioni sindacali. A maggior ragione la distanza va aumentando con riferimento ai quadri e ai dirigenti, ai quali già oggi in alcune aziende sono riconosciute diverse prestazioni di welfare o erogazioni di benefit, tendenzialmente in maniera unilaterale da parte dell'impresa. Quello che è stato osservato esplicitamente da un responsabile del personale è che il welfare aziendale secondo la normativa sembra pensato principalmente per una

"Facile farlo in una piccola o grande azienda localizzata, difficile se sei una grande azienda con 5 siti produttivi. Io ho sei stabilimenti, faccio sei palestre e sei asili nido o mi convenziono all'esterno con qualche struttura?"

"Nel settore agricolo c'è da dire che i vantaggi fiscali per le aziende non sono così rilevanti, poiché la tassazione avviene su parametri diversi"

"Nelle aziende con molte sfaccettature organizzative è difficile introdurre welfare aziendale"



media impresa metalmeccanica con un solo sito produttivo e una grande prevalenza di operai.

Vi sono poi le problematiche economiche, di più immediata comprensione, che riguardano sia aziende che hanno subito in maniera particolarmente marcata il contraccolpo della crisi economico-finanziaria (specie in quei settori più duramente colpiti, come evidenziato nel primo capitolo di questa ricerca), sia aziende attive in altri settori, ma di dimensione medio-piccola, dove quindi i costi di avviamento delle nuove iniziative possono risultare particolarmente onerosi. A questi aspetti si deve aggiungere il costo che una azienda deve sostenere qualora decida di avvalersi di una **piattaforma di welfare**, cioè un'interfaccia on line presso il quale il singolo dipendente-utente può decidere liberamente come impiegare il proprio conto welfare, corrispondente generalmente al premio di risultato o al buono welfare, scegliendo fra un paniere di prestazioni prestabilito dall'azienda. Diversi provider risultano attivi su questo mercato in forte espansione, sia come singoli fornitori del servizio ad hoc, sia come collegato ai software tradizionali per la gestione delle paghe.

Infine, al termine di questa prima fase di inquadramento, alcuni interlo-

"Per noi la crisi economica ha chiuso l'argomento del welfare aziendale"

"I costi sono molti elevati e l'introduzione di un intermediario fra l'azienda e il lavoratore comporta una spesa importante, per le verifiche fatte fra il 7 e il 20% a seconda della complessità della piattaforma web"

cutori ricordano di tentativi passati di introdurre servizi di welfare dalla natura interaziendale (aspetto su cui si tornerà in seguito), con particolare riferimento alla possibilità di introdurre un asilo nido. Parliamo quindi di un servizio di welfare vero e proprio, dalla forte ricaduta sia in termini di spesa – è un servizio assai dispendioso, e le strutture necessitano di numeri di utenti minimi costanti e di certificazioni ad hoc – sia nella capacità di conciliare i tempi di famiglia e i tempi di lavoro.

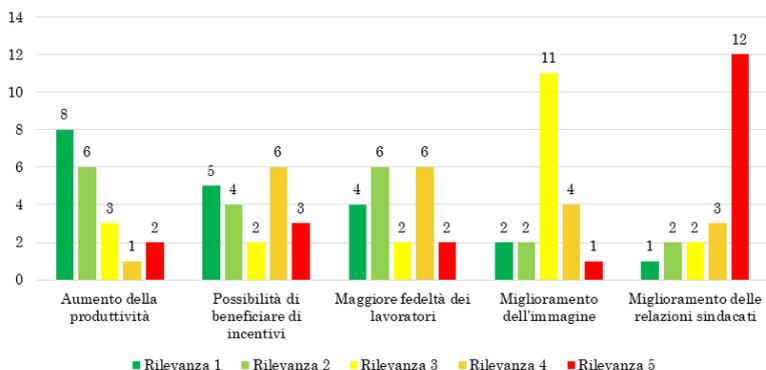
"Qualche anno addietro abbiamo partecipato ad un progetto di Confcooperative che prevedeva un asilo interaziendale fra le cooperative di Faenza, e poteva avere un senso dal momento in cui potevano usufruirne lavoratori provenienti da diverse aziende, con una platea sufficientemente ampia"

Benefici del welfare aziendale

Una seconda sezione del colloquio è stata dedicata ai possibili benefici generati dall'introduzione di strumenti di welfare nella gestione dell'azienda. Si è dunque chiesto agli interlocutori di numerare da 1 (massima rilevanza) a 5 (minima rilevanza) gli impatti che si ritiene possano essere prodotti dalla presenza di iniziative di welfare. I possibili benefici elencati erano: a) aumento della produttività grazie a un miglior benessere organizzativo; b) miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale; c) maggiore fedeltà dei lavoratori e diminuzione del turnover; d) possibilità di beneficiare degli incentivi fiscali (detassazione totale in alternativa ai premi aziendali); e) miglioramento delle relazioni con i sindacati. Di seguito i risultati complessivi.



Valutazione della rilevanza dei possibili benefici del welfare aziendale



Prima di analizzare nel dettaglio le opinioni espresse, è utile riportare alcune considerazioni introduttive portate avanti da alcuni interlocutori. Diverse aziende hanno infatti sottolineato come l'introduzione di servizi di welfare, oltre a cercare di conseguire positive ricadute in termini di attaccamento lavorativo, maggiore capacità di spesa da parte dei lavoratori e miglioramento della reputazione aziendale, dovrebbero essere connaturate a una **concezione di fondo del lavoratore come patrimonio di partenza** sul quale innestare l'organizzazione aziendale.

Da questa consapevolezza dovrebbero dunque discendere le varie iniziative, articolate o meno in un Piano di wel-

"In fondo la persona è il patrimonio più importante dell'azienda. Una azienda può fare un bellissimo asilo e avere le convenzioni con le migliori palestre, ma se non c'è vero rispetto e valorizzazione del dipendente a cosa serve? Prima viene il secondo, e poi benissimo se c'è anche il resto"

"Io credo molto da sempre che l'aspetto economico debba venire dopo in una cooperativa, poi capisco che spa abbiano altre logiche, anche se si sta diffondendo sempre più questa consapevolezza"

fare, e non viceversa. Queste valutazioni risultano interessanti dal momento in cui interpretano il welfare aziendale non come un obiettivo di per sé (o un totem), ma come uno strumento orientato ad una valorizzazione della singola risorsa umana inquadrata nel processo produttivo.

Ciò premesso, **la possibile ricaduta positiva che ha attratto maggiori valutazioni positive è quella relativa all'aumento della produttività.** La tesi di fondo è che un maggior benessere organizzativo, frutto di una più semplice conciliazione fra i carichi di famiglia e la vita professionale, di una tutela dei bisogni dei lavoratori e di una maggiore considerazione da parte dell'azienda nei confronti del singolo dipendente portino nel medio termine a risultati in termini di maggiore serenità sul luogo di lavoro, a cui si associa un rendimento più alto nelle attività portate avanti. Vi è d'altra parte un grande interesse da parte dei responsabili del personale nell'aumento della produttività, intesa sia come migliore efficienza (maggiore *output* a parità di risorse), sia come maggiore qualità delle prestazioni lavorative fornite, specie in quei contesti organizzativi dove vi sono scadenze o tempistiche da rispettare tassativamente.

"L'aumento della produttività è una diretta conseguenza del miglior benessere organizzativo"

"L'aumento della produttività nasce dal lavorare in maniera serena"

"La produttività è importantissima. Nel nostro campo un cliente importante può chiamarti alle 9 di sera e tu devi essere disponibile a rispondere. È un dare-avere"



Bisogna dire che non mancano anche un paio di opinioni differenti, specialmente con riferimento agli importi assai contenuti in termini di servizi di welfare erogabili tramite conversione del premio di risultato o buono welfare: si può certamente affermare che i 200 euro annui per lavoratore previsti a regime dal 2019 dal CCN metalmeccanici non consentirebbero un vero alleggerimento delle incombenze extra lavorative, concentrandosi piuttosto sui *fringe benefit*. Va tuttavia sottolineato come tale importo sia quello minimo previsto dalla contrattazione, eventualmente integrabile al rialzo da parte dell'azienda unilateralmente, sia attraverso la definizione di un contratto di secondo livello.

Il secondo tema per interesse risulta essere quello degli incentivi fiscali, da intendere qui come **deducibilità per le imprese e detassazione per il lavoratore della quota di reddito fornita attraverso prestazioni di welfare** (nuovo art. 100 del Testo unico delle imposte sui redditi). La valenza strategica sarebbe forte sia nei confronti dell'azienda – che potrebbe dedurre entro il 5 per mille del costo del lavoro se il benefit è unilaterale, o dedurre totalmente se il benefit è contrattato – sia nei confronti del dipendente – che potrebbe av-

"Dal mio punto di vista la produttività è importante perché abbiamo il bisogno di spedire i prodotti ogni giorno: il fatto che i ragazzi siano sempre sul pezzo è fondamentale"

"Il welfare applicato dal nostro contratto collettivo, con 150 euro, non fanno differenza per la produttività. È un legame che manca proprio come concetto"

L'aspetto principale è la detassazione, a parità di importo avere una maggiore capacità di spesa da parte del lavoratore"

"Gli incentivi fiscali rappresentano l'unica valvola di presentazione ai dipendenti per fare in modo che venga accettato"

vantaggiarsi scegliendo l'opzione delle prestazioni rispetto all'inserimento del premio in busta paga, traendone un beneficio netto. La seconda viene giudicata da alcuni come l'unica vera porta d'accesso per l'azione di convincimento dei lavoratori.

A dire la verità questo possibile beneficio va a polarizzare il campione di imprese studiate, dal momento in cui le imprese agricole e le cooperative sociali per caratteristiche intrinseche del proprio sistema fiscale trarrebbero minor beneficio dall'introduzione di premi welfarizzati. A ciò si aggiunga un altro aspetto, più volte rilevato nelle imprese: la preferenza da parte dei lavoratori per l'integrazione al reddito (anche di una porzione minore) rispetto alla fruizione diretta di servizi. Ciò anche quando i secondi avrebbero un valore monetario superiore al corrispondente aumento in busta paga. Questa preferenza è frutto sia di percezione, sia di effettivo riscontro in quelle imprese che hanno già introdotto il premio di welfare come opzione individuale.

Veniamo dunque al terzo possibile beneficio, rappresentato dalla maggiore fedeltà dei lavoratori, con conseguente diminuzione del tasso di rimpiazzi in azienda: anche in questo caso abbiamo

"Io ho proposto una polizza sanitaria aziendale in alternativa al buono spesa di fine anno. La reazione? Vogliono i soldi"

"Un ricambio basso è importante anche per la sicurezza sul lavoro"



una polarizzazione fra chi la ritiene una ricaduta significativa (poiché vi sono dei corsi per la formazione del dipendente, che solo con il tempo va a conoscere e padroneggiare i prodotti e i processi di lavoro) e chi invece sostiene che sia più il benessere organizzativo ad essere generato dal welfare aziendale, e che il lavoratore tenda a scegliere se rimanere in azienda per altri motivi (reddito e distanza casa-lavoro, principalmente). In aggiunta, c'è chi ritiene che la crisi abbia di gran lunga diminuito il turnover perché chi ha un lavoro tende a “tenerselo stretto”, per cui questa ricaduta positiva andrebbe a perdere di importanza.

Venendo al **miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale**, se complessivamente si piazza al quarto posto nella scala delle priorità, la maggioranza assoluta delle imprese la colloca in terza posizione. Non emerge quindi un grande interesse su questo effetto, dal momento in cui alcuni ritengono come nel corso del tempo una serie di prestazioni di welfare per così dire standard andranno ad affermarsi in tutte le principali realtà produttive, e di conseguenza il valore positivo di chi per primo le ha introdotto tenderà a scemare. Da ultimo veniamo al tema del **miglio-**

"L'immagine aziendale va bene, ma ormai tutte le aziende si spostano su questo, è il futuro: tutte prima o poi si allineeranno"

"Il sindacato porta sempre la rivendicazione salariale come prima richiesta"

ramento delle relazioni con le organizzazioni sindacali. Va specificato che, a fronte di diverse sensibilità riguardo al tema del welfare aziendale da parte delle tre principali sigle nazionali, l'analisi qui riportata non ha preso in considerazione singolarmente la CGIL, la CISL o la UIL, ma tutti i sindacati. Va inoltre detto che da parte degli interlocutori non sono emerse particolari differenziazioni nelle valutazioni adottate. Chiarito ciò, va osservato come 15 interlocutori su 20 ritengano di scarsa rilevanza il miglioramento delle relazioni sindacali. Le motivazioni fornite riguardano sia il mancato interesse da parte delle rappresentanze rispetto al tema, a fronte di un interesse esclusivo sull'aumento del reddito (aspetto che quindi taglia ogni possibile passo in avanti nei rapporti fra parte datoriale e sindacati), sia da possibile resistenze all'introduzione del welfare aziendale nell'azienda (e quindi una complicazione delle relazioni, più che a un miglioramento). Una valutazione così netta pone interrogare quindi il ricercatore sulla correttezza dell'includere questa tematica appieno nel ventaglio delle possibili ricadute positive del welfare aziendale, a differenza di quanto avviene in altri ordinamenti dove la contrat-

"Dai sindacati non è arrivata una spinta per potenziare i servizi di welfare"

"La risposta dei lavoratori alla possibilità di welfarizzare il premio è stata bassa da parte dei lavoratori, il 10%... il sindacato non l'ha venduto come una conquista ma come una sconfitta"



tazione aziendale e territoriale risulta assai più diffusa e legittimata.

All'estremo opposto troviamo un piccolo nucleo di imprese che intesono da lungo periodo buoni rapporti con i sindacati, per il quale la tematica del welfare aziendale entra appieno sul tavolo delle relazioni industriali e può fornire un'occasione di co-progettazione delle iniziative. Quindi un confronto nel merito delle nuove iniziative da introdurre. Però, come già osservato, almeno nel campione studiato questo approccio sembra essere per ora più frutto del passato che prodotto dall'emersione delle nuove opportunità collegate ai servizi di welfare.

"Coi sindacati non ho problemi perché non si fanno vedere... e dire che avere un sindacato saldo ed autorevole servirebbe anche all'imprenditore, anche per gestire questo welfare qui"

"I rapporti con i sindacati e con tutte le sigle sono buonissimi, non si litiga mai"

"Il clima fino ad adesso è stato sempre positivo con i sindacati, il welfare aziendale può servire per dialogare e confrontarsi, evitando la conflittualità"

Bisogni dei lavoratori

La terza area di discussione è stata incentrata sui bisogni espressi dai dipendenti, ossia da quelle aree di intervento che si presentano come prioritarie. Si è chiesto quindi se vi siano state delle rilevazioni formali relativamente a questi aspetti, oppure più in genere quale fosse la percezione basata sulle istanze portate dalle organizzazioni sindacali o da richieste informalmente presentate dai lavoratori stessi.

In primo luogo è importante affermare che in diverse aziende i responsabili delle risorse umane si sono già interrogati su come rilevare i bisogni

"Mai immaginarci noi quali potrebbero essere i bisogni dei lavoratori, per noi è fondamentale l'ascolto"

dei lavoratori, precedentemente a qualsiasi iniziativa, in un'ottica coerente con i vari step costitutivi di un Piano di welfare. Troviamo quindi aziende che, anche grazie alla partecipazione ai percorsi formativi organizzati dalla Camera di Commercio di Ravenna, hanno già effettuato delle rilevazioni in merito ai bisogni e agli interessi dei propri dipendenti (ad esempio Curti e Gemos), spesso assistiti in questo da cooperative specializzate nel settore (vengono citate le coop. RicercAzione e Zerocento di Faenza). A ciò si aggiunga che Coop Alleanza 3.0, sulla scorta di una sensibilità nella precedente Coop Adriatica, tradizionalmente porta avanti rilevazioni periodiche rivolte ai dipendenti, avvalendosi di un Ufficio welfare interno dedicato alla predisposizione e monitoraggio degli interventi.

Volendo riportare la sintesi ad un livello più generale, si può affermare che in gran parte delle realtà **la tematica del welfare aziendale sia ancora poco conosciuta da parte dei dipendenti**, come se fosse un tema per “addetti ai lavori” (in questo caso i responsabili del personale, i consulenti esterni e i provider delle piattaforme di welfare). Si registra quindi una prima carenza informativa, che spesso rende più difficile la

"Negli incontri che abbiamo fatto abbiamo approfondito il tema della formazione, con una cartolina che consentiva già di esprimere una preferenza sugli argomenti da affrontare, in vista del 2018"

"La percezione è che i colleghi sul welfare aziendale non sappiano più di tanto, è più un tema da addetti ai lavori, per il quale c'è una tendenza o forse anche una "moda" al momento"



comprensione della varietà di iniziative di welfare che si possono introdurre in azienda. Ciò premesso, si può registrare come siano essenzialmente due le aree che, secondo gli interlocutori, sono più spesso presentate come richiesta dai lavoratori: sostegno al reddito e maggiore flessibilità negli orari di lavoro.

Analizzando il tema del **sostegno ed integrazione al reddito**, il giudizio complessivo è che la crisi economica e il parallelo aumento delle spese familiari (utenze, spese per i figli) abbia portato negli ultimi anni a richieste maggiormente orientate verso possibili aumenti in busta paga. Questo è particolarmente vero nelle realtà che, per settore di attività, presentano complessivamente stipendi più bassi per i dipendenti a bassa qualifica, come l'agricoltura e la cooperazione sociale. Di conseguenza, in alternativa all'aumento salariale, i servizi che nell'opinione dei responsabili potrebbero essere maggiormente apprezzati rientrano tutti nell'area del sostegno al consumo: buono carrello della spesa, buoni benzina, convenzioni con esercenti ed attività di servizi, convenzioni con palestre e centri benessere... senza una particolare chiave di lettura in termini di "bisogni", se non la diminuzione della spesa diretta da

La prima cosa che le batte tutte è il tema del reddito"

"La prima area è sostanzialmente quella economica"

"I lavori in agricoltura vedono le parti più povere partecipare come lavoratori, se gli chiedo se vogliono 50 euro in busta paga piuttosto che la visita medica o la palestra sono sicuro che scelgano la prima. Pochi subito e maledetti, come si dice"

"La spesa alimentare e i buoni carrello sono sempre molto richiesti"

parte del lavoratore. Su questo fronte, nelle aziende dove non sono disponibili i buoni pasto e i *ticket restaurant*, si riporta come questo benefit sia uno dei primi ad essere richiesti dai lavoratori.

Una riflessione interessante portata avanti da una responsabile delle risorse umane si è rivolta al reddito come espressione di un “valore” personale: a volte la richiesta di integrazione del reddito è direttamente collegata a carichi di famiglia, ai quali si potrebbe dare più compiuta e forse soddisfacente risposta attraverso una maggiore flessibilità, più che con il semplice aumento dello stipendio (specie se di ridotta entità). Come ad indicare in questo caso, in termini economici, una utilità marginale maggiore per la flessibilità rispetto al salario.

Questa considerazione ci porta al tema della **flessibilità**, vista come principale risposta ai sempre maggiori carichi di famiglia, sia per le lavoratrici che per i lavoratori, in un’ottica di welfare familista o di de-familizzazione da default, secondo la modellistica proposta dagli studiosi dei sistemi di welfare, dove una fetta molto rilevante parte dei bisogni sociali trova risposta all’interno del nucleo familiare (Esping Andersen, 1990; Saraceno, 2013). Su questo pro-

"Una cosa che chiedono tutti e che secondo me ci starebbe sono i buoni pasto, ma per ora non ce la si fa economicamente"

"Il tema del reddito dipende molto dal sistema valoriale della persona. La risorsa sa magari di poter valere di più sul mercato, ma ti rendi conto che il valore molto forte che esprime è legato a bisogni di famiglia, e quindi possiamo compensare con la flessibilità. In caso contrario aumentare il reddito non mi dà nessun risultato"

"Tutti i temi della flessibilità, questa azienda ha un orario rigidissimo e le richieste sono sempre di avere maggiori margini in entrata e in uscita"



tabilmente incide l'alta percentuale di dipendenti donne nelle imprese studiate, pari al 60%.

Da qui nasce quindi la richiesta, giudicata come molto forte, di fasce orarie meno rigide per l'entrata e per l'uscita di lavoro, l'attribuzione di permessi per il prelievo dei figli dalle strutture scolastiche, la maggiore disponibilità di orari a tempo parziale e di telelavoro, specie nel periodo postnatale. Una richiesta alla quale è difficile far fronte specie per le realtà metalmeccaniche, dove la catena di produzione ha bisogno di un più forte coordinamento fra gli addetti, ma anche nelle realtà di servizi alla persona (necessità di strutturare turni, anche notturni). Stupisce poi la rigidità degli orari descritta in molti uffici di staff, dove forse sarebbe più facile strutturare orari di entrata e di uscita più flessibili.

Su questo scenario interno alle aziende si inserisce una valutazione complessiva sui servizi pubblici erogati dagli enti locali e dalle istituzioni scolastiche, che a giudizio di molti interlocutori mal si combinano con nuclei familiari *dual earner*, dove sia la madre che il padre lavorano a tempo pieno. La richiesta di flessibilità si associa anche a un'altra valutazione: con budget ridotti è difficile che l'azienda possa offrire servizi di pre-

"La flessibilità negli orari in ingresso e in uscita dall'azienda e part time, questo è molto richiesto"

"Noi abbiamo fatto una rilevazione fra i dipendenti e flessibilità, telelavoro e ticket restaurant erano le tre necessità"

"I bisogni e gli stili di vita sono cambiati ma le istituzioni sono rimaste le stesse, basta guardare gli orari dell'asilo nido o delle scuole"

sa in carico degli utenti (quindi bambini in età pre scolare, principalmente, ma in prospettiva anche anziani non autosufficienti) offerti da strutture esterne, così da de-familiarizzare il carico di cura. Quindi, nell'impossibilità di stanziare importi superiori ai minimi indicati dal contratto collettivo metalmeccanici, la flessibilità viene giudicata come l'intervento più significativo. Si può comunque affermare come il bisogno di affrontare in maniera più compiuta i carichi di famiglia sia fortemente sentita fra i lavoratori delle aziende studiate.

Infine, troviamo tutte quelle **aree di intervento per le quali – con qualche sporadica eccezione – i lavoratori non esprimono oggi richieste molto marcate**. Volendo seguire le categorie proposte dal questionario di rilevazione, la **previdenza e la sanità integrative** non sono ad oggi percepite dai lavoratori come un bisogno a cui far fronte tramite intervento dell'azienda. Su questo tema si inserisce la curiosa situazione per la quale se fosse solamente per i responsabili del personale, molti concentrerebbero gli sforzi dell'azienda nell'integrazione delle pensioni e nella tutela da rischi di salute... ma evidentemente i colleghi presentano un'opinione differente. Anche il tema della **salute**

"A livello di aree, pur con segnali contrastanti, è che la gestione dei figli e l'assistenza degli anziani mi sembrano i maggiori bisogni, in un'ottica di conciliazione fra vita privata e lavorativa"

"Con importi contenuti non si riesce a rispondere a bisogni collegati alla famiglia (es. rette dell'asilo)"



e del **benessere** in senso lato (servizi di prevenzione sanitaria, assistenza a familiari non autosufficienti, spese per studi dentistici, area cultura e tempo libero) e della **mobilità** (altro rispetto ai buoni benzina, quindi ad abbonamenti al trasporto pubblico e car pooling aziendale) non sembra percepito come una priorità fra i lavoratori. Il tema della **formazione** (master school per talenti interni, rimborso viaggi studio, riconoscimento merito scolastico dei figli, sostegno alle spese per libri di testo, sostegno alle spese universitarie dei figli) non è emerso come particolarmente rilevante, con le eccezioni di Diennea – dove si potrà avanti una iniziativa di e-learning strettamente collegata al settore di attività dell'azienda, ma aperta al libero contributo dei singoli dipendenti – e a Gemos – dove, forse in maniera inaspettata, il tema della formazione è emerso nel percorso di rilevazione dei bisogni dei lavoratori. Una richiesta quindi di predisposizione di interventi formativi nell'area linguistica e di altre competenze che possono essere utili anche al di fuori dell'ambito lavorativo.

Da ultimo risulta interessante riportare una constatazione portata avanti da un responsabile del personale: **a fronte di bisogni che possono essere diversi-**

"Per la formazione interna ad aprile partirà una piattaforma di e-learning, all'interno della quale ci sono delle video pillole sul nostro business, utili per la crescita professionale dei dipendenti. Ogni tema avrà un ambassador con il ruolo di garantire una veridicità nel materiale formativo. Abbiamo pensato poi che ogni dipendente potrà diventare ambassador di un nuovo tema: vuoi insegnare a fare i pancake o come riparare una bicicletta? Perfetto. Questo per far circolare informazioni fra i dipendenti, senza accentrare nulla, i ragazzi ci tengono"

ficati per le varie categorie professionali all'interno dell'azienda, quanto è bene che siano differenti anche gli strumenti predisposti?

Se l'impresa sceglie, più che dare un ventaglio di opzioni per l'utilizzo del buono welfare (l'opzione che, lo ricordiamo, è quella più facilmente predisposta) un particolare filone di servizi a cui nei fatti accede solo una porzione dei lavoratori, quali problematiche sorgono? Ad esempio il sostegno ad una cooperativa di utenti (cioè quelle forme di sostegno nel disbrigo di piccole incombenze burocratiche e nella formazione di gruppi d'acquisto), potrebbe essere significativa per quei lavoratori a basso titolo di studio o di origine straniera, per il quale risulta più problematica la gestione delle spese da utenze legate ad acqua, gas, luce e telefonia. Meno probabile che la parte impiegatizia di un'azienda vada a beneficiarne. Al contrario, l'introduzione di un "maggiordomo aziendale" (figura dedicata alla gestione dei bisogni difficili da conciliare per i lavoratori full time: servizi di lavanderia, cambio gomme, pagamento bollettini, richiesta e consegna di pratiche, acquisti, prenotazioni...) o di un portiere aziendale (per la consegna ai lavoratori di ordini effettuati on line, visto il pro-

"Ma anche qui attenzione, perché con diverse categorie di dipendenti non si possono creare gli stessi strumenti (es. impiegati e operai). E mi parli di clima aziendale? Se io faccio una cosa per una piccola parte il clima peggiora solo, devo cercare di conciliare parte operativa, parte amministrativa e parte direttiva"



gressivo aumento dell'e-commerce), solamente per citare due nuove figure professionali che vanno diffondendosi nei contesti urbani, è più probabile che vadano a beneficio dei quadri e dei dirigenti, o degli agenti di commercio o altre categorie di fascia più alta.

Da questa considerazione sorgono una serie di possibili ricadute impreviste che è bene cercare di definire e tenere in considerazione nel momento in cui si va a definire una nuova iniziativa, e di conseguenza il suo possibile target di beneficiari, pena la percezione del welfare aziendale come un fattore di disuguaglianza.

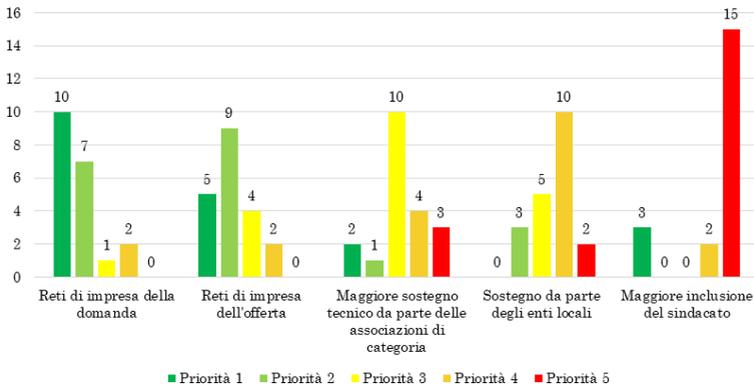
"Il maggiordomo aziendale è un'idea interessante... nel gioco delle priorità ci penseremo"

Soluzioni organizzative

Giungendo al quarto ed ultimo tema approfondito, ci si è voluti concentrare sulle possibili soluzioni che si potrebbero mettere in campo per superare le complessità normative ed organizzative collegate al tema del welfare aziendale. Si è chiesto ai responsabili di giudicare, sempre in una scala fra 1 (massima priorità) e 5 (priorità minima) quali fra le seguenti iniziative andrebbero implementate: a) maggiore inclusione del sindacato nella rilevazione dei bisogni e nell'organizzazione delle iniziative; b) maggiore sostegno tecnico ed organizzativo da parte delle associazioni di categoria; c) sostegno da parte degli enti locali, attraverso accordi di programma ed incentivi economici; d) istituzioni di reti d'impresa che ag-

greghino le aziende potenzialmente interessate; e) istituzione di reti d'impresa che aggregino i gestori di potenziali servizi di welfare.

Valutazione sull'importante delle possibili soluzioni organizzative



Prima di iniziare l'analisi delle opinioni e delle prospettive rilevate durante i colloqui, si ritiene sia importante sottolineare ancora una volta come, per diversi interlocutori ascoltati, uno sviluppo ed un potenziamento del welfare aziendale nelle varie realtà produttive dovrà passare da un maggiore coinvolgimento ed un più marcato interesse dei lavoratori su questo fronte. La difficoltà nell'inclusione dei dipendenti, le possibili frustrazioni a seguito di prime iniziative senza successo, la complicata relazione con i vari reparti all'interno

"Un servizio di welfare è solo il primo spunto sul tema del welfare aziendale, è possibile un futuro sviluppo ma dovranno essere i lavoratori stessi a familiarizzare con questi strumenti"



dell'azienda rappresentano un ostacolo di cui tener conto, forse la prima problematica che si dovrà superare, attraverso alcune delle strategie prese in considerazione in seguito. A questo aspetto si associa il fatto che il tema del welfare aziendale, malgrado si possa incasellare in alcuni "interventi tipo" facilmente riproducibili in vari contesti organizzativi, si può prestare facilmente a innovazioni peculiari in ciascun contesto aziendale, a seconda dei bisogni espressi dai lavoratori e delle loro qualifiche, dalle specificità logistiche e del settore di appartenenza, dalla disponibilità finanziaria e dalla direzione espressa dal management.

Venendo propriamente alle possibili soluzioni organizzative, bisogna dire in primo luogo che le reti di impresa sono state oggetto di valutazioni largamente positive da parte degli interlocutori: 17 responsabili su 20 hanno indicato le reti della domanda di servizi come prioritarie; 14 responsabili su 20 hanno giudicato importanti le reti di offerta. Partiamo dall'**istituzione di reti d'impresa che aggregano le aziende potenzialmente interessate** ad una adozione ed implementazione di un Piano di welfare. Parliamo quindi di contratti di rete che possono veicolare la con-

"Bisogni ce ne sono delle tonnellate, di mestieri da inventare pure"

"Sono le reti che ti danno la forza. In una partita così se ci fossero le aziende del territorio che assieme affrontano il tema farebbe la differenza"

divisione delle informazioni, la messa a sistema e l'erogazione congiunta di beni e servizi condivisi fra più imprese attraverso l'adozione di un "regolamento" interaziendale e la definizione di linee comuni di riferimento. Per tutte le aziende, indipendentemente dalla taglia dimensionale, si ritiene che la strutturazione di reti fra i fruitori dei servizi sia la modalità con la quale superare alcune delle criticità che si possono verificare a livello di singola azienda: ridotto bacino di utenti o beneficiari del nuovo servizio; gestione diretta in capo ad una sola azienda con conseguenti maggiori costi e problematiche di qualità del servizio; inevitabile scelta di pochi servizi, quando i bisogni in azienda potrebbero essere diversificati. Il riferimento in questo caso va spesso a servizi di welfare "hard" come asili nido interaziendale ed implementazione di servizi di assistenza domiciliare per parenti non autosufficienti, ma non mancano le ipotesi rispetto a iniziative più "soft" come il maggiordomo aziendale (conciliazione vita familiare e lavorativa) e un paniere ampio e diversificato di convenzioni per la scontistica su prodotti e servizi (sostegno al reddito). Il trait d'union fra le reti della domanda e quelle dell'offerta di servizi risiede proprio nel poter più

"L'aggregazione serve per le aziende medie come la nostra"

"Avere qualcuno che costruisca questo sistema o strumento di rete che agevoli l'utilizzo dei premi tramite welfare sarebbe utile, ben venga"

"Il territorio non è ancora organizzato in rete, specie per l'offerta di servizi. Mancano le convenzioni nel territorio con le piattaforme welfare. Gli applicativi funzionano, le aziende sono interessate ma manca l'aggancio sul territorio"



facilmente ancorare la disponibilità di risorse – tramite premio welfarizzato o buono welfare – e la effettiva fruizione da parte del lavoratore, tramite servizi interni coordinati da rete di domanda o tramite presenza sul territorio di una rete di offerta di servizi esterni. Il tema di come poter agganciare le piattaforme di welfare, con il loro buon livello di flessibilità, e la concreta disponibilità dei servizi sul territorio si ritiene possa essere risolto attraverso la **presenza di reti di impresa dell'offerta di servizi**, che vadano ad unire fornitori nei vari settori: cura ed assistenza per la prima infanzia e la terza età, servizi educativi e formativi, mobilità e trasporti, consumo e sostegno al reddito. Questo tema si sta già ponendo in quelle realtà che hanno già implementato un premio welfarizzato secondo le proprie previsioni contrattuali integrative: Tampieri, Curti, Bucci, Cisa.

Detto ciò, perchè le reti di impresa non si sono – per ora – consolidate nel territorio faentino? Cercando di identificare le cause, le riflessioni dei responsabili del personale si concentrano sulle difficoltà organizzative e su quelle relazionali, con un peso preponderante per le seconde. Le problematiche organizzative risiedono nella difficoltà di presi-

"Le reti di offerta rappresentano per noi una grande opportunità, e queste reti stanno nascendo. E nascono anche delle opportunità di lavoro e far emergere del lavoro che prima era in una zona grigia"

"L'aggregazione dei fornitori dei servizi sarebbe bello, ma mi sembra complicata. L'idea dell'asilo interaziendale o convenzionato fra più aziende sarebbe un'ottima cosa"

"Nella difficoltà di istituire reti di impresa non so se prevalga la poca disponibilità di tempo oppure la paura dell'imprenditore davvero ad aprirsi e confrontarsi con altre realtà, una sorta di timore di svelare dei segreti che credi facciano bene soltanto a te"

diare i vari adempimenti tecnici – dalla gestione diretta dei servizi, con riscossione delle rette e le problematiche dovute al personale degli operatori ad hoc, alle certificazioni necessarie – specie nel momento in cui non vi sia una singola sigla di rappresentanza delle aziende a promuovere la rete, ma nasca da contratto di rete mista fra aziende iscritte ad associazioni di categoria differenti. Quale struttura e con quali risorse si occuperà di coordinare le iniziative?

Vi sono poi quelle criticità legate propriamente alle **relazioni fra le varie aziende coinvolte**, specie nelle reti di domanda dei servizi. Vengono da molti sottolineati i passati tentativi di istituire reti di impresa, anche su altri filoni di attività, un tema alla ribalta ormai dagli anni Novanta. Tentativi che, quando abbozzati, non hanno visto una ricaduta positiva per la difficoltà nel “credere” nel progetto di rete, nella visione forse puramente strumentare dell’istituto, a fronte di una finalità più generale che si potrebbe attribuire ai contratti di rete: la coesione e la competitività di un territorio. La diffusione di rivalità fra aziende o cooperative afferenti a sigle e tradizioni distinte, la presenza di una competizione latente fra le singole imprese (anche quando in diversi settori

"Ci proviamo moltissimo con le reti di impresa in tante altre situazioni ma si fa fatica a condividere anche solo le best practice, ci sono poche occasioni per discuterne e parlarne ed il tempo è sempre poco"

"Io sulle reti di impresa ne sento parlare da vent'anni, e non ci credo più molto"

"C'è una grande diffidenza da parte di alcune aziende metalmeccaniche nello strutturare iniziative più impegnative. È un tema da tavolo degli imprenditori. C'è una forma di resistenza iniziale al dire "faccio le cose con gli altri", si preferisce farle di nascosto e da soli per essere i primi ad averle fatte. Oggi è un meccanismo che non paga più"



di attività!), incompatibilità personali a livelli di management o proprietà fra le varie realtà produttive, l'idea che il welfare aziendale sia un *quid* in più per l'impresa e quindi sia da preservare in autonomia... tutte queste motivazioni vengono portate come i principali ostacoli all'istituzione di reti di impresa. In sostanza, si sottolinea la carenza di una cultura aggregativa territoriale.

Su questo fronte sarebbe interessante comparare territori dove siano presenti forti distretti industriali con una penetrazione più forte (es. il distretto ceramico di Sassuolo – Casalgrande o il distretto del tessile di Carpi) per verificare se la presenza di filiere produttive possa superare questo dato rilevato nel faentino, che non ha una vera e propria specializzazione, essendo presenti aziende all'avanguardia in svariati ambiti di attività (agro-industria e alimentare; mecatronica ed *automotive*; produzione di materiali in fibra di carbonio; industria ceramica).

Al terzo posto come possibile soluzione organizzativa troviamo il **maggiore sostegno da parte delle associazioni di categoria**. Va detto che le principali associazioni (Confindustria, CNA, Confartigianato, Confcooperative, Legacoop) hanno portato avanti

"Si tende ad andare in competizione fra le imprese, il welfare aziendale ha creato una sorta di competizione fra chi ha messo molte iniziative e chi meno"

"

Le reti di impresa per me sono impossibili da fare. Noi come settore non sappiamo capaci di fare squadra a livello nazionale, la vedo difficile per il tipo di società che siamo oggi"

negli ultimi anni sia singole iniziative, sia progetti più strutturati per presentare ai propri associati le opportunità del welfare aziendale. L'interesse da parte dei responsabili del personale va quindi a concentrarsi sull'azione di coinvolgimento che le sigle potrebbero svolgere nel presidiare una rete di impresa, anche per superare alcuni degli ostacoli elencati in precedenza. Anche il **sostegno da parte degli enti locali e della Camera di Commercio** viene letto in tal senso, con la predisposizione di accordi di programma ed incentivi economici per le aziende che decidono di cooperare assieme, anche se vi è da dire che si è incontrato un maggiore scetticismo da parte dei responsabili su questo fronte (12 su 20 attribuiscono una scarsa priorità a tale intervento, mentre 10 indicano priorità 3).

Concludiamo questo report con l'intervento giudicato meno interessante dai responsabili del personale: **una maggiore inclusione del sindacato** sia nella fase di predisposizione del piano che nella concreta implementazione delle iniziative. Prima di concentrarsi sulle criticità si ritiene riportare le opinioni espresse dai 3 interlocutori che hanno attribuito una priorità 1 a tale soluzione. In queste aziende si pensa in-

"L'accordo aziendale ci vuole, quindi il sindacato è fondamentale. Con il sindacato siamo già a un buon punto, siamo d'accordo su introdurre strumenti di welfare. Basta che ci guardiamo negli occhi e troviamo un accordo, in due mesi siamo capaci di definire un contratto aziendale"



fatti che l'inclusione dei sindacati – oltre ad essere necessaria per beneficiare della detassazione delle iniziative di welfare aziendale contrattuale secondo la Legge di stabilità 2016 – possa portare anche ad una maggiore adesione dei lavoratori, attraverso un'opera di informazione e di diffusione presso i dipendenti.

Chi invece ritiene che questa opzione sia poco significativa riporta una chiusura a priori dei sindacati sul tema, specie quando le iniziative si sostanziano unilateralmente da parte dell'azienda, e quindi quando il welfare aziendale viene visto come un modo per diminuire la forza contrattuale dei lavoratori attraverso le proprie rappresentanze (in sostanza una critica all'approccio "paternalista" del welfare aziendale).

D'altra parte altri responsabili sottolineano ancora come la tematica dei servizi offerti in azienda o dall'azienda sia al di fuori della scala delle priorità rivendicate dal sindacato, che porta in primo luogo l'aumento del salario come bisogno dei lavoratori. Interessante interrogarsi su questo aspetto dove cominci il bisogno del lavoratore (come abbiamo visto l'aumento salariale ed il reddito in generale è la prima richiesta da parte dei dipendenti) e dove finisca l'azione di rappresentanza dei

"I dipendenti non sanno ancora molto di welfare, se il sindacato ci aiuterà a fare informazione eviteremo che non sia colta la rilevanza di questo tema"

"La mia percezione è che il welfare aziendale è un tema che ai sindacati non interessa, perché non è una cosa che controllano al 100%"

"Il sindacato dovrebbe cambiare mentalità per capire che il lavoratore ha bisogno di soldi, ma anche di altre cose"

sindacati (che potrebbero porre ai propri associati un impegno solo su questa tematica, in coerenza con le loro aspettative). Infine, così come si pongono per le aziende e per le reti di impresa le tematiche organizzative, così alcuni interlocutori hanno sottolineato una carenza di competenza dei rappresentanti dei sindacati quando si è verificato un confronto sulle tematiche del welfare aziendale, un aspetto non agevolato in alcuni casi da un ricambio nelle figure dedicate che viene giudicato eccessivamente vorticoso. La strutturazione del welfare aziendale si conferma quindi come un'attività che richiede delle competenze specifiche.

"Io nel sindacato non ci credo più, anche se nasco dallo stesso ceppo ideologico, ma sono molto delusa dalle attività svolte dal sindacato negli anni. Sono rimasti agli anni Settanta"

"Il problema che ho avuto io con il sindacato sono le competenze, spesso il mio interlocutore è sempre sulla difensiva e ne sa meno di me... io il sindacato lo metto al primo posto per il welfare, ma deve migliorare"

Conclusioni

Una domanda ha orientato la realizzazione della presente ricerca: è possibile un welfare aziendale nella Romagna Faentina? L'analisi del contesto territoriale, la rilevazione dello status quo e – soprattutto – i colloqui con i responsabili d'impresa e della gestione del personale di 20 aziende locali possono ora permetterci di rispondere al quesito di partenza. Innanzitutto, si è rilevato come le aziende del comprensorio faentino non siano “a digiuno” di strumenti ed iniziative di welfare, erogato unilateralmente o contrattualizzato attraverso accordi di secondo livello. In particolare 9 di esse sono attive in cinque o più aree di welfare, e sono state quindi considerate ad “alta intensità” di welfare aziendale. Spesso si è ricondotta la natura delle iniziative a una tradizionale attenzione verso il benessere dei lavoratori, specie nel settore della cooperazione, oppure si è manifestata l'intenzione di formalizzare appieno o di potenziare le iniziative ad oggi presenti, ampliandone in futuro la platea dei beneficiari, il ventaglio delle prestazioni offerte o l'importo di risorse economiche disponibili. Detto ciò, a fronte di una situazione dove il welfare aziendale appare in fase di consolidamento nel campione analizzato, durante le interviste sono emerse alcune questioni di fondo che, a mio modo di vedere, rappresenteranno i principali nodi da sciogliere se si vuole potenziare davvero il ruolo del welfare aziendale nel contesto territoriale della Romagna Faentina. Essi sono tre: reti di impresa; ruolo dei sindacati; visione di fondo.

Il primo tema che andrà affrontato nei prossimi anni se si vorrà giungere ad una strutturazione rilevante delle iniziative

presenti nel distretto faentino è quello delle **reti di impresa**, nelle due declinazioni trattate dalla ricerca: reti fra imprese che aggregano la domanda di servizi di welfare e reti fra imprese che aggregano i potenziali fornitori di beni e servizi. La strategicità delle sinergie fra imprese a livello di welfare aziendale si sta affermando sempre più a livello regionale e nazionale⁸ e nulla vieta che forme aggregative sorgano anche su base provinciale, come possibile risultato del percorso curato dalla Camera di Commercio di Ravenna sulla responsabilità sociale di impresa. È evidente però, sulla base delle informazioni raccolte, come ad oggi serva una spinta in più al tessuto produttivo locale per fare un salto di qualità sul fronte delle iniziative offerte. Un contributo che, per diminuzione dei costi di implementazione delle iniziative e per le ricadute effettive sul territorio, ben si presta ad essere generato tramite una rete di impresa. Qualora non si riesca a giungere a questi strumenti di raccordo da una parte fra le imprese interessate a fruire dei servizi e dall'altra a quelle interessate a proporsi sul mercato come provider, i rischi sono chiari: implementazione di iniziative a macchia di leopardo, con solo un gruppo di imprese leader che riescono a strutturare un vero welfare aziendale; perpetrare come adesso iniziative che, pur lodevoli, poco hanno a che fare con il welfare in senso stretto (il riferimento qui va al campo del sostegno al reddito e alle iniziative di divertimento e tempo libero); difficoltà nell'agganciare fornitori locali di servizi alle piattaforme on line utilizzate per scegliere come destinare il buono welfare messo a disposizione dall'im-

8 Si cita qui il progetto biennale Rete Welfare Aziendale Modena, promosso dal Comune di Modena al fine di favorire l'incrocio tra domanda di servizi di welfare aziendale per dipendenti di aziende modenesi - e loro famiglie - e l'offerta di questi servizi da parte di altre imprese, enti pubblici e organizzazioni no-profit del territorio modenese. Il tutto in stretto raccordo con i servizi già erogati dal settore pubblico.



presa. Tre dinamiche negative che si stanno già manifestando nel territorio della Romagna Faentina, e che la presenza di una rete di impresa, specie se patrocinata dalle associazioni di categoria e con la regia fornita dagli enti locali, potrebbero candidarsi ad invertire.

Il secondo aspetto che dovrà essere approfondito è quello del **ruolo e dell'apporto del sindacato** (o per meglio dire, dei sindacati) nello strutturare e diffondere iniziative di welfare. Se complessivamente dalla ricognizione svolta emergono alcune situazioni di positiva inclusione delle rappresentanze nella predisposizione degli strumenti, il sindacato appare assai poco considerato sia fra gli ambiti di ricaduta positiva (miglioramento delle relazioni a seguito dell'introduzione di welfare aziendale), sia fra i fattori facilitanti l'implementazione del welfare stesso. In effetti, il miglioramento del rapporto con i sindacati e la loro inclusione sono stati considerati i fattori meno significativi fra tutti quelli proposti durante le interviste ai responsabili del personale. Si avverte dunque, nella Romagna Faentina, la mancanza di alcune situazioni che potrebbero invece rappresentare un valore aggiunto: non vi è una tradizione di contrattualizzazione di iniziative collegate al benessere dei lavoratori; non si sono registrate iniziative co-progettate fra aziende e rappresentanti dei lavoratori; non si è a conoscenza di nuclei di rappresentanti sindacali specializzati sulle tematiche del welfare aziendale, né di progettualità relative alla responsabilità sociale d'impresa nel locale Tavolo delle associazioni imprenditoriali. Se nell'immediato si registra questa situazione, la causa non si può imputare a questa o quella parte sociale, quanto piuttosto ad una mancanza di tradizione in questo senso nel sistema di relazioni industriali e più in generale nel modello tradizionale di regime di welfare a livello locale. Il welfare aziendale – sia a livello gestionale

che meramente a livello di normativa fiscale – dispiega appieno le proprie ricadute positive quando diventa strumento per la mediazione del conflitto e la sua ricomposizione all'interno dell'organizzazione. Il tutto con la finalità dell'aumento del benessere dei lavoratori, della risposta il più possibile organica e completa alle loro necessità, dell'aumento dell'efficienza e della produttività in azienda. Appare quindi evidente quanta strada vi sia ancora da fare su questo fronte nel contesto faentino.

L'ultimo nodo che ritengo sia da affrontare a livello di Romagna Faentina riguarda la **visione di fondo del welfare aziendale** ed il collegamento – o lo scollamento – tra welfare aziendale e territorio. In parte a questa tematica si potrà rispondere attraverso lo strumento delle reti di impresa, sulla base di quanto detto in precedenza. Tuttavia il secondo capitolo di inquadramento ha descritto le ampie asimmetrie presenti sia a livello socio-demografico, sia a livello di tessuto imprenditoriale fra i sei Comuni della Romagna Faentina. Quello che rimane da definire è se il sistema del welfare aziendale (quindi imprese promotrici, rappresentanze datoriali, sindacati) intendono leggere queste disomogeneità e pensare di compensarle in una qualche maniera. Non è affare delle aziende, potrebbe obiettare qualcuno. Invece è proprio questo uno degli aspetti salienti relativi alla concezione che sta alla base del welfare aziendale: pensare di predisporre iniziative che vadano incontro ai bisogni presenti (eventualmente diversificati), oppure limitarsi ad elargire risorse, replicando le disomogeneità che possono esserci. Parallelamente, questa riflessione non può che portare a considerare maggiormente il tema delle risorse economiche impegnate nel welfare aziendale: se pensiamo ad esempio che il welfare aziendale si possa risolvere nell'importo minimo di servizi definito dal contratto metalmeccanico – 200 euro a partire dal 2019 – “è un legame che manca proprio



come concetto”, per riprendere le parole di una responsabile delle risorse umane. È possibile rispondere compiutamente a un bisogno del lavoratore solamente con tale importo? Inutile a questo punto studiarne la ricaduta e il rapporto con il territorio. Appare evidente come all’interno della maturazione sulla concezione complessiva del welfare aziendale si situi anche la sua posizione nella scala delle priorità aziendali, anche a livello di destinazione delle risorse economiche.

Il territorio della Romagna Faentina si trova oggi, relativamente alla tematica oggetto della presente ricerca, nella situazione in cui alcune aziende stanno avviando azioni strutturate, mentre per una buona parte delle realtà economiche si è ancora nella fase embrionale. Proprio in questo passaggio è possibile ancora orientare gli sforzi delle imprese e degli attori economici secondo alcune delle suggestioni emerse dall’approfondimento portato avanti, ed in particolare sui tre assi riassunti nei precedenti paragrafi. Parliamo quindi di proporre iniziative comuni, definire in maniera associata aree di priorità (conciliazione?) e dunque portare avanti una visione veramente integrativa rispetto ai servizi offerti al settore pubblico, possibilmente a stretto contatto con l’Unione della Romagna Faentina. La vivacità economica del territorio e la radicata tradizione di progettazione di uno sviluppo ordinato e sostenibile rappresentano due ottimi punti di partenza per definire le prospettive del welfare aziendale che le imprese vorranno costruire nel prossimo decennio.

Bibliografia

Angiari, B. (2014), 'Welfare aziendale: attori, esperienze e spazi di riflessione', in *Prospettive Sociali e Sanitarie*, N. 2.1/2014, pp. 7 – 10;

Ascoli, U., Mirabile, M. L. e Pavolini, E. (2012), 'Dal welfare di cittadinanza al welfare del lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia', in *Rivista delle Politiche Sociali*, N. 3/2012, pp. 53 - 76;

Brambilla, A. (2018), 'Legge di Bilancio, nuove possibilità per il welfare aziendale: il trasporto pubblico', in *Il Punto Pensioni & Lavoro*, 8 gennaio 2018;

Bruni, L. e Zamagni, S. (2004), *Economia civile*, Bologna, Il Mulino;

Cartocci, R. (2007), *Mappe del tesoro. Atlante del capitale sociale in Italia*, Bologna, Il Mulino;

Ciuffetti, A. (2012) 'L'azione sociale d'impresa nella storia dell'Italia contemporanea', in *Rivista delle Politiche Sociali*, N. 3/2012, pp. 37 - 49;

Cittadinanzattiva (2017), *Servizi in...Comune. Tariffe e qualità di nidi e mense*, report pubblicato sul sito: www.cittadinanzattiva.it;

Colombo, S. (2012), 'Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale', in *Rivista delle Politiche Sociali*, N. 2/2017, pp. 115 – 128;

Colombo, S. (2017), 'Sindacato, sindacati e la sfida del welfare contrattuale', in *Rivista delle Politiche Sociali*, N. 2/2017, pp. 123 – 137;

Esping Andersen, G. (1990), *The three worlds of welfare cap-*

italism, Princeton, Princeton University Press;

Granaglia, E. (2017), 'Il welfare aziendale e la sanità complementare. Alcuni costi nascosti', in *Rivista delle Politiche Sociali*, N. 2/2017, pp. 37 - 45;

Guaiaschi, C. e Mallone, G. (2017), 'Welfare contrattuale e politiche di conciliazione, tra uguaglianza di genere e tempo per la cura', in *Rivista delle Politiche Sociali*, N. 2/2017, pp. 93 - 107;

Jessoula, M. (2017), 'Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse. Una introduzione', in *Rivista delle Politiche Sociali*, N. 2/2017, pp. 9 - 24;

Leonardi, M. (2017), 'Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano', in *Rivista delle Politiche Sociali*, N. 2/2017, pp. 25 - 36;

Maino, F. e Mallone, G. (2012), 'Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive', in *Rivista delle Politiche Sociali*, N. 3/2012, pp. 195 - 212;

Maino, F. e Mallone, G. (2017), 'Il welfare aziendale nel contesto negoziale e normativo italiano', in Maino, F. e Rizza, R., *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia-Romagna*, Laboratorio Percorsi di secondo welfare e Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi;

Maino, F. e Rizza, R. (2017), *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia-Romagna*, Laboratorio Percorsi di secondo welfare e Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi;

Mallone, G. (2015), 'Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica', in Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia, pp. 1 - 24;

Mallone, G. e Tafaro, T. (2017), 'Premio in welfare oggi, quale pensione domani?', in *Rivista delle Politiche Sociali*, N. 2/2017, pp. 47 - 59;

Martini, F. (2017), 'La nuova stagione del welfare contrattua-



- le', in *Rivista delle Politiche Sociali*, N. 2/2017, pp. 157 – 165;
- Neri, S. (2012), 'I fondi previdenziali e sanitari nel welfare aziendale', in *Rivista delle Politiche Sociali*, N. 3/2012, pp. 129 – 144;
- Pavolini, E., Ascoli, U. e Mirabile, M. L. (2013), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna;
- Pirani, P. (2018), 'Quelle 20mila aziende con intese individuali', in *Il Sole 24 Ore*, 28 marzo 2018, p. 7;
- Putnam, R. D. (1993), *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Milano, Arnoldo Mondadori Editore;
- Saraceno, C. (2013), *Il welfare*, Bologna, Il Mulino;
- Sesana, M. (2017), 'Il circolo virtuoso del Welfare Aziendale', in *Welfare Index PMI Rapporto 2017*, p. 7;
- Tursi, A. (2012), 'Il “welfare aziendale”: profili istituzionali', in *Rivista delle Politiche Sociali*, N. 3/2012, pp. 213 - 235;
- Welfare Index PMI – Rapporti 2017 e 2018, report pubblicati sul sito: www.welfareindexpmi.it

