

---

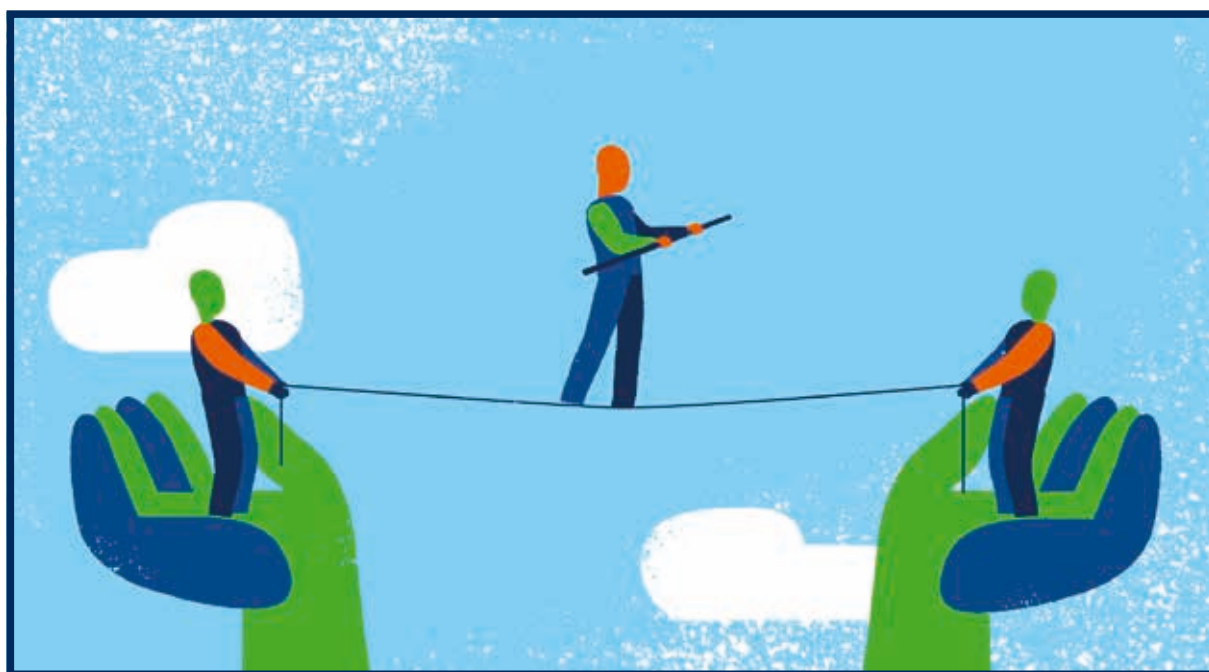
I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n° 23

---

# WELFARE AZIENDALE TRA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA E CURA DELLA PERSONA

Analisi di un percorso per creare un nuovo patto tra l'impresa e le persone

---



a cura di Franca Maino

SVILUPPO   
& ORGANIZZAZIONE

**ESTE**  
Cultura d'impresa



€ 20,00

LIBRI ESTE

© 2017 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via A. Vassallo, 31 – 20125 Milano

[www.este.it](http://www.este.it) – [info@este.it](mailto:info@este.it)

Realizzazione grafica: Antonello Faccini

Realizzazione editoriale: Veronica Pastaro

ISBN 978-88-98053-22-3

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Le tecnologie rendono facile l'accesso al materiale iconografico. Non altrettanto facile è il reperimento delle informazioni sui detentori dei diritti. L'editore dichiara di aver usato ogni mezzo per entrare in contatto con gli eventuali detentori di diritti d'autore del materiale utilizzato, e resta ovviamente disposto ad adempiere gli obblighi di legge.

I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n° 23

# WELFARE AZIENDALE TRA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA E CURA DELLA PERSONA

Analisi di un percorso per creare un nuovo patto tra l'impresa e le persone

a cura di Franca Maino

## INDICE

Introduzione	9
Prospettive future per il welfare <b>Franca Maino</b> , Sfide e nuove opportunità per il welfare aziendale	13
Il livello nazionale <b>Maria Concetta Ambra e Mimmo Carrieri</b> Welfare e relazioni industriali: un nuovo matrimonio?	27
Dal nazionale al regionale <b>Franca Maino, Roberto Rizza</b> , Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro: una ricerca sulle PMI emiliano-romagnole	45
I player di mercato <b>Valentino Santoni</b> , I provider di servizi tra piani di welfare aziendale e nuove partnership	67
Il welfare negli accordi aziendali <b>Giulia Mallone</b> , Le politiche di conciliazione vita-lavoro nella contrattazione decentrata	83
Non è un Paese per padri <b>Maddalena Cannito</b> , La conciliazione vita-lavoro nel welfare aziendale e nelle pratiche organizzative	95
La legge sullo Smart working <b>Elena Barazzetta</b> , Azienda e dipendenti sempre più protagonisti del benessere organizzativo	113

Le Regioni come laboratori di innovazione sociale <b>Elisabetta Cibinel</b> , La nuova programmazione regionale a sostegno del welfare aziendale: Lombardia e Piemonte a confronto	129
--	-----

#### LE AZIENDE SI RACCONTANO

Il caso Ducati Prendersi cura della salute delle persone è un investimento irrinunciabile A cura di <b>Dario Colombo</b>	145
--	-----

Il caso Gruppo Hera Il benessere dei dipendenti è anche una questione organizzativa A cura di <b>Elisabetta de Luca</b>	153
---	-----

Autori	159
--------	-----

## INTRODUZIONE

Il welfare aziendale rappresenta un fenomeno in crescita che, oltre ad aprire il campo a interessanti sperimentazioni, solleva numerosi interrogativi. Sono disponibili significative evidenze che testimoniano questa tendenza espansiva, come mostrato anche nei capitoli del presente Quaderno, che si caratterizzano anche per la presentazione di dati empirici e analisi inedite.

Il primo contributo (p. 13) indaga le origini profonde che hanno portato alla recente diffusione dei piani welfare aziendali, specie negli ultimi due anni. Alla base del fenomeno vi è senza dubbio l'evidenza offerta dai dati Istat relativi alla popolazione del nostro Paese, specie per quanto riguarda i tassi di occupazione femminile e la composizione demografica, insieme con le novità legislative che stanno creando nuove opportunità di crescita e sviluppo. Lo sguardo si sposta quindi al futuro, per riconoscere le prossime sfide che il Paese dovrà affrontare, nonché le questioni aperte e le criticità relative alla dimensione organizzativa e sociale del welfare in azienda.

Il capitolo di Maria Concetta Ambra e Mimmo Carrieri (p. 27) esamina la crescente interdipendenza tra welfare e relazioni industriali dal fordismo ai giorni nostri, attraverso un'analisi degli interventi di decontribuzione e defiscalizzazione introdotti dai Governi in carica in Italia nell'ultimo decennio. Si evidenziano così gli effetti a livello micro, su aziende e lavoratori, e a livello macro, sulle organizzazioni di rappresentanza sindacale e datoriale e sugli attori pubblici.

Con Franca Maino e Roberto Rizza (p. 45) si passa ad analizzare il welfare aziendale nelle Piccole e medie imprese. Il capitolo sintetizza i risultati di una ricerca che ha approfondito la diffusione del welfare aziendale e dei servizi di conciliazione vita-lavoro all'interno delle PMI in Emilia-Romagna. La survey ha evidenziato una certa diffusione dei dispositivi di welfare aziendale, tuttavia concentrati in ambiti più tradizionali e già previsti dalla contrattazione collettiva (formazione e sanità integrativa), meno in altre aree come la conciliazione vita-lavoro, il sostegno al reddito, la previdenza complementare o la *long term care*. La ricerca mostra anche una correlazione tra l'appartenenza a un'associazione di imprese e la disponibilità a partecipare a una rete al fine di ampliare i servizi di welfare. Si tratta di una prospettiva di grande interesse per gli stakeholder locali: quando le aziende sono legate a un'entità collettiva mostrano una maggiore propensione a mettere in comune risorse e ad aprirsi a soluzioni innovative.

Tra i protagonisti che giocano un ruolo importante per la diffusione del welfare aziendale vi sono i provider, società for profit che si occupano di sostenere le imprese nelle varie fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio di interventi o piani di welfare, realizzando pacchetti di servizi personalizzabili in base alle esigenze delle singole aziende e al budget stanziato. Nel contributo di Valentino Santoni (p. 67) sono illustrati i risultati di una ricerca del Laboratorio *Percorsi di secondo welfare* che ha indagato e analizzato i cambiamenti avvenuti all'interno del mondo dei fornitori di servizi di welfare dopo l'introduzione della legge di Stabilità per il 2016, mostrando le modalità con cui questi attori operano, dalle fasi che accompagnano la realizzazione di un piano di welfare aziendale alle fasi di erogazione dei servizi.

Sempre alla luce delle recenti novità normative, Giulia Mallone (p. 83) presenta i risultati dell'analisi dei contenuti di oltre un centinaio di accordi aziendali siglati a partire dal 2004 nel settore Chimico e Farmaceutico lombardo. Lo studio degli accordi si concentra in particolare sulle misure di conciliazione vita-lavoro, nel tentativo di comprenderne la diffusione tra le imprese analizzate e l'articolazione interna dei piani di *work-life balance* aziendali.

Il contributo di Maddalena Cannito (p. 95) illustra in un'ottica di genere pregi e aporie delle misure di conciliazione alla luce di uno studio qualitativo in 10 grandi aziende piemontesi. Da una parte, le imprese considerate si configurano come innovatrici rispetto al panorama nazionale, investendo in modo efficace sui temi della conciliazione fra vita e lavoro e delle pari opportunità lavorative fra uomini e donne. Dall'altra, però, si nota una scarsa riflessione sul coinvolgimento maschile a proposito di questo tema, sia nelle politiche sia nelle pratiche organizzative. Infatti, oltre all'implicita associazione dei problemi di conciliazione all'essere donne o madri, i modelli di organizzazione del lavoro restano ancorati all'ideologia delle 'sfere separate' e a un modello di lavoratore ideale implicitamente 'maschilizzato'.

Strettamente connesso al tema del welfare aziendale è quello dello Smart working, a cui è dedicato il capitolo di Elena Barazzetta (p. 113). L'entrata in vigore della Legge 81/2017 legittima e intende promuovere l'organizzazione del lavoro flessibile, rispondendo a un crescente bisogno di conciliare i tempi lavorativi con i tempi di cura familiare. La legge risponde anche alle trasformazioni del lavoro connesse alla diffusione di strumenti tecnologici sempre più avanzati che favoriscono una modalità di lavoro a distanza. Nonostante l'Italia risulti all'ultimo posto nell'Ue<sup>28</sup> per numero di lavoratori 'agili', non mancano esempi di aziende (ma anche nella Pubblica amministrazione si stanno muovendo i primi passi) che hanno intrapreso percorsi di Smart working.

Infine, Elisabetta Cibinel (p. 129) confronta due strategie regionali di promozione del welfare aziendale. Da un lato la complessa strategia avviata in Lombardia nel 2010 per favorire la conciliazione vita-lavoro e lo sviluppo del welfare aziendale, descrivendo l'esperienza delle Reti territoriali di conciliazione e il finanziamento di progetti di welfare aziendale per le PMI. Dall'altro l'iniziativa regionale piemontese, inserita in un Atto di Indirizzo sull'innovazione sociale del maggio 2017, che intende favorire, grazie alla programmazione dei fondi europei, la conciliazione vita-lavoro e la diffusione di esperienze di welfare interaziendale e territoriale tra le PMI.

**Franca Maino**





Prospettive future per il welfare  
di **Franca Maino**

# Sfide e nuove opportunità per il welfare aziendale

*Il welfare aziendale, in quanto strumento che consente di mantenere in equilibrio lavoro e bisogni delle persone, è diventato un tassello importante di un modello sociale che mira a rinnovarsi profondamente. I vantaggi per l'impresa (benefici fiscali, rafforzamento del legame con i lavoratori, aumento della produttività) e per i lavoratori (soddisfacimento di nuovi bisogni, di alcune richieste 'gratificanti' e maggior benessere organizzativo) possono insieme favorire l'emergere di un nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona. Come questo sia possibile è oggetto di approfondimento di questo capitolo. Dopo aver individuato le sfide che attendono il nostro Paese, vengono sinteticamente ripercorse le novità legislative – introdotte nell'ultimo biennio – che stanno creando nuove opportunità di crescita e sviluppo per il welfare aziendale e contrattuale. Si passa poi ad analizzare più a fondo i tratti distintivi della dimensione organizzativa e sociale del welfare in azienda, individuando al contempo le questioni aperte e le criticità che ancora attendono di essere affrontate.*

## **Introduzione**

Negli ultimi due anni si è registrata una vera e propria diffusione dei piani di welfare nelle aziende. A fare da volano sono stati l'ammmodernamento del Testo Unico delle Imposte sul Reddito (TUIR) e la leva fiscale introdotta con la legge di Stabilità 2016 – confermata poi nel 2017 – che ha apportato modifiche in termini di modalità di erogazione e possibilità di contrattualizzazione dei servizi, ampliandone anche la possibilità di utilizzo sotto forma di erogazione alternativa ai premi di produttività.

Sempre nel 2017 sono state poi approvate la legge sullo Smart working e una serie di sgravi contributivi per la conciliazione vita-lavoro. Il nuovo quadro normativo favorisce la compresenza di piani gestiti volontariamente dall'azienda con piani sottoscritti attraverso accordi legati alla contrattazione di secondo livello o a quella territoriale. Tutto ciò ha anche portato all'ingresso di nuovi attori nell'arena del welfare aziendale e contrattuale e a una ridefinizione del loro ruolo. Le società di consulenza da un lato e nuovi fornitori di servizi e prestazioni dall'altro sono – accanto alle imprese, alle organizzazioni sindacali e agli enti bilaterali – tra i protagonisti di questa nuova stagione di sviluppo.

Il welfare aziendale nel giro di un decennio si è trasformato, da strumento di sostegno ai lavoratori in una fase di crisi e arretramento del welfare pubblico, in sistema per soddisfare le esigenze dei collaboratori contribuendo a promuovere al contempo la crescita e la produttività delle imprese: si tratta insieme di una questione organizzativa e 'sociale', ovvero di 'cura' delle persone e delle loro famiglie. Sotto il profilo organizzativo il welfare aziendale richiede il coinvolgimento di tutti i livelli decisionali – dal management aziendale ai lavoratori, passando per le organizzazioni sindacali e, in molti casi, per gli stakeholder locali – e di tutte le funzioni nella definizione di un nuovo rapporto tra azienda e dipendente, nella messa a punto di sistemi premiali che riconoscano il merito e migliorino la performance, nella costruzione di un dialogo proficuo tra HR e IT volto alla semplificazione dei processi produttivi. Introdurre un piano di welfare aziendale che risponda alle reali esigenze dei lavoratori richiede infatti un lavoro di squadra che coinvolge non solo i rappresentanti sindacali, ma anche i Responsabili dei dipartimenti Risorse Umane, Amministrativo, Fiscale, Legale e Informatico. Sotto il profilo sociale il welfare aziendale è l'insieme di benefit, servizi e prestazioni non monetarie che l'impresa eroga a sostegno del reddito dei propri dipendenti per accrescere il loro generale benessere lavorativo e familiare. Si inserisce nel novero delle iniziative mirate a conciliare la tutela dei nuovi rischi con il contenimento della spesa pubblica e la sostenibilità del sistema di welfare statale e volte a favorire il passaggio dalla protezione alla promozione sociale. Si tratta di interventi e misure che possiamo definire di 'secondo welfare', che vedono il coinvolgimento delle imprese (oltre che delle organizzazioni sindacali e datoriali) accanto alle istituzioni pubbliche nella progettazione ed erogazione di servizi di natura sociale (Maino e Ferrera, 2013; Maino, 2015).

Il welfare aziendale in quanto strumento che consente di mantenere in equilibrio due interessi in gioco – il lavoro e le esigenze delle persone – diventa così un architrave di un modello sociale che mira a rinnovarsi profondamente. I vantaggi

per l'impresa (benefici fiscali, rafforzamento del legame con i lavoratori, aumento della produttività) e i vantaggi per i lavoratori (soddisfacimento di bisogni essenziali, di alcune richieste 'gratificanti' e maggiore benessere organizzativo) viaggiano sullo stesso binario e possono favorire l'emergere di un nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona. Come questo sia possibile è oggetto di approfondimento di questo capitolo e soprattutto dell'intero Quaderno.

Di seguito, dopo aver individuato le sfide che attendono il nostro Paese (nonostante i segnali di ripresa e uscita dalla crisi economico-finanziaria), verranno sinteticamente ripercorse le novità legislative introdotte nell'ultimo biennio, che stanno creando nuove opportunità di crescita e sviluppo per il welfare aziendale e contrattuale. Si passerà poi ad analizzare più a fondo i tratti distintivi della dimensione organizzativa e sociale del welfare in azienda, individuando al contempo le questioni aperte e le criticità che ancora attendono di essere affrontate.

### **Le sfide**

Negli ultimi decenni, i cambiamenti demografici hanno profondamente modificato le società europee: se da un lato il tasso di partecipazione femminile al mercato del lavoro è cresciuto in modo significativo, passando dal 59,5% del 1995 nella Ue15 all'attuale 70,2% nella Ue28, dall'altro lato i tassi di fertilità permangono al di sotto del tasso di sostituzione (1,58 nel 2015) e il tasso di dipendenza delle persone anziane (ovvero il numero di persone con più di 65 anni diviso per il numero di persone fra i 14 e i 65 anni) è destinato a crescere dall'attuale 28,8% fino a oltre il 50% nel 2050 (database Eurostat).

Sebbene questi numeri indichino un miglioramento della presenza femminile nel mercato del lavoro e uno 'spostamento' verso modelli familiari più flessibili, pongono altresì sfide ai *policy-maker*, specie con riferimento alla conciliazione vita-lavoro. In particolare, garantire la possibilità di avere figli senza dover rinunciare alla propria occupazione e favorendo il mantenimento di adeguati livelli di produzione e la sostenibilità dei sistemi pensionistici è di cruciale importanza per la tenuta del sistema sociale. Accanto a questo c'è poi il tema delle tutele e dei servizi per i minori, su cui il nostro Paese si distingue per carenza di politiche e interventi.

I Welfare State europei si stanno, infatti, sempre più attrezzando per venire incontro alle esigenze di conciliazione dei propri cittadini, investendo al contempo anche su politiche di *child care and education*. Queste ultime hanno anche lo scopo di prevenire il rischio di povertà tra i minori. La povertà educativa si lega strettamente alla povertà materiale. I bambini che provengono da famiglie svantaggiate hanno infatti più probabilità di conseguire peggiori risultati a scuola, hanno meno possibilità di partecipare ad attività sociali, culturali e ricreative, di svilupparsi emotivamente e di realizzare il proprio potenziale. Una volta diventati adulti, questi bambini incontrano poi maggiori difficoltà ad attivarsi nella società e a trovare lavori di qualità. Quello fra povertà educativa e materiale è allora un circolo vizioso che va spezzato, anche grazie a misure di conciliazione vita-lavoro.

Se sei interessato a proseguire  
la lettura di questo manuale  
puoi acquistarlo presso la casa editrice ESTE,  
telefonando al numero: 02.91434419

Puoi anche consultare il sito: [www.este.it](http://www.este.it)  
per avere informazioni su tutte le pubblicazioni