



PRIMO RAPPORTO CENSIS-EUDAIMON SUL WELFARE AZIENDALE

Rapporto finale

Con il contributo di:



INDICE

1. Il welfare aziendale per restituire copertura sociale e sicurezza ai lavoratori	1
2. Il punto di vista di lavoratori e cittadini	5
2.1. L'importanza di opinioni e aspettative	5
2.2. Le cavità informative, barriere alla <i>good reputation</i>	5
2.3. Una nuova legittimità	8
2.3.1. Il ruolo della percezione sociale	8
2.3.2. Sì alle prestazioni di welfare come materializzazione di aumenti retributivi	9
2.3.3. Del buon clima aziendale	11
2.3.4. Servizi e prestazioni più utili	15
2.3.5. La nuova pressione dei rischi sociali	19
2.3.6. Bisogni dei lavoratori e contenuto del welfare aziendale	22
3. Il contesto produttivo e occupazionale italiano	24
3.1. Conformazione delle imprese e profilo dei lavoratori, cardini della domanda sociale	24
3.2. La persistente terziarizzazione	24
3.3. Micro e piccola impresa ancora dominanti	27
3.4. Più donne, più single, più anziani, più stranieri	31
3.5. Riaggregare il welfare sul territorio e tra aziende per creare valore	35
3.6. La fame arretrata di reddito di operai, lavoratori esecutivi, manuali	36
4. Un quadro attuale del settore	37
4.1. Una definizione e le normative	37
4.2. I dati e la realtà	38
4.3. Indicazioni quantitative da fonti diverse	39
4.4. Una possibile classificazione dei <i>benefits</i>	42
5. Il percorso storico	49
5.1. Ieri la marginalizzazione ...	49

5.2.	Oggi la rinascita	50
5.3.	Il rischio di <i>downgrading</i>	50
5.3.1.	L'ineludibilità della <i>good social reputation</i>	50
5.3.2.	Una fragilità di origine	52
5.3.3.	La creazione di valore	54
5.3.4.	La qualità certificata dell'offerta	54
6.	Esperienze di welfare in aziende	56
6.1.	Culture della cooperazione e buon clima in azienda, maggior impegno dei lavoratori e <i>good social reputation</i>	56
6.2.	Modalità di avvio e criticità lungo il percorso	58
6.3.	I benefits più apprezzati	60
6.4.	Indicazioni per una trasferibilità delle buone prassi	62
7.	Le sfide e le soluzioni possibili	63

1. IL WELFARE AZIENDALE PER RESTITUIRE COPERTURA SOCIALE E SICUREZZA AI LAVORATORI

E' di molto cresciuta l'attenzione al welfare aziendale a seguito dei vantaggi fiscali introdotti dalla Legge di stabilità del 2016 e dei successivi interventi normativi, con una enfasi sulla dimensione che il settore avrebbe in poco tempo raggiunto.

La ricerca delineando sulla base dei dati effettivi e delle dinamiche in atto lo stato concreto, i rischi e le potenzialità del settore induce a un salutare bagno di realismo; al contempo gli aspetti contraddittori che individua, se affrontati bene e per tempo, potrebbero consentire il decollo reale del settore. Infatti, è emerso che:

- è ancora ridotta la quota di lavoratori, anche tra quelli a più alta scolarità, che ha conoscenza precisa di finalità e contenuti del welfare aziendale. Minore conoscenza si registra tra i lavoratori con bassa scolarità e bassi redditi, tra quelli con mansioni esecutive e manuali e tra le donne;
- tra gli informati della possibilità di trasformare quote premiali della retribuzione in prestazioni di welfare prevale una netta maggioranza di favorevoli a tale opportunità;
- riguardo alle ragioni della positiva valutazione del welfare aziendale, i lavoratori sono convinti che esso migliori la loro condizione e il clima aziendale, e che generi anche aumenti di produttività;
- come prestazioni più attese e apprezzate, prevalgono quelle afferenti all'area della salute e della sanità e quelle relative alla previdenza integrativa, seguono poi i benefits relativi all'integrazione del reddito, dai buoni pasto alle convenzioni per acquisti a prezzi convenienti presso punti vendita;
- i dirigenti e i quadri direttivi, i lavoratori con figli minori, in particolare con figli fino a tre anni, i laureati e quelli con più alto reddito familiare sono i più favorevoli alle soluzioni di welfare aziendale. Quelli a più basso reddito, con funzioni operaie o esecutive e manuali sono invece i meno favorevoli ed è questo un macigno sulla via del welfare aziendale.

E' un quadro più complesso di quello enfatizzato da molta comunicazione mediatica, ma che consente di focalizzare il valore reale del welfare

aziendale, soprattutto dal punto di vista delle cose da fare per dare impulso al suo sviluppo.

L'attuale situazione sociale del nostro paese è infatti connotata dal ritrarsi del welfare e della spesa pubblica, da una espansione dell'impegno delle famiglie nella spesa per welfare e nell'erogazione diretta di cure, e da una diffusa incertezza sociale anche per ambiti, come quelli della salute e della vecchiaia, un tempo ben coperti dal sistema di protezione sociale .

In tale contesto, il welfare aziendale viene sempre più visto come uno dei meccanismi sociali in grado di riaprire la copertura sociale del welfare in generale, contribuendo a restituire sicurezza ai lavoratori; è un cambio reputazionale in corso, non concluso, ma decisivo, perché capovolge l'idea egemone fino a poco tempo fa del welfare aziendale come cavallo di troia della rottura dell'universalismo del sistema o puro strumento di paternalismo padronale.

La sfida vera quindi per il welfare aziendale è legata alla sua capacità di interpretare il ruolo di nuovo pilastro della protezione sociale che contribuisce ad invertire il restringersi delle tutele, restituendo così sicurezza ai lavoratori e alle loro famiglie.

Non quindi un meccanismo di moltiplicazione indefinita di benefit, spesso con destinazione al consumo immediato, ma un motore di:

- redistribuzione intertemporale delle risorse che innalza la copertura rispetto a grandi rischi sociali, dalla salute alla vecchiaia alla non autosufficienza, davanti ai quali gli italiani hanno sempre più paura di restare soli;
- produzione di servizi e prestazioni capaci di alleviare la pressione quotidiana sui lavoratori, soprattutto donne, esposte nel care ai familiari più vulnerabili, dai minori ai disabili agli anziani.

Per assolvere a questo ruolo il welfare aziendale deve aderire alle caratteristiche della struttura produttiva e occupazionale del nostro paese, che è molto particolare e in piena evoluzione anche a seguito degli effetti della lunga e intensa crisi.

Così si riscontrano la prevalenza di micro e piccole imprese anche se falciate dalla crisi, la persistente crescita del settore dei servizi e, tra gli addetti, il boom delle donne, dei lavoratori che vivono soli o soli con figli, e di quelli con età più elevata e degli stranieri; ulteriori aspetti rilevanti sono gli incrementi degli occupati a tempo determinato e di quelli a tempo parziale.

Eccolo il contesto reale in cui deve inserirsi il welfare aziendale, al di là di semplificazioni o annunci puramente mediatici, garantendosi efficacia e sostenibilità. E allora di certo lo sviluppo del welfare aziendale richiede:

- una intensificazione dei flussi informativi, rivolti in particolare ai lavoratori che meno ne hanno conoscenza, perché dalla presente ricerca emerge che più è alta la conoscenza, più il welfare aziendale è valutato positivamente. *Più lo conosci, più lo apprezzi*, questa la logica che vince tra i lavoratori;
- la capacità di mettere in campo una offerta ampia e articolata di servizi e prestazioni di welfare in linea con l'articolazione molecolare di bisogni e aspettative, facilitando la personalizzazione in relazione ai bisogni reali dei lavoratori. Garantire ai lavoratori supporto *per le e nelle difficoltà* è il meccanismo che conduce a percepire l'azienda come una comunità di interessi e non il semplice luogo di lavoro o addirittura un contesto conflittuale;
- lo sviluppo potente di meccanismi riaggregativi andando oltre la pura dimensione aziendale come soluzione alla proliferazione di micro e piccole aziende. Il welfare aziendale deve andare oltre se stesso, diventare componente del welfare territoriale, di comunità, contemperando così la sostenibilità economica con il contributo alla creazione di valore economico e sociale a livello locale;
- la riaggregazione può essere territoriale o anche, utilizzando i più contemporanei meccanismi connettivi, interaziendale, perché i meccanismi di riaccorpamento della domanda innalzano il potere d'acquisto delle risorse messe in campo da lavoratori e aziende e favoriscono la diffusione delle best practice, migliorando la qualità complessiva dei servizi;
- lo stimolo ad una selezione virtuosa tra gli operatori del welfare aziendale a beneficio di quelli in grado di favorire la personalizzazione dell'accesso ai benefici, di promuovere riaggregazioni territoriali o interaziendali, di orientare la domanda verso pacchetti di servizi di welfare propriamente detto rispetto a benefit che sono consumi immediati, e di esercitare forme di verifica e accreditamento della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate.

E nell'immediato poi sono prioritarie due cose:

- andare oltre un welfare fiscale e premiale che se da un lato ha avuto il merito di far fare un primo importante passo al settore nel lungo periodo, dall'altro ne minaccia l'anima perché riflette nell'accesso al welfare le differenze retributive;

- evitare di dare al welfare aziendale il ruolo di risposta o addirittura soluzione alle profonde e radicate disparità retributive che devono invece essere affrontate dalle politiche retributive dentro e fuori l'azienda.

Il quadro delineato è complessivamente positivo, soprattutto nelle potenzialità poiché in prospettiva il valore di servizi e prestazioni del welfare aziendale per tutti i lavoratori del settore privato può essere stimato in circa 21 miliardi di euro, un contributo potenzialmente rilevante al loro benessere. La stima è relativa al beneficio tangibile per i lavoratori che può essere generato dal welfare aziendale, ed è costruita a partire dalle esperienze di alcune aziende *best in class* e dal relativo valore monetario di quanto il lavoratore percepisce sotto forma di welfare, come contributo diretto messo in campo dall'azienda (le spese per i fondi sanitari integrativi, per i servizi per i minori, per spese scolastiche varie ecc.) e come risparmi negli acquisti di determinati beni e servizi direttamente dai fornitori, grazie agli sconti ed alle varie agevolazioni contrattate e ottenute dall'azienda.

A fronte di tali potenzialità è oggi alto il rischio di un downgrading del settore se prevarrà una rincorsa verso la moltiplicazione di benefit magari attrattivi nell'immediato, ma che né attivano accumulazione intertemporale di risorse per mutualizzare i rischi, né alleviano i lavoratori dal peso delle incombenze familiari per colmare i vuoti della rete di protezione sociale.

Ed è alto il rischio di non costruire adeguato consenso sul welfare aziendale come spazio del nuovo sistema di tutela se dura nel tempo la sua logica premiale. La rincorsa del welfare aziendale, la sua nuova storia dopo decenni di oblio e marginalità è appena agli inizi, ma affinché possa proseguire proficuamente occorre che siano fluidificati i trend più virtuosi individuati, altrimenti vivrà una crescita ad alta vulnerabilità di fronte alla domanda di nuova sicurezza sociale che già oggi gli rivolgono i lavoratori e che dovrà sempre più essere la sua reale mission.

2. IL PUNTO DI VISTA DI LAVORATORI E CITTADINI

2.1. L'importanza di opinioni e aspettative

Per capire cosa dovrebbe diventare il welfare aziendale è utile ed efficace partire dal punto di vista dei soggetti più coinvolti, i lavoratori, comparando tale punto di vista con quello degli altri cittadini fuori dal mercato del lavoro.

Il settore è notoriamente in una fase iniziale di crescita, con un profilo segnato dai vantaggi fiscali introdotti dalle normative a partire dal 2016, e in cui è rilevante la spinta dei vari stakeholder, dagli stessi lavoratori alle aziende ai soggetti che aggregano e offrono i pacchetti che diventano il contenuto concreto del welfare nelle varie aziende.

Il punto di vista dei lavoratori consente di definire la composizione dei bisogni e della domanda, cosa essenziale perché al di là delle normative, l'esito della dinamica del welfare aziendale dipenderà molto dal profilo, dal posizionamento e dai risultati che darà rispetto al grande tema dell'insicurezza sociale degli italiani, vero lascito della crisi, resa più intensa e diffusa anche dalla restrizione del welfare e della spesa sociale pubblica.

Un primo dato emerso dall'analisi delle opinioni dei lavoratori è che il welfare aziendale è poco conosciuto, vale a dire che mentre il tema conquista una nuova centralità nell'arena pubblica e sui media, inclusi il web e i social network, resta alta la confusione su cosa concretamente sia, di cosa si componga, quale la sua mission e le modalità operative.

E' allora indispensabile partire dalle cavità informative, dal difetto di conoscenza che coinvolge lavoratori e cittadini e che, ad oggi, è un vincolo importante ad un sano sviluppo del settore.

2.2 Le cavità informative, barriere alla *good reputation*

Non si può oggi parlare di welfare aziendale senza valutare con grande attenzione il grado di conoscenza reale dei cittadini del suo significato, ruolo e contenuto; se la dimensione normativa e regolatoria ha reso possibile una sorta di ampliamento indefinito dei confini del welfare aziendale con una moltiplicazione delle prestazioni ben oltre ciò che tradizionalmente è

tutela sociale, tutto ciò è avvenuto in un contesto di ridotta informazione o, meglio ancora, di persistente poca conoscenza del fenomeno da parte degli italiani.

Dai dati dell'indagine su 1.000 lavoratori e un totale di 2.000 cittadini emerge che (tab. 1):

- tra gli *occupati* il 17,9% ha una conoscenza precisa del welfare aziendale, il 58,5% per grandi linee, il 23,6% non sa cosa sia;
- tra gli *altri cittadini* il 10,1% sa bene cosa sia, il 49,3% a grandi linee e il 40,6% non ne ha conoscenza.

Ecco il primo e decisivo problema sinora colpevolmente trascurato: le vere e proprie cavità informative o nella migliore delle ipotesi l'informazione incompleta o confusa.

Non basta rilevare che tra i lavoratori sono più alte le quote che dichiarano di sapere cosa sia il welfare aziendale in modo preciso o per grandi linee, resta che le cavità informative sono ampie e coinvolgono trasversalmente i gruppi sociali nel mondo del lavoro e nella società; infatti, oltre a coloro che nulla sanno del welfare, colpisce la quota di quelli che ne hanno una conoscenza solo per grandi linee.

Tra i lavoratori è più alta è la mancanza di informazione tra quelli con titolo di studio più basso (il 47% tra coloro con al più la licenza media), tra quelli con redditi bassi (44,6%), quelli in famiglie monogenitoriali (40,3%), quelli con mansioni esecutive (36,7%) e tra le donne (30,1%) (tab. 2). Altro dato che colpisce è che solo il 22% dei laureati ha una conoscenza precisa di cosa sia il welfare aziendale.

Allora il primo tema chiave, come accaduto per altri segmenti del nuovo welfare è quello di una informazione rigorosa, esauriente, e più ancora incisiva ed efficace; in fondo, la previdenza complementare ha a lungo combattuto con una sostanziale indifferenza pubblica, e malgrado reiterate massicce campagne di comunicazione ancora oggi soffre di una conoscenza non certo adeguata al ruolo che è chiamata ad assolvere.

La questione si ripropone per il welfare aziendale che non può essere solo l'oggetto di contrattazione tra soggetti collettivi, perché ha assoluto bisogno di conquistare una *social reputation* in linea con la sua capacità di contribuire a rispondere efficacemente alla domanda di sicurezza e tutela che è ormai molto forte tra gli italiani.

Tab. 1 - Lavoratori per livello di conoscenza del welfare aziendale, per titolo di studio (val. %)

<i>Lei sa cosa è il welfare aziendale?</i>	Lavoratori	Altri cittadini	Totale
Sì	76,4	59,4	67,9
di cui:			
- in modo preciso	17,9	10,1	14,0
- a grandi linee	58,5	49,3	53,9
No	23,6	40,6	32,1
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2018

Tab. 2 - Lavoratori con più bassa conoscenza del welfare aziendale (val. %)

<i>Non conosce il welfare aziendale:</i>	Val. %
Al più la licenza media inferiore	47,0
Redditi familiari bassi	44,6
Famiglie monogenitoriali	40,3
Con mansioni esecutive (operaio, bidello, commesso)	36,7
Donne	30,1
Famiglie con non autosufficienti	28,8
Residenti nel Sud-Isole	27,5
Totale	23,6

Fonte: indagine Censis, 2018

Ecco un punto chiave che emerge dalla riflessione sul grado di conoscenza sociale del welfare aziendale; il sentiero verso una *good reputation* e una più alta e completa legittimazione sociale è fatto non solo di una normativa che offre vantaggi fiscali, non solo della capacità di qualificare l'offerta di welfare uscendo dalla deriva discendente della proliferazione indefinita di benefit di ogni tipo, ma promuovendo una ampia e piena conoscenza da parte dei cittadini, lavoratori in primis.

Infatti, le persone che hanno una più alta e precisa conoscenza del welfare aziendale sono anche le più favorevoli e quelle che più ne interpretano le potenzialità positive.

Ecco il punto chiave: esiste una diffidenza storica verso le forme non pubbliche di welfare che nella fase più recente si è nettamente attenuata in linea con lo sviluppo della spesa privata per welfare degli italiani; e d'altro canto, lo sviluppo di alcuni settori del nuovo welfare, ad esempio la sanità integrativa e, per certi versi, anche la previdenza complementare hanno contribuito a far migliorare la *social reputation* delle nuove forme integrative, non pubbliche di welfare.

E anche l'evoluzione socioculturale e sociopolitica di alcuni attori, ad esempio i sindacati, ha dato un impulso positivo ad una migliore e più alta reputazione sociale del welfare aziendale; tuttavia, il processo è ancora in mezzo al guado, e necessita di una spinta sociale molto più ampia e intensa rispetto a quella che può nascere dall'azione diretta dei soggetti coinvolti.

C'è bisogno di una comunicazione diffusa, articolata, multicanale, capace di parlare alla articolazione socioeconomica, socioculturale e territoriale della società italiana, intercettando la variegata soggettività che ormai connota il nostro paese, altrimenti è alto il rischio di una involuzione con ricadute non positive sulla *social reputation* del welfare aziendale.

2.3. Una nuova legittimità

2.3.1. Il ruolo della percezione sociale

Il welfare aziendale un tempo era una realtà nel nostro paese e il suo accantonamento è storicamente da attribuire, da un lato, al decollo del welfare pubblico come espressione di diritti sociali in espansione e dall'altro al fatto che nelle fasi più acute di conflitto sociale e industriale ha perso

legittimità sociale, ricacciato dentro la definizione spregiativa di paternalismo padronale.

Negli ultimi anni, dopo una lenta e sommersa evoluzione, si è arrivati ad un mutamento di approccio nei confronti del welfare aziendale da parte dei soggetti sociopolitici, dai partiti di varia collocazione ai sindacati di lavoratori e imprese fino alle tante rappresentanze sociali; e anche nei canali mediatici e della pubblica opinione l'approccio è cambiato radicalmente, con uno sdoganamento che le normative non hanno fatto altro che recepire, rilanciando le concrete opportunità di fare welfare aziendale.

E' utile individuare e analizzare la costellazione di propensioni e aspettative che si condensano tra lavoratori e cittadini sui diversi aspetti del welfare aziendale: dalle opinioni sulle forme concrete con cui a seguito delle normative viene finanziato alle finalità sino alle prestazioni che ritengono debba erogare.

2.3.2. Sì alle prestazioni di welfare come materializzazione di aumenti retributivi

La normativa ha marchiato il welfare aziendale a partire da modalità concrete di finanziamento associate a vantaggi fiscali; questo è un punto decisivo da cui partire perché l'erogazione di prestazioni di welfare è strettamente legata alla trasformazione di premi di produzione, cioè di pezzi di retribuzione dei lavoratori, in risorse per l'acquisto di prestazioni e tutele sociali di vario tipo.

Interpellati in modo diretto e con relativa spiegazione, sulla possibilità di avere un incremento di retribuzione sotto forma di prestazione di welfare (tab. 3):

- *tra i lavoratori* il 58,7% si è dichiarato favorevole, il 23,5% contrario e il 17,9% non ha espresso una propria opinione;
- *tra i cittadini*, il 56,1% è favorevole, il 18,9% contrario il 25% senza opinione definita in merito.

Il dato è di grande interesse poiché capovolge uno degli assunti che a lungo sono stati prevalenti: gli italiani vogliono sempre, comunque e solo aumenti monetari per potersi rigiocare i soldi come ritengono più utile e opportuno.

L'altro dato di grande rilievo è che rispetto ad un'analogia indagine realizzata nel 2015 sono cresciute le quote di favorevoli poiché nel 2015 erano favorevoli il 22,5% dei cittadini e il 23,2% tra gli occupati.

Tab. 3 - Opinioni dei cittadini sulla possibilità di beneficiare di aumenti retributivi o premi sotto forma di prestazioni di welfare (val. %)

<i>Se avesse diritto ad un aumento retributivo e/o a un premio per la produttività, e Le venisse offerto sotto forma di una o più prestazioni di welfare, Lei sarebbe:</i>	Lavoratori	Altri cittadini	Totale
Favorevole	58,7	56,1	57,4
Contrario	23,5	18,9	21,2
Non saprei	17,8	25,0	21,4
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2018

Più favorevoli tra i lavoratori sono i dirigenti e i quadri direttivi (73,6%), quelli con bambini fino a 3 anni (68,2%), i laureati (63,5%) e quelli con redditi familiari medio alti (62,2%) (tab. 4).

Sono indicazioni importanti, perché mostrano come sia in atto una accelerazione della legittimazione sociale del welfare aziendale nelle modalità introdotte dalla normativa.

L'incremento delle opinioni favorevoli alla erogazione di incrementi retributivi e/o premi di produzione sotto forma di prestazioni o strumenti di welfare è parte di una più generale evoluzione del punto di vista degli italiani rispetto alle tante modalità di autotutela privata e alla percezione crescente che la individualizzazione dei grandi rischi sociali o del costo di servizi e prestazioni del welfare finisce per diventare insostenibile.

Il welfare aziendale, come attribuzione di tutele e prestazioni al posto di aumenti retributivi e di premi di produzione, viene percepito come uno degli strumenti con cui si può rispondere non più individualmente ma dentro processi aggregativi alla nuova insicurezza e al timore, fondato, di restare troppo soli di fronte ai bisogni sociali.

L'esperienza di massa della finitezza delle risposte individuali ai grandi rischi sociali, magari un tempo coperti dal welfare pubblico, ha reso gli italiani e i lavoratori ancor più aperti e sensibili alle nuove modalità di welfare; così ai timori che i welfare non pubblici finiscano per ridurre quest'ultimo, si è sostituita la speranza che essi siano in grado di riaprire la copertura sociale che nella sua componente pubblica si va restringendo.

Un cambio di prospettiva che diventa consapevolezza collettiva, e che ritiene che il welfare possa entrare per nuovi sentieri nella vita delle

persone, passando non più e non solo dalle istituzioni pubbliche o da quelle interamente private, ma tramite le realtà aziendali finanziate dal valore creato in tali ambiti.

Tab. 4 - Lavoratori più favorevoli ad aumenti retributivi o premi sotto forma di prestazioni di welfare (val. %)

<i>E' favorevole a aumenti retributivi o premi di produzione sotto forma di prestazioni di welfare:</i>	Val. %
Dirigenti, quadri, direttivi	73,6
Famiglie con bambini fino a 3 anni	68,2
Laureati	63,5
Redditi familiari medio-alti	62,2
Coppie con figli	61,5
Millennials (18-34enni)	60,1
Maschi	59,9
Residenti al Centro	59,6
Totale	58,7

Fonte: indagine Censis, 2018

2.3.3. Del buon clima aziendale

Relazioni non conflittuali e cooperative nelle aziende sono importanti per le performance complessive di esse; cresce infatti la consapevolezza che solo la costruzione di una comunità di intenti può consentire di tenere il passo di una competizione che, se basata solo ed esclusivamente sulla pressione sui lavoratori, rischia di essere fragile e saltare alla prima occasione.

Negli ultimi anni si sono moltiplicate le riflessioni esperte e le esperienze operative orientate a ricercare i sentieri del buon clima aziendale, con iniziative di coinvolgimento dei lavoratori e di miglioramento del loro benessere.

La crisi del welfare pubblico ha incrementato la pressione sui lavoratori, costretti a ricercare soluzioni alternative a quelle tradizionali in presenza di problemi di salute o di inabilità temporanea o anche di fronte all'insorgere

di nuove esigenze legate alla nascita di un figlio o alla sopraggiunta non autosufficiente di un familiare anziano.

Uno stress personale, di vita alto, che non può non impattare pesantemente anche sulle performance di lavoro e in azienda.

Questo aspetto è fondamentale perché consente di capire il contesto in cui matura l'elevato valore soggettivo che viene attribuito, e dai lavoratori alle soluzioni di welfare per i propri bisogni.

Quando si deve far fronte a esigenze di salute proprie o di familiari, si deve rispondere a bisogni di cure o formativi dei figli o anche a quelli di assistenza di anziani, trovare qualcuno che fornisca soluzioni o contribuisca a trovarne è altamente apprezzato.

E' qui che si colloca il valore sociale del welfare aziendale, come di altre forme di welfare innovativo: soggettivamente gli italiani sottoposti allo stress di una copertura pubblica in affanno e, ormai corta rispetto alle proprie esigenze, sono pronti a riconoscere il massimo di gradimento alle soluzioni alternative.

Il contesto descritto aiuta a capire perché (tab. 5):

- tra i lavoratori il 64,5% la definisce una cosa positiva, il 35,5% invece la ritiene negativa;
- tra il resto dei cittadini il 64,2% dichiara che l'offerta di servizi di welfare al posto di aumenti retributivi o premi retributivi è una cosa positiva, il 35,8% invece negativa.

In particolare, tra gli occupati che ritengono positiva la promozione delle soluzioni di welfare aziendale finanziato anche con gli aumenti o premi retributivi. Emerge che il 47,7% ne è contento perché migliora il clima in azienda e aumenta la soddisfazione dei lavoratori, il 16,8% perché fa aumentare la produttività del lavoro. Tra i cittadini le quote per le motivazioni a favore sono molto vicine.

Sono quindi richiamate entrambe le motivazioni:

- quelle legate agli esiti virtuosi che la più alta soddisfazione dei lavoratori e il relativo clima positivo in azienda può avere sulle performance complessive dell'azienda stessa;
- quelle legate invece all'impatto diretto sulla produttività del lavoro, poiché le soluzioni disponibili riducono lo stress e l'impegno dei lavoratori verso criticità personali e familiari. Il lavoratore può dedicarsi

con impegno all'esercizio del suo ruolo in azienda, stimolato anche dal supporto ricevuto

Va però tenuto conto che la quota di contrari, cioè coloro che ritengono più importante avere soldi piuttosto che soluzioni di welfare è particolarmente elevata tra i lavoratori delle mansioni più esecutive: il 41,3% degli operai e lavoratori manuali (tab. 6). E le quote di contrari sono significative anche tra gli impiegati (36,5%).

In generale i contrari sono molto più numerosi tra i lavoratori che hanno redditi bassi (46,9%).

Non si può certo sottovalutare che, ad oggi, esiste un'importante questione retributiva per i livelli più bassi del mercato del lavoro, che fa guardare con sospetto soluzioni che assorbono eventuali aumenti o premi retributivi.

Tab. 5 - Opinioni degli italiani sulla erogazione di aumenti retributivi/premi sotto forma di prestazioni di welfare (val. %)

<i>Secondo Lei l'offerta da parte di un'azienda di servizi di welfare piuttosto che di aumenti o premi retributivi è positivo o negativo?</i>	Lavoratori	Altri cittadini	Totale
Positivo	64,5	64,2	64,3
di cui:			
- perché fa aumentare la produttività del lavoro	16,8	17,3	17
- perché migliora il clima in azienda e aumenta la soddisfazione dei lavoratori	47,7	46,9	47,3
Negativo	35,5	35,8	35,7
di cui:			
- sempre meglio avere un po' di soldi, anche se i servizi potrebbero essere utili	28,8	27,9	28,3
- è un modo paternalistico di trattare con i lavoratori	6,7	7,9	7,3
Totale	100	100	100

Fonte: indagine Censis, 2018

Tab. 6 - Motivazioni delle opinioni degli italiani sull'offerta di servizi di welfare aziendale al posto di aumenti retributivi o premi, per condizione professionale (val. %)

<i>Secondo Lei l'offerta da parte di un'azienda di servizi di welfare piuttosto che di aumenti o premi retributivi è un fatto positivo o negativo?</i>	Dirigenti, quadri direttivi	Intermedi (impiegati, insegnanti, tecnici specializzati, ecc.)	Con mansioni esecutive (operaio, bidello, commesso, ecc.)	Totale lavoratori
Positivo	77,5	63,5	58,7	64,5
di cui:				
- perché fa aumentare la produttività del lavoro	25,0	14,3	21,6	16,8
- perché migliora il clima in azienda e aumenta la soddisfazione dei lavoratori	52,5	49,2	37,1	47,7
Negativo	22,5	36,5	41,3	35,5
di cui:				
- sempre meglio avere un po' di soldi, anche se i servizi potrebbero essere utili	15,9	29,2	37,6	28,8
- è un modo paternalistico di trattare con i lavoratori	6,6	7,3	3,7	6,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2018

Tuttavia, anche su questi aspetti è importante valutare quanto può incidere una buona informazione che mostra come le risorse monetarie dirottate dagli aumenti o premi retributivi alle soluzioni di welfare in realtà possono rendere molto di più secondo quella logica di mutualizzazione del rischio da un lato e di compattamento della domanda dall'altro che ne accresce il potere d'acquisto.

Disporre di una copertura più ampia per servizi di welfare può, ad esempio per famiglie con figli, essere un formidabile moltiplicatore di valore rispetto al reale potere d'acquisto delle proprie risorse di servizi per i propri figli.

Il giudizio dei lavoratori quindi può sicuramente evolvere laddove venisse esplicitato il reale valore socioeconomico delle soluzioni di welfare finanziate per via aziendale; su questo aspetto di certo non hanno impatto positivo le confusioni definitorie, l'espansione dei confini del welfare aziendale verso prestazioni, magari apprezzabili nell'immediato, ma che non contribuiscono a dare copertura dai grandi rischi sociali.

La partita probabilmente si gioca molto sulle tutele relative alla sanità e alla previdenza, quelle riguardanti le famiglie con figli e gli anziani non autosufficienti, tutti ambiti in cui la protezione sociale è in evidente affanno e la copertura con spesa privata è crescente e al contempo insufficiente.

Non a caso tra i più favorevoli alla welfarizzazione degli aumenti e premi retributivi sono i lavoratori che hanno bambini fino a 3 anni o figli minori.

I bisogni sociali della prima infanzia e in generale dei minori non sono ben coperti dal welfare tradizionale e pertanto i lavoratori intravedono nella messa disposizione di servizi all'interno della nuova comunità di welfare e nella relativa mutualizzazione delle risorse a livello aziendale, un sentiero per avere una più ampia tutela e relative prestazioni.

2.3.4. Servizi e prestazioni più utili

Nel concreto il welfare aziendale è una proliferazione di servizi e prestazioni di tipo diverso acquistati con risorse che sono la trasformazione fiscalmente premiata di quote di retribuzione aggiuntiva dei lavoratori; come si vedrà, nei pacchetti di welfare aziendale oltre alle tutele per i grandi rischi sociali, dalla sanità alla non autosufficienza, entrano forme diversificate di sostegno al reddito, che spesso assumono la forma di servizi e beni specifici.

Utile a questo proposito è verificare il punto di vista dei lavoratori e degli altri cittadini perché consente di capire se e in che misura la traiettoria reale che il welfare ha assunto coincide o meno con le aspettative dichiarate dei cittadini.

In modo diretto e chiaro è stato chiesto ai lavoratori le prestazioni di welfare che vorrebbero fossero messe a disposizione all'interno di un eventuale schema di welfare aziendale (tab. 7).

Al primo posto in graduatoria ci sono servizi e prestazioni afferenti all'area della *salute*, con il 53,8% dei lavoratori che vorrebbe beneficiare di un'assicurazione per malattia o non autosufficienza, con quote più alte tra i lavoratori del Nord-Ovest (56,8%) e quelli con figli (56,4%), i baby boomers (55,4%) e le donne (54,7%).

Segue, al secondo posto, la *previdenza complementare* indicata dal 33,3% (valore che sale al 39,6% tra quelli del Nord-Est, al 35,% di chi vive in coppia con figli, al 38% dei lavoratori maschi ed al 37,9% dei baby boomers).

Tutele per salute e vecchiaia, intesa sia come previdenza che come non autosufficienza, denotano una richiesta di prestazioni nel welfare aziendale in linea con la mission più generale della protezione sociale e con i suoi attuali deficit. Tuttavia va notato che le quote di occupati che indicano anche benefit di tutela e integrazione del reddito sono rilevanti; infatti altre prestazioni richiamate sono:

- i *buoni pasto* indicati dal 31,5% degli occupati, quota che sale al 40,4% tra le persone sole, al 36,3% tra i residenti al Nord-Est, al 34,7% tra i Millennials e al 34,1% tra le donne;
- il *trasporto casa-lavoro* (es. *abbonamento ai mezzi pubblici*) indicato dal 23,9% degli occupati, valore che sale al 26,6% delle donne, al 26,5% al Sud-Isole, al 26,5% delle famiglie con figli, al 24,7% dei baby boomers;
- le *convenzioni con negozi e/o buoni acquisto* indicate dal 21,3% dei lavoratori, con quote più alte tra le donne (24,8%), tra i Millennials (22,8%) e nel Sud-Isole (23,9%).

Tab. 7- I servizi e le prestazioni più utili secondo i lavoratori, per la loro età (val. %)

<i>Se la sua azienda le offrisse prestazioni di welfare, quali tra le seguenti sarebbero per Lei più utili?</i>	Millennials (18-34 anni)	Baby boomers (35-64 anni)	Totale lavoratori
Assicurazione malattia, non autosufficienza, infortuni	49,5	55,4	53,8
Previdenza complementare	17,8	37,9	33,3
Mensa aziendale/buoni pasto	34,7	30,7	31,5
Trasporto casa-lavoro (es. abbonamento ai mezzi di trasporto)	21,8	24,7	23,9
Convenzioni per acquisti a prezzi convenienti con negozi, buoni acquisto (abbigliamento, elettronica ecc.)	22,8	20,9	21,3
Asilo nido aziendale/convenzionato, campus centri vacanze, rimborsi spese scolastiche per i figli	28,7	18,6	20,5
Consulenza legale, fiscale (es. caf aziendale)	13,9	18,3	17,7
Supporto nello svolgimento delle attività quotidiane (es. baby sitter, badante)	13,9	14,7	14,5
Palestra, spazi benessere aziendali o convenzionati	23,8	11,1	13,7
Eventi ricreativi e eventi culturali (visite guidate, teatro, cinema ecc.)	12,9	9	10,2
Finanziamento e prestiti erogati dall'azienda	10,9	8,2	8,6

Il totale non è uguale a 100,0 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2018

Una dimensione specifica riguarda i benefit relativi alle famiglie con figli poiché aggregano sia servizi in natura, come gli asili nido, che integrazioni di reddito per spese scolastiche o campus, centri estivi. Infatti, *asilo nido, rimborsi spese scolastiche, campus estivi ecc.* hanno valori elevati pari al 21,6% tra chi vive in coppia con figli e al 29,6% per i genitori singoli con figli.

Ci sono poi i servizi “*salvatempo*” e di supporto nel quotidiano tra i quali sono richiamati:

- *consulenze legali, fiscali (es. caf aziendale)* indicato dal 17,7%, con quote più alte tra i lavoratori prossimi al pensionamento (33,3%), i genitori soli (22,2%), le donne (17,8%), i residenti al Nord-Est (20,9%);
- *il supporto nello svolgimento delle attività quotidiane* indicato dal 14,5%, con quote più alte tra i genitori soli (33,3%), le donne (18,2%), i residenti al Nord-Est (16,5%), i baby boomers (14,7%).

Quote inferiori di lavoratori indicano altri tipi di fringe benefits che si connotano come integrazione al reddito per consumi quotidiani:

- *abbonamenti a palestre, spazi benessere aziendali o convenzionati* indicati dal 13,7% dei lavoratori, con quote più alte tra i Millennials (23,8%), i maschi (16,5%);
- *eventi ricreativi e culturali (gite, abbonamenti a cinema, teatro ecc.)* indicati dal 10,2% dei lavoratori, con quote più alte tra i lavoratori anziani (33,3%), i monogenitori (14,8%), le donne (10,7%), e i residenti al Nord-Ovest (14,4%).

Infine, l’8,6% degli occupati ha indicato l’erogazione di *finanziamenti e prestiti da parte dell’azienda*, con quote più alte tra i residenti al Centro (14,2%), i Millennials (10,9%), le coppie con figli (10,3%).

Pur con gli accorpamenti dei servizi e delle prestazioni effettuate per esigenze tecniche della rilevazione, emerge che la domanda di benefit è estremamente frammentata e ciò ha una straordinaria carica di ambiguità poiché può:

- generare una pericolosa polverizzazione dell’offerta con relativa crescente competizione che finirebbe per dare maggior risalto a benefit di consumo immediato, diretto, perché intriganti, con grande appeal;
- stimolare la pratica di forme intelligenti di personalizzazione dell’offerta, non come rincorsa verso l’attrattività della singola prestazione, ma come modulazione dei pacchetti alle esigenze specifiche, inevitabilmente molecolari, di bisogni sociali e di tutele.

La personalizzazione non può non andare di pari passo con forme di ricondensazione della domanda, di incanalamento dei diversificati bisogni verso accorpamenti in grado di potenziare il potere d'acquisto delle risorse che alimentano la domanda stessa garantendo la sostenibilità dei servizi.

Il punto di equilibrio tra personalizzazione dell'offerta in funzione della costellazione individualizzata e familiare dei bisogni e riaccorpamento della domanda è la sfida vera del welfare aziendale, e dei soggetti che vogliono dargli un futuro sostenibile socialmente, politicamente e anche economicamente.

La rincorsa verso il singolo bisogno con prestazioni intriganti, seduttive nell'immediato, è pericolosa perché innesca una deriva del welfare aziendale verso un mercato indistinto di benefit, con associato un inevitabile *downsizing* reputazionale; invece l'orientamento delle risorse verso bisogni significativi, di certo personalizzati e tuttavia tipici del welfare, vuol dire attivare meccanismi rilevanti di redistribuzione intertemporale delle risorse a tutto vantaggio dei lavoratori e della società.

La sfida dell'*upgrading* per gli operatori più avveduti del settore è proprio nella capacità di dare personalizzazione senza perdere l'anima del welfare, garantendo qualità dei servizi e sostenibilità di tutto il settore nel lungo periodo.

2.3.5. La nuova pressione dei rischi sociali

Il punto di vista dei lavoratori e dei cittadini va inquadrato nel più generale contesto socioeconomico e dei relativi bisogni sociali successivi alla lunga e intensa crisi e alla ripresa che pian piano sta conquistando la scena, con tutte le sue caratteristiche distintive.

L'analisi di lungo periodo mostra che il sistema di welfare è l'esito di lunghe derive della vicenda socioeconomica e istituzionale italiana ed è stato fondamentale per lo sviluppo del nostro paese, poiché ha fatto sentire gli italiani di avere le spalle coperte rispetto a sanità, previdenza, istruzione e assistenza sociale, spianando così la strada all'assunzione di altri rischi dal fare impresa all'accensione di mutui per l'acquisto della casa, decisivi per raggiungere più alti livelli di benessere.

Ma la crisi di bilancio pubblico che ha investito il nostro paese a seguito della più generale crisi del 2008 ha eroso anche il sistema di welfare rendendolo sempre meno capace di rispettare le sue missioni di base: dare

sicurezza ai cittadini, contenere le disuguaglianze e promuovere coesione sociale.

Così sono emersi deficit evidenti del welfare, come la crescente asimmetria tra i bisogni sociali e la matrice dei servizi che lascia senza copertura molte persone in difficoltà e la conseguente sovraesposizione economica delle famiglie chiamate a integrare i vuoti assistenziali.

Non a caso in un anno i cittadini hanno speso di tasca propria per l'acquisto di servizi e interventi di welfare oltre 70 miliardi di euro, dalla sanità all'assistenza sociale all'istruzione dei figli.

Emerge una dinamica ascendente dei fabbisogni sociali e sanitari e una stazionarietà o addirittura una riduzione delle risorse pubbliche: un gap destinato a crescere, laddove in ogni caso la dinamica crescente dei bisogni sociali consente di dire che mai più ci saranno risorse pubbliche in quantità tale da poter finanziare la matrice di servizi e prestazioni necessaria a dare copertura adeguata.

Lascito della crisi in generale e del welfare in particolare è una insicurezza diffusa rispetto a bisogni sociali che un tempo erano coperti dal pubblico; sollecitati a valutare l'attuale grado di copertura del sistema di welfare, il 52,4% dei lavoratori ritiene che esso garantisca solo le prestazioni di base, mentre il resto se lo deve pagare di tasca propria, il 28,7% ritiene che non garantisca nemmeno le prestazioni essenziali.

Non sorprende quindi che per il 74,8% dei lavoratori italiani il welfare pesi in modo consistente sul bilancio della propria famiglia, sino a diventare in alcuni casi una minaccia per la sostenibilità economica della famiglia stessa.

E si moltiplicano le aree e gli ambiti di vita che lavoratori e altri cittadini sentono come non coperti e per i quali vorrebbero una qualche forma di protezione. I lavoratori italiani si sentono insicuri rispetto al rischio di perdita del lavoro, alla disoccupazione e alle difficoltà reddituali (45,9%, percentuale che sale al 49% tra gli operai), alla insorgenza di malattie (33,9%), alla morte prematura dei portatori di reddito della famiglia (29,4%), a eventi avversi che possono colpire la propria abitazione come esplosioni, incendi, atti vandalici, furti (27,7%), alla non autosufficienza (25,3%), agli infortuni sul lavoro (19,6%), all'essere insolventi rispetto al mutuo per la casa o altri prestiti in caso di morte, di inabilità o incapacità di svolgere il lavoro (13,8%, quota che sale al 17,2% tra gli operai) (tab. 8).

Emergono poi una molteplicità di ulteriori indicatori di insicurezza diffusa:

- l'incremento della liquidità in portafoglio della famiglie che rispetto all'inizio della crisi è aumentata di 223 miliardi di euro, valore superiore al Pil di un paese come la Finlandia;
- oltre un terzo delle famiglie italiane tiene regolarmente *cash* in casa per le urgenze o per sentirsi più sicuri e una quota sostanzialmente analoga dichiara che se disponesse di risorse aggiuntive le terrebbe comunque ferme sui conti correnti bancari o postali.

Tab. 8 - Le insicurezze degli italiani (val. %)

<i>Rispetto a quali dei seguenti ambiti/rischi non si sente sicuro e vorrebbe avere una copertura?</i>	Lavoratori	Cittadini
- Perdita del lavoro, disoccupazione e difficoltà reddituali	45,9	34,2
- Malattia	33,9	37,6
- Morte prematura del principale portatore di reddito nel nucleo familiare	29,4	25,4
- Rischi legati alla propria abitazione come esplosioni, incendi, atti vandalici, furti	27,7	29,1
- Non autosufficienza	25,3	29,0
- Infortuni sul lavoro, inabilità temporanea al lavoro	19,6	14,3
- Tutela legale in caso di errori, negligenza, omissioni, imperizie, ecc., nell'esercizio della propria attività professionale	16,6	12,7
- Solvenza mutuo per la casa e/o solvenza prestiti in caso di morte, inabilità al lavoro o perdita del lavoro	13,8	11,6
- Eventuali danni da responsabilità civile di figli, animali o attività	13,2	12,5
- Perdita del bagaglio, annullamento di un viaggio e altri rischi legati ai viaggi	4,4	6,5

Fonte: indagine Censis, 2016

Il cash disponibile, unito alle spese dirette private per prestazioni sociali, indica come dall'insicurezza ai bisogni sociali non coperti si vanno dispiegando soluzioni spontanee, dal basso, di costruzione di vera e propria autotutela.

Decisiva diventa la produzione di nuova sicurezza sociale capace di rispondere all'articolazione di esigenze legata al complesso intreccio di

processi e fenomeni sociodemografici, economici, epidemiologico che determina il quadro di vincoli e risorse attuale.

Per riportare il welfare all'esercizio pieno delle sue funzioni non bastano soluzioni estemporanee e forse non ci sono nemmeno grandi riforme praticabili; piuttosto è indispensabile enucleare quei processi spontanei già in atto che vanno favoriti e stimolati. Pertanto, è utile focalizzare e valorizzare alcune innovazioni già in atto, capaci di modificare la protezione sociale verso un modello capace di restituire sicurezza e anche più orientato allo sviluppo.

Il welfare aziendale si configura come una delle innovazioni più significative per contribuire a questo obiettivo, capace anche di mobilitare risorse aggiuntive, di potenziare il potere d'acquisto delle risorse, sia pubbliche che private, che già sono in campo.

2.3.6. Bisogni dei lavoratori e contenuto del welfare aziendale

Dalle opinioni dei lavoratori emerge:

- una attenzione crescente per tutele sociali reali, legate alle nuove insicurezza sulla salute e la vecchiaia. Sono i due rischi sociali che vincono rispetto alle pur impellenti esigenze di integrazione del reddito, dai buoni pasto agli abbonamenti per i trasporti alle convenzioni con i punti vendita ai buoni acquisto;
- una propensione ad un utilizzo welfaristico degli incrementi retributivi, vale a dire a trasformare possibili aumenti di retribuzione in servizi e prestazioni di welfare di vario tipo.

I due aspetti disegnano una richiesta di nuova copertura sociale che costituisce anche una forte legittimità sociale per il welfare aziendale, che i lavoratori e i cittadini più in generale considerano come una buona cosa, sia nelle aziende che per la società e il welfare in generale.

D'altro canto, come si vedrà, non si può non rilevare la modificazione profonda del contesto occupazionale, con la crescita della presenza femminile nel mercato del lavoro, la modificazione della durata e dell'intensità di coinvolgimento temporale nelle attività lavorative che, soprattutto per quelle cognitive, si svolgono ormai anche a distanza e ben oltre l'orario di lavoro.

Il nostro welfare è connotato da una rilevante esposizione delle famiglie e in particolare delle donne, sia nel *care* per i minori sia anche, più di recente, in

quello per gli anziani non autosufficienti; è chiaro che per restare nel mercato del lavoro le donne hanno sempre più bisogno di servizi personalizzati che consentano di organizzare al meglio il rapporto tra tempo di lavoro professionale e tempo di lavoro familiare.

Il ritardo rilevante con cui il nostro welfare si va ridefinendo per la nuova composizione dei bisogni sociali, dall'infanzia alla non autosufficienza, mette sotto pressione le donne forzandole spesso ad una scelta di uscita, temporanea o definitiva dal mercato del lavoro.

Pertanto, oltre che per i grandi rischi lasciati ormai parzialmente scoperti dal welfare tradizionale, dalla salute alla vecchiaia all'inabilità, altro filone decisivo per il welfare aziendale è quello dei servizi e interventi di supporto alla genitorialità e all'esercizio del care per i membri più fragili delle famiglie di appartenenza dei lavoratori e più ancora delle lavoratrici.

E su questo aspetto si registra anche una legittima convergenza tra l'interesse aziendale di avere lavoratori disponibili, non troppo stressati e *committed* agli obiettivi professionali, quello dei lavoratori che vogliono esercitare la propria attività in modo pieno e la società che, altrimenti è destinata a subire il costo sociale sommerso di persone chiamate a tappare i buchi del welfare pubblico che si va ritirando o semplicemente non è organizzato per coprire determinati bisogni.

Pertanto la nuova legittimità sociale del welfare aziendale e relativa *good social reputation* ha bisogno di essere potenziata:

- radicando una ben più alta conoscenza di esso, in particolare nei gruppi di lavoratori che oggi sono meno informati;
- sviluppando servizi e prestazioni di welfare per le aree di bisogni sociali su cui più si concentra è insicurezza, anche per la ritirata del welfare pubblico;
- personalizzando, per quanto possibile, i pacchetti offerti ai lavoratori vista la molecolarità dei bisogni e più ancora la combinazione molto soggettiva e familiare dei bisogni stessi.

3. IL CONTESTO PRODUTTIVO E OCCUPAZIONALE ITALIANO

3.1. Conformazione delle imprese e profilo dei lavoratori, cardini della domanda sociale

Il welfare aziendale deve misurarsi non solo con il punto di vista dei lavoratori, ma con i connotati principali della struttura produttiva e degli occupati. E' perciò importante analizzare le caratteristiche prevalenti dell'articolazione delle imprese e dei lavoratori, perché la sostenibilità ed efficacia del welfare aziendale dipende in gran misura anche dalla capacità di modularsi rispetto al contesto di riferimento, fatto di bisogni definiti e personalizzati e dalla conformazione produttiva e sociodemografica.

I lavoratori sono molto diversi rispetto al passato anche recente poiché ad esempio:

- aumenta la quota di lavoratori che svolge attività cognitive ma sempre più serializzate per effetto delle nuove tecnologie Ict, si riduce la quota che svolge funzioni operaie più tradizionali e in parallelo aumenta quella dei lavoratori manuali dei servizi, ad esempio nella logistica di vario tipo;
- muta la composizione sociodemografica e di genere dei lavoratori, così come le forme familiari e gli stili di vita, con una profonda ridefinizione del sistema di bisogni sociali. Nel mercato del lavoro ci sono più donne, più single e più lavoratori con età media più alta.

E poi l'altro aspetto rilevante consiste nella distinzione dimensionale tra le imprese, poiché dal punto di vista del welfare ciò incide su contenuto e sostenibilità dei servizi.

3.2. La persistente terziarizzazione

Nella fase recessiva si è registrato un ridimensionamento del numero di imprese e di addetti nel settore industriale e una crescita ulteriore delle stesse variabili nel terziario.

Secondo i dati Infocamere, tra il 2011 e il 2016, complessivamente il numero di aziende si è ridotto di 48.337 unità e il numero di addetti di -27.808 unità (tab. 9).

Ad essere colpita da fenomeni recessivi è stata soprattutto l'industria che perde oltre 116 mila imprese attive (-8,4%) e oltre 583 mila addetti (-9,8%). E i settori industriali che più hanno subito un ridimensionamento sono:

- l'industria mineraria, che registra un calo del numero di imprese attive pari al -14,6% arrivando a contarne poco più di 3.000 nel 2016 e una riduzione del numero di addetti pari al -61,3% (-27.177);
- il settore delle costruzioni, il cui numero di imprese attive si riduce del 9,4% (-77.904 unità) e il numero di addetti è in calo del 22,4% (-414.871);
- il settore manifatturiero, che registra un calo del numero di aziende pari al -8% (-43.100 unità) e del numero di addetti del -5,1% (-196.030).

In controtendenza la produzione e distribuzione di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata con un ampliamento del numero di imprese attive (+75,4%) e di addetti (+38%).

Nello stesso periodo, 2011-2016, il settore dei servizi registra un incremento di oltre 73 mila imprese attive (+2,4%) e di circa 569 mila addetti (+5,9%). E i settori che più sono cresciuti sono:

- i servizi di supporto alle aziende, noleggio e agenzie di viaggio, per cui si rileva un aumento del 20,7% del numero di imprese attive (+29.522 unità) e del 18,7% del numero di addetti (+192.078). Nello specifico va detto che crescono soprattutto le attività di supporto per le funzioni di ufficio e altri servizi di supporto alle imprese: negli ultimi cinque anni il numero di aziende è cresciuto del +37,1% e quello degli addetti del +44,7%;
- la sanità e l'assistenza sociosanitaria, il cui numero di imprese attive è in crescita del +19,8% (+5.917) e quello di addetti del +28% (+132.249);+
- il settore dei servizi alberghieri e ristorativi, con una variazione pari a +8,9% del numero di imprese attive (+30.980) e +3,5% del numero di addetti (+30.930).

Nel terziario il settore immobiliare è l'unico che vive una condizione di stallo con -0,3% di aziende e -15,4% di addetti negli anni 2011-2016.

Tab. 9 - Imprese e addetti dei settori Industria e servizi, 2011-2016 (v.a., var. %, diff. ass.)

	Imprese attive			Addetti alle imprese attive		
	2016 (v.a.)	Var.% 2011- 2016	Diff. ass. 2011- 2016	2016 (v.a.)	Var.% 2011- 2016	Diff. ass. 2011- 2016
INDUSTRIA	1.270.324	-8,4	-116.103	5.389.617	-9,8	-583.463
Estrazione di minerali da cave e miniere	3.197	-14,6	-548	17.125	-61,3	-27.177
Attività manifatturiere	495.247	-8,0	-43.100	3.662.641	-5,1	-196.030
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	11.111	75,4	4.775	105.544	38,0	29.076
Fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	9.906	7,3	674	170.713	17,6	25.539
Costruzioni	750.863	-9,4	-77.904	1.433.594	-22,4	-414.871
SERVIZI	3.125.635	2,4	73.218	10.185.618	5,9	568.822
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	1.408.721	-1,0	-14.826	3.252.937	0,4	12.681
Trasporto e magazzinaggio	150.888	-6,9	-11.180	1.101.907	9,4	94.887
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	379.899	8,9	30.980	1.455.120	2,2	30.930
Servizi di informazione e comunicazione	116.826	5,9	6.507	556.973	12,8	63.342
Attività finanziarie e assicurative	115.997	6,2	6.791	537.584	-2,1	-11.386
Attività immobiliari	247.187	-0,3	-718	160.615	-15,4	-29.236
Attività professionali, scientifiche e tecniche	178.904	3,5	6.066	495.692	9,6	43.268
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	171.942	20,7	29.522	1.219.093	18,7	192.078
Istruzione	26.810	11,4	2.742	143.440	16,5	20.363
Sanità e assistenza sociale	35.846	19,8	5.917	605.154	28,0	132.249
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	64.669	10,7	6.241	206.698	7,7	14.794
Altre attività di servizi per casa, persona e famiglia	227.854	2,3	5.146	449.398	1,0	4.511
Totale Industria e Servizi	4.398.257	-1,1	-48.337	15.579.915	-0,2	-27.808

Fonte: elaborazione Censis su dati Infocamere

In estrema sintesi quindi, meno industria e più servizi, da quelli alle imprese al socio-sanitario: un processo in linea con il consolidato trend della terziarizzazione dell'economia tipico della contemporaneità.

L'evoluzione della struttura produttiva è in linea con la nuova costellazione di bisogni formativi, socio-assistenziali, di supporto nel quotidiano per famiglie e imprese sino alla fruizione del tempo libero dei cittadini che ha stimolato lo sviluppo di nuovi settori economici legati appunto all'offerta dei servizi capaci di soddisfarli.

La terziarizzazione dell'economia modifica il profilo della forza lavoro, le modalità di esercizio del lavoro e, anche, la struttura dei bisogni sociali, per questo impatta in modo rilevante sulla domanda di welfare espressa dai lavoratori.

3.3 Micro e piccola impresa ancora dominanti

Il tessuto produttivo italiano è da sempre stato caratterizzato da un'ossatura di micro imprese, fino ad un massimo di 9 addetti, e di piccole imprese, tra 10 e 50 addetti; la somma delle due tipologie dimensionali era pari a circa 3,5 milioni nel 1996 (il 99,5% del totale delle imprese), a 4,3 milioni nel 2008 (99,4%) e a 4,4 milioni nel 2016 (99,3%) (tab. 10).

La crisi economica e finanziaria ha avuto un impatto maggiore sulle micro imprese che nel 2008-2016 diminuiscono di poco meno di 40 mila unità, mentre le piccole imprese aumentano di quasi 60 mila unità, le medie tra 50 e 249 addetti di oltre 2 mila unità e le grandi imprese con almeno 250 addetti di oltre 4 mila unità.

La novità è quindi un spostamento della distribuzione delle imprese verso tipologie dimensionali più ampie del baricentro del tessuto produttivo italiano: infatti le imprese diverse da quelle micro erano il 3,7% del totale nel 2008 e sono il 5,3% del totale nel 2016. La selezione feroce indotta dalla competizione nella crisi ha colpito duramente il margine del tessuto produttivo spazzando via tante microimprese, molte delle quali familiari o artigianali, impossibilitate a fronteggiare le nuove sfide.

Tab. 10 - Le imprese di industria e servizi per classe di addetti, 1996, 2008, 2016 (*)
(v.a., val. %, diff. %)

Imprese:	1996		2008		2016	
	v.a.	val. %	v.a.	val. %	v.a.	val. %
Micro (<9 addetti)	3.338.420	94,8	4.203.758	96,3	4.166.583	94,7
Piccole (10-49 addetti)	163.730	4,6	134.352	3,1	202.712	4,6
Medie (50-249 addetti)	16.633	0,5	22.734	0,5	24.834	0,6
Grandi (>250 addetti)	2.633	0,1	3.695	0,1	4.128	0,1
Totale industria e servizi	3.521.416	100,0	4.364.539	100,0	4.398.257	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat, Infocamere

Malgrado questa dinamica evidente verso una maggior robustezza dimensionale, resta che il 94,7% del tessuto produttivo italiano è composto da aziende che hanno sino ad un massimo di 9 addetti: una polverizzazione con la quale non può non fare i conti chiunque operi nel settore dei servizi alle imprese.

Riguardo agli addetti si rileva (tab. 11):

- per le microimprese una riduzione della quota di occupati sul totale degli addetti dal 47% del 1996 al 40% nel 2016;
- per le piccole imprese la stazionarietà relativa degli addetti come quota sul totale (dal 21,3% al 21%);
- per le medie imprese (da 11,7% al 14,4%) e le grandi imprese (da 20,1% al 24,6%) crescono le rispettive quote di addetti sul totale.

L'analisi della distribuzione degli occupati per classe di addetti e settori produttivi consente di evidenziare che (tab. 12):

- le micro imprese contano circa 6,3 milioni di occupati di cui il 30% nell'industria (con una variazione del -15,6% rispetto al 2011) e il 70% nei servizi (+0,2% rispetto al 2011). In particolare nell'industria spicca il settore delle costruzioni (15,5%) e nel terziario spicca il commerciale (31,5% di cui oltre la metà è impiegato nel commercio al dettaglio) e il settore alberghiero e la ristorazione (13,4%);

Tab. 11 - Addetti in Industria e Servizi per classe di addetti, 1996-2016 (v.a., val.% e diff. %)

	1996		2016		Diff. % 1996-2016
	v.a.	val. %	v.a.	val. %	
Addetti					
Micro (<9 addetti)	6.482.554	47,0	6.227.600	40,0	-7,0
Piccole (10-49 addetti)	2.933.498	21,3	3.272.755	21,0	-0,3
Medie (50-249 addetti)	1.609.703	11,7	2.239.123	14,4	+2,7
Grandi (>250 addetti)	2.767.213	20,1	3.840.437	24,6	+4,6
Totale industria e servizi	13.792.968	100,0	15.579.915	100,0	

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat, Infocamere

- le piccole imprese contano circa 3,3 milioni di occupati di cui il 44,2% è impiegato nell'industria (-12,6% negli anni 2011-2016) e il 55,8% nel terziario (+2,6% rispetto al 2011). Le attività manifatturiere spiccano per il settore industriale (33,4%), mentre il commerciale, l'alberghiero e la ristorazione per il terziario (rispettivamente 16,1% e 12,1%);
- le medie imprese contano oltre 2,2 milioni di occupati, di cui il 43,3% nell'industria (-4,5% nel 2011-2016) e il 56,7% nel terziario (+9,3% nello stesso periodo). In particolare nell'industria spiccano le attività manifatturiere (36,2%) e nel terziario oltre al commerciale (10,9%), i servizi alle imprese (9,3%), il trasporto e magazzinaggio (9,2%), la sanità e l'assistenza sociale (8,5%);
- le grandi imprese contano 3,8 milioni di impiegati, di cui il 28,8% nell'industria (+1,5% rispetto al 2011) e il 71,2% nel terziario (+17,4% negli ultimi cinque anni). Per quanto riguarda l'industria spicca il manifatturiero (23,5% con impiegati soprattutto nell'industria automotive, in quella alimentare e in quella tecnologica) e le costruzioni (9,2%); invece per quanto riguarda il terziario è importante il ruolo dei servizi ad aziende e persone (16%), del commercio (13,5% per lo più al dettaglio) e dei servizi finanziari e assicurativi (8,6%).

In estrema sintesi, le micro e piccole imprese nel terziario sono oggi il contesto lavorativo della maggioranza degli occupati.

Tab. 12 - Addetti in Industria e servizi, per classe di addetti e per settore produttivo, 2016 (val. %)

	Micro (<9 addetti)		Piccole (10-49 addetti)		Medie (50-249 addetti)		Grandi (>250 addetti)		Totale addetti alle imprese attive	
	v.a.	val.%	v.a.	val.%	v.a.	val.%	v.a.	val.%	v.a.	val.%
INDUSTRIA	1.868.172	30,0	1.446.769	44,2	969.080	43,3	1.105.596	28,8	5.389.617	34,6
Estrazione di minerali da cave e miniere	5.063	0,1	7.795	0,2	3.218	0,1	1.049	0,0	17.125	0,1
Attività manifatturiere	877.882	14,1	1.092.441	33,4	810.892	36,2	881.426	23,0	3.662.641	23,5
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	4.978	0,1	7.880	0,2	11.294	0,5	81.392	2,1	105.544	0,7
Fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	17.320	0,3	31.180	1,0	42.395	1,9	79.818	2,1	170.713	1,1
Costruzioni	962.929	15,5	307.473	9,4	101.281	4,5	61.911	1,6	1.433.594	9,2
SERVIZI	4.358.750	70,0	1.824.738	55,8	1.268.808	56,7	2.733.322	71,2	10.185.618	65,4
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	1.962.012	31,5	527.252	16,1	245.145	10,9	518.528	13,5	3.252.937	20,9
Trasporto e magazzinaggio	221.225	3,6	209.631	6,4	205.879	9,2	465.172	12,1	1.101.907	7,1
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	836.710	13,4	395.319	12,1	85.714	3,8	137.377	3,6	1.455.120	9,3
Servizi di informazione e comunicazione	138.632	2,2	101.795	3,1	97.661	4,4	218.885	5,7	556.973	3,6
Attività finanziarie e assicurative	136.387	2,2	27.267	0,8	44.161	2,0	329.769	8,6	537.584	3,5
Attività immobiliari	113.560	1,8	17.601	0,5	9.608	0,4	19.846	0,5	160.615	1,0
Attività professionali, scientifiche e tecniche	183.925	3,0	103.012	3,1	83.655	3,7	125.100	3,3	495.692	3,2
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	224.334	3,6	173.607	5,3	207.952	9,3	613.200	16,0	1.219.093	7,8
Istruzione	42.739	0,7	49.293	1,5	39.816	1,8	11.592	0,3	143.440	0,9
Sanità e assistenza sociale	64.452	1,0	113.849	3,5	190.845	8,5	236.008	6,1	605.154	3,9
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	81.516	1,3	56.943	1,7	33.576	1,5	34.663	0,9	206.698	1,3
Altre attività di servizi per casa, persona e famiglia	353.135	5,7	48.949	1,5	24.655	1,1	22.659	0,6	449.398	2,9
Totale addetti in Industria e Servizi	6.227.600	100,0	3.272.755	100,0	2.239.123	100,0	3.840.437	100,0	15.579.915	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati Infocamere

3.4. Più donne, più single, più anziani, più stranieri

L'occupazione in Italia oggi sta dando segnali di ripresa dopo gli anni della crisi connotati da robuste riduzioni degli addetti; se gli indicatori di riferimento stanno tornando ai valori precisi, le caratteristiche degli occupati sono molto cambiate.

A cambiare in primo luogo è ancora la composizione di genere che vede, seppur lentamente, assottigliarsi lo squilibrio che da sempre caratterizza il mondo del lavoro in Italia; se ancora oggi la maggioranza degli occupati è costituita da uomini (58,1%), la presenza femminile continua a crescere nel tempo (tab. 13) poiché le donne sul totale degli occupati erano il 36,8% nel 1996, il 39,6% nel 2006 e il 41,9% nel 2016: in venti anni le donne occupate sono aumentate del +24,5% (di contro al +0,5% tra gli uomini), e l'incidenza è cresciuta di 5,1 punti percentuali.

I dati che mostrano come le donne siano protagoniste della ripresa occupazionale. Il loro ingresso nel mercato del lavoro va in parallelo con la modificazione settoriale e il decollo del terziario dei servizi: infatti, sul totale dei lavoratori del settore industriale i maschi pesano per il 75,5%, le donne per il 24,5%; nel terziario le donne sono: il 50,2% degli occupati, i maschi il 49,8%.

Inoltre, se quasi una donna su due ha una occupazione, tra esse ben il 77,7% lavora nel terziario (di contro al 53,2% dei maschi) e il 22,3% nell'industria (di contro al 46,8% dei maschi).

E' evidente che si è di fronte ad un trend decisivo, strutturale, di lungo periodo con il quale il welfare aziendale deve sapersi misurare, in termini soprattutto di bisogni da coprire. Come rilevato, attualmente le donne sono la componente sociale che più è esposta nel garantire tutela sociale alle persone che non riescono ad averne dall'operatore pubblico o anche da operatori privati.

Altro aspetto di grande cambiamento per i contesti aziendali e nel profilo dei lavoratori riguarda le forme familiari. Negli ultimi dieci anni la quota di lavoratori single è aumentata del +43,9%, soprattutto tra le donne (+50,8% rispetto al +39,5% degli uomini).

Tab. 13 - Profilo degli occupati in Italia, 2016 (val. %, diff. ass., var. %)

	2016	Diff ass 2006- 2016	Var % 2006-2016
Genere			
Uomini	58,1	-522	-3,8
Donne	41,9	+523	+5,8
Posizione professionale			
dipendenti	76,1	+563	+3,4
<i>tempo determinato</i>	10,7	+231	+10,5
<i>tempo indeterminato</i>	65,4	+331	+2,3
indipendenti	23,9	-562	-9,4
Tempo occupazione			
tempo pieno	81,2	-1.249	-6,3
tempo parziale	18,8	+1.249	+41,3
Ruolo in famiglia			
figlio/a	14,6	-1.219	-26,8
genitore	54,7	+17	+0,1
<i>genitore in coppia</i>	49,9	-289	-2,5
<i>monogenitore</i>	4,7	+306	+39,8
single	13,9	+961	+43,9
coniuge/convivente senza figli	15,0	+229	+7,2
altro (diverso da figlio, genitore, single o coniuge/convivente senza figli)	1,9	+12	+2,9
Cittadinanza			
italiano/a	89,5	-1.102	-5,1
straniero/a	10,5	+1.102	+84,8
TOTALE	100,0	-	-

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Inoltre, nello stesso periodo aumenta del +39,8% il numero di genitori soli, senza coniuge; nel 2016 sono oltre 1 milione i monogenitori occupati, in termini di quote le donne rappresentano l'82,5% del totale dei monogenitori. Fenomeno tradizionalmente ad alta intensità femminile, in piena evoluzione visto che nell'ultimo decennio tra i monogenitori i maschi sono aumentati del +54,2%.

Inoltre, sono quasi raddoppiati i lavoratori più anziani, in particolare i 55-64enni che erano il 9,2% nel 1996 e sono il 17,1% nel 2016 (tab. 14). Boom anche dei lavoratori stranieri con +84,8% nel periodo 1996-2016.

Sempre in linea con i mutamenti di aspetti del mercato del lavoro che possono incidere anche sulla struttura dei bisogni di welfare, va richiamata l'evoluzione delle tipologie lavorative poiché tra il 2006 e il 2016 è aumentato il lavoro dipendente (+3,4%) a fronte di una diminuzione di quello indipendente (-9,4%).

E nel lavoro dipendente cresce del +10,5% la quota di occupati a tempo determinato e del +2,3% la quota di quelli a tempo indeterminato.

Evidente l'arrivo di un'ondata di lavoratori che hanno situazioni lavorative fluide, mutevoli, e di fatto precarie, mentre diventa più competitivo e quindi meno praticabile il mondo del lavoro indipendente.

Altra variabile è quella relativa a lavoro a tempo parziale e a tempo pieno: nel 2006-2016 aumenta il ricorso ai contratti a tempo parziale (+41,3%) rispetto a quelli a tempo pieno diminuiti -6,3%.

Il quadro del mercato del lavoro è piuttosto evidente, con un lento ritorno alla creazione di nuova occupazione, che però è più precaria, più di frequente a tempo parziale, in sostanza meno capace di garantire redditi stabili e crescenti nel tempo.

E' interessante rileggere queste dinamiche del mercato di lavoro in termini di genere, da cui risulta che:

- l'occupazione femminile è cresciuta più di quella maschile nel decennio 2006-2016 (+5,8% di contro al -3,8% degli uomini);
- le donne sono più coinvolte nel lavoro dipendente (81,9% delle donne di contro al 71,9% dei maschi) e al suo interno in modo particolare dai contratti a tempo determinato (12% delle donne di contro al 9,7% dei maschi) e da quelli a tempo parziale (il 32,8% delle donne di contro all'8,7% degli uomini).

Va detto che alcune delle forme lavorative meno stabili hanno finito per coinvolgere sempre più anche i maschi, così:

- la quota che svolge lavoro a tempo determinato è cresciuta del +20,4% tra i maschi e del +1,2% tra le donne;
- i contratti a tempo parziale del +77,5% tra gli uomini e del +31,3% tra le donne.

Tab. 14 - Occupati per classi di età, 1996-2006-2016 (val. %, v.a. in migliaia)

Classi di età:	1996	2006	2016	
	val. %	val. %	val. %	v.a. in mgl
15-24 anni	10,7	6,6	4,3	977
25-34 anni	29,3	25,4	17,9	4.074
35-54 anni	49,1	56,4	58,4	13.294
55-64 anni	9,2	10,0	17,1	3.896
65 anni ed oltre	1,7	1,6	2,3	517
Totale	100,0	100,0	100,0	22.758

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

In sintesi, i cambiamenti che hanno investito il mondo del lavoro sono i seguenti:

- più donne nel lavoro, soprattutto nel terziario;
- nuove forme familiari, in particolare single e genitori soli;
- più lavoratori con tipologie contrattuali non stabili o di tempo parziale.

Le donne sono ancora più coinvolte da flessibilità e internità parziale nel lavoro e tuttavia non possono non colpire le dinamiche di crescita che coinvolgono la componente maschile degli occupati, cosa che segnala che la spinta del mercato è ancora verso forme flessibili di lavoro e, anche, lavori che rendono poco in termini di retribuzione perché legati a tempi parziali.

Non ci sarà welfare aziendale sostenibile ed efficace se non sarà adeguato a questa conformazione strutturale e sociale dell'occupazione, capace anche di misurarsi con le inedite trasformazioni in atto.

3.5. Riaggregare il welfare sul territorio e tra aziende per creare valore

L'analisi della struttura produttiva italiana e la persistenza al suo interno della polverizzazione dimensionale mette in rilievo come il welfare aziendale non possa che andare oltre la sua stessa definizione: infatti, se l'Italia è ancora oggi un paese di micro e piccolissime imprese, con una struttura produttiva e di impresa poverizzata malgrado i pur rilevanti processi di selezione indotti dalla crisi e dalla nuova competizione, allora non c'è dinamica di servizi relativa alle imprese che possa prescindere da questo fattore strutturale.

Per fare welfare per ampie fasce di lavoratori, quindi, occorre mettere in campo meccanismi aggregativi tra aziende e a livello territoriale, andando oltre quella pericolosa frammentazione che rende il sistema insostenibile.

E allora il welfare aziendale non può che pensarsi come componente di una rete locale, territoriale, di comunità, che è in grado di stendere la rete di copertura e la gamma di offerta di servizi, interventi e prestazioni intercettando così i bisogni dei lavoratori. Diventa vitale promuovere meccanismi aggregativi e, ai vari livelli, premiarli, così da forzarne e/o facilitarne la messa in campo.

Solo dispiegando sui territori un processo di ricomposizione dei bisogni si può costruire quella massa critica che rende i servizi sostenibili e, anche, di qualità. Non è solo un problema di economie di scala, ma di funzionalità, efficienza e anche efficacia.

Così anche il welfare aziendale sarebbe un motore di promozione di un nuovo welfare locale, di comunità modulato sui bisogni locali, con virtuosi processi di ricomposizione tra domanda e offerta, dando a tanti provider locali di servizi, ad esempio del terzo settore e della cooperazione sociale, nuove opportunità di mercato con l'accesso ad una domanda ricomposta che naturalmente inciderebbe sulle tariffe e quindi sui costi di produzione dei servizi e delle prestazioni.

La ricomposizione territoriale del welfare aziendale è quindi non solo uno strumento di business per chi lo pratica, ma un formidabile e virtuoso processo di qualificazione del welfare locale, che fa incontrare domanda e offerta con esiti *win win*.

In generale ricomponendo le risorse della domanda ne accresce il potere d'acquisto ben oltre quello che può essere espresso sui mercati privati, molecolari, laddove ogni cittadino se non trova copertura nel pubblico è costretto a rivolgersi.

Peraltro la logica di aggregazione può avere la forma territoriale, di comunità, di prossimità fisica, ma anche quella contemporanea di rete di aziende, con una condivisione interaziendale finalizzata a trasferire le *best practice*, e in generale le soluzioni migliori.

Lo sviluppo delle connessioni è per il welfare il principale veicolo di produzione di nuovo e aggiuntivo valore, senza il quale è alto il rischio di insostenibilità e anche di generare una offerta di tutele non all'altezza dei qualificati e maturi bisogni di copertura dei lavoratori nell'attuale fase.

3.6. La fame arretrata di reddito di operai, lavoratori esecutivi, manuali

Il mondo del lavoro è attraversato da differenze retributive rilevanti e più ancora da un pericoloso schiacciamento in basso dei redditi dei lavori operai, esecutivi, manuali. Non sorprende che ci sia stato un balzo in alto della povertà assoluta tra persone che lavorano: tra 2008 e 2016 le *famiglie operaie e di lavoratori assimilati in povertà assoluta* sono praticamente triplicate come incidenza (dal 4,5% al 12,6%), sono ormai quasi 600 mila con +178% tra 2008 e 2016.

Sono persone che se vivono in periferie urbane da soli dispongono di al massimo 680 euro al mese e se in coppia con 2 figli minori di un reddito familiare al massimo pari a 1.400 euro al mese.

Il rischio è che sul welfare aziendale si scarichino aspettative di adeguamento dei redditi che, ovviamente, possono trovare in esso solo una soluzione parziale e indiretta. Inoltre, è fondamentale che nella percezione collettiva e nella pratica concreta il welfare aziendale sia percepito e vissuto come *il welfare di tutti i lavoratori* e non come un benefit premiale incapace di dare supporto a chi più ne ha bisogno.

4. UN QUADRO ATTUALE DEL SETTORE

4.1. Una definizione e le normative

Occorre partire da una definizione semplice e immediata di welfare aziendale: esso *consiste nell'insieme di benefici e servizi erogati dalle imprese ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita lavorativa e di semplificarne diversi ambiti della vita quotidiana contribuendo così al benessere e alla sicurezza sociale dei lavoratori stessi e delle rispettive famiglie*. E' utile distinguere tra:

- il *welfare aziendale obbligatorio*, laddove le azioni di welfare messe in atto dalla azienda sono frutto di una pattuizione sindacale o di un regolamento. Di solito sono iniziative che definiscono benefits quali la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa, ma anche gli istituti legati alle disposizioni legislative in tema di permessi, orari, congedo di maternità/paternità, e le modalità di adesione dei dipendenti e di partecipazione delle aziende.
- il *welfare aziendale volontario*, concesso unilateralmente dal datore di lavoro, che non ha alcuna costrizione legale, contrattuale o regolamentare. Di solito sono iniziative individuate dall'azienda in base alle necessità di specifici target tra i dipendenti ritenuti prioritari (ad esempio i dipendenti con figli, quelli con familiari non autosufficienti ecc.) a cui il lavoratore è libero di aderire oppure no.

E' a partire dalla Legge di Stabilità del 2016 che il Governo ha emanato una serie di provvedimenti finalizzati a incentivare le forme di welfare sussidiarie rispetto a quello di matrice pubblica o statale, tra cui anche il welfare aziendale.

Nello specifico, prevede la possibilità per i dipendenti di ricevere *premi di risultato*, legati a incrementi di produttività, efficienza, innovazione, che possono essere erogati:

- in denaro, si tratta di somme non soggette a un'imposta sostitutiva dell'Irpef e delle addizionali regionali e comunali pari al 10% laddove si tratti di premi che non superano i 2.000 euro e 2.500 euro annui per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro e per lavoratori dipendenti che percepiscono un reddito annuo fino a 50.000 euro;

- convertendoli in tutto o in parte su scelta del lavoratore in beni e servizi (la c. d. *welfarizzazione del premio di risultato*) di utilità sociale. In questo caso, sempre nei limiti indicati di 2.000 e 2.500 euro, i beni, i servizi e le prestazioni non concorrono a formare redditi da lavoro e come tali non sono soggetti all'imposta sostitutiva. Rientrano in questa categoria le somme, i servizi e le prestazioni per i figli (spese scolastiche, campus, ludoteche, borse di studio) e i familiari o non autosufficienti, i servizi sanitari (visite mediche, check-up, fondi sanitari anche di tipo assicurativo), gli strumenti di previdenza complementare (fondi pensione) e i buoni acquisto (fino al limite dei 258,23 euro annui).

La Legge di Bilancio del 2017 punta a consolidare il percorso intrapreso ampliando il raggio dei beneficiari e gli importi dei premi. Infatti:

- l'accesso alla tassazione agevolata è ampliato, innalzando l'importo massimo del premio erogabile a 3.000 euro annui e 4.000 euro annui per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro e per lavoratori dipendenti che percepiscono un reddito annuo fino a 80.000 euro;
- sono stati ampliati i beni e servizi previsti, includendo i contributi e i premi versati dal datore di lavoro per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza ed escludendo dalla formazione del reddito di lavoro dipendente e imposta sostitutiva i contributi alle forme pensionistiche complementari e all'assistenza sanitaria (anche se eccedenti i limiti previsti dal Tuir) versati per scelta del lavoratore in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme dei Premi di risultato.

4.2. I dati e la realtà

Negli ultimi anni si è registrata una moltiplicazione di fonti di dati e indicatori che vogliono dare conto dell'andamento del welfare aziendale.

Dopo decenni da figlio di un dio minore, sottoposto ad una sorta di marginalizzazione ideologica, oggi il welfare aziendale è coccolato da fronti opposti, perché fonte di potenziale business, perché visto come una panacea per la crescente crisi del welfare pubblico, perché considerato un modo per colmare la lentezza che ormai da molto tempo affligge le retribuzioni dei lavoratori italiani.

Allo stato attuale, però, non esiste una tassonomia e una griglia di indicatori e variabili condivise o istituzionali che possano fare da riferimento comune per descrivere la situazione del settore.

Ecco il punto chiave in questa fase: anche la scelta della batteria di indicatori in grado di rendere ragione dell'andamento del welfare aziendale è contendibile, perché riflette i punti di vista parziali, soggettivi.

E' importante comunque analizzare in modo sintetico ma puntuale alcune delle rappresentazioni del welfare aziendale, con particolare riferimento alle concrete prestazioni che ne fanno parte.

4.3. Indicazioni quantitative da fonti diverse

Una prima fonte di dati per delineare il quadro del welfare aziendale oggi in Italia è costituito dai *contratti collettivi depositati telematicamente presso il Ministero del Lavoro*. A gennaio 2018 si registrano 8.363 contratti attivi di cui 6.985 aziendali e 1.378 territoriali: il 78,3% di essi si propone di raggiungere obiettivi di produttività, il 57,9% obiettivi di redditività, il 46,9% di qualità, il 41,2% prevede misure di welfare aziendale e il 14,8% prevede un piano di partecipazione. E' chiaro che ciascun contratto può prevedere più di un obiettivo.

Il numero di aziende che concretamente hanno sottoscritto contratti che prevedono misura di welfare è visibilmente ridotto rispetto all'universo di riferimento.

Altra fonte di dati è il 3° Rapporto dell'Osservatorio sulla Contrattazione collettiva di Secondo Livello (Ocsel) da cui emerge che gli incentivi fiscali non sono l'unica spinta all'aumento dei programmi di welfare aziendale, e segnala tendenze innovative all'interno dei contenuti della contrattazione aziendale.

Infatti, negli ultimi quattro anni le politiche di welfare sono diventate uno dei temi principali in sede di contrattazione, insieme alle misure per la gestione della crisi e il salario.

Secondo dati Ocsel, nel biennio 2015-2016 su 2.094 accordi – stipulati da 1.478 imprese che coinvolgono oltre 753 mila lavoratori – il 20% contiene misure di welfare aziendale (+10% rispetto al precedente biennio).

Durante la contrattazione delle misure di welfare integrativo e aziendale i benefici e i servizi che più sono stati negoziati sono (tab. 15):

- *servizi aziendali e convenzioni* (ossia accordi volti ad agevolare gli acquisti dei dipendenti) nel 70% degli accordi sottoscritti. In particolare, si tratta di azioni di sostegno al reddito dai generici *fringe benefits* (51%, si riferisce a servizi culturali/ricreativi, a prestiti e agevolazioni) al servizio mensa (36%), dal rimborso per le spese scolastiche (20%) ai buoni per la spesa (15%), dai trasporti casa-lavoro (14%) ai servizi per i figli come l'asilo o il doposcuola (13%);
- *fondi integrativi* nel 42% degli accordi sottoscritti, tra cui vanno citate l'assistenza sanitaria integrativa (68%) e la previdenza complementare (63%);
- infine, l'area "miglioramento delle disposizioni legislative e normative" che riguarda le attività di *supporto alla persona e alla famiglia*, che troviamo nel 27% degli accordi sottoscritti. In particolare vanno citate le misure a sostegno della genitorialità (50%), rilascio di permessi aggiuntivi (37%), dei congedi parentali (30%).

Dai dati si evincono i benefits centrali nelle negoziazioni di accordi bilaterali, tra aziende e lavoratori. Le prestazioni più dibattute in sede negoziale sono relative alla sanità (68%) e alla previdenza (63%), seguono i sostegni al reddito familiare quali la mensa (36%), i rimborsi per le spese scolastiche (20%), i buoni spesa (15%), le convenzioni aziendali per i trasporti (14%) e per gli asili nido (13%).

Indicazioni di tipo diverso emergono dal Welfare Index Pmi fondato su una indagine relativa a 3.422 imprese sui benefits del welfare aziendale.

Emerge che (tab. 16):

- le Pmi offrono almeno una prestazione tra polizze assicurative (46,3%), sostegno ai dipendenti e alle famiglie (35,1%), sanità integrativa (34,8%), sicurezza e prevenzione degli incidenti (33,9%), formazione per i dipendenti (33,7%), conciliazione vita-lavoro (32,8%), previdenza integrativa (23,4%);
- nell'ultimo biennio l'offerta è cresciuta di più l'offerta di conciliazione vita-lavoro (+9 punti percentuali), sanità integrativa (+8 punti percentuali), welfare allargato al territorio e di comunità (+8 punti percentuali).

Tab. 15 - Misure di welfare aziendale negoziate nei contratti collettivi, 2015-2016
(val. %)

	Val. %
Servizi aziendali e convenzioni	70,0
<i>di cui :</i>	
- fringe benefits (*)	51,0
- mensa	36,0
- rimborso spese scolastiche	20,0
- buoni spesa	15,0
- trasporti	14,0
- asili nido e servizio doposcuola	13,0
- borse di studio per i figli	8,0
- anticipazione del Tfr	7,0
Fondi integrativi	42,0
<i>di cui :</i>	
- assistenza sanitaria integrativa	68,0
- previdenza complementare	63,0
- altre forme di bilateralità	16,0
Supporto alla persona e alla famiglia	27,0
<i>di cui :</i>	
- ulteriori misure a sostegno di maternità e paternità	50,0
- rilascio di permessi aggiuntivi	37,0
- congedi parentali	30,0
- accordi per malattie e infortuni	21,0
- normative a tutela dell'Handicap (L.104/92)	4,0

(*) Comprende: servizi culturali e ricreativi (cinema, teatro, terme, palestre, ecc.); prestiti e agevolazioni bancarie per i dipendenti; buoni carburante/parcheggio; convenzioni e sconti presso grandi catene di distribuzione/per l'acquisto di abbonamenti, servizi ecc.; voucher sociali (baby sitter, badante ecc.)

Fonte: elaborazione Censis su dati Ocsel

Tab. 16 - Aziende che hanno adottato almeno un'azione di welfare per macrocategorie: andamento nell'ultimo biennio (val.%, diff. %)

	2016	Diff. % 2016-2017
Conciliazione vita lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità	32,8	+9,0
Sanità integrativa	34,8	+8,0
Welfare allargato al territorio e alla comunità	17,3	+8,0
Servizi di assistenza	6,7	+3,0
Cultura, ricreazione e tempo libero	5,8	+2,0
Formazione per i dipendenti	33,7	+1,0
Previdenza integrativa	23,4	0,0
Sostegno all'istruzione di figli e familiari	35,1	0,0
Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale	7,7	0,0
Polizze assicurative	46,3	-1,0
Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie	2,7	-1,0
Sicurezza e prevenzione degli incidenti	33,9	-1,0

Fonte: elaborazione Censis su dati Welfare Index Pmi

Le tre diverse fonti di dati sul welfare aziendale, pur prendendo in esame aspetti diversi e ricorrendo ad approcci differenziati convergono di fatto nel disegnare il settore come in fase iniziale, con un ritmo di crescita significativo e un profilo di benefit, servizi e prestazioni offerte, a forte rischio di ambiguità.

Il settore è ancora allo stadio iniziale, alla ricerca di un profilo più definito, ben oltre le attuali ambiguità che sono emerse.

4.4. Una possibile classificazione dei *benefits*

Sotto la spinta delle nuove normative, negli ultimi due anni le prestazioni offerte dalle aziende, in modo volontario e non, si sono moltiplicate sia in termini di contenuti sia di ambiti di intervento: dalla previdenza alla sanità integrativa, al sostegno della spesa familiare, alle proposte per il tempo libero.

Allo stesso tempo si sono moltiplicate le modalità per classificare i benefici e i servizi di welfare aziendale e ad oggi non è possibile individuare una classificazione esaustiva, univoca e riconosciuta a livello nazionale.

Tuttavia, generalizzando le molteplici classificazioni disponibili, è possibile individuare due principali criteri che consentono di classificare i servizi e i benefits offerti nell'ambito del welfare aziendale (tav. 1).

Il primo criterio fa riferimento ai destinatari dei servizi offerti, ovvero il lavoratore e la sua famiglia. Distinguiamo pertanto due aree di servizi:

- *l'area persona* fa riferimento a benefits quali la previdenza complementare, i servizi e le prestazioni legati alla sfera della salute e del benessere (dalle assicurazioni per infortunio, per malattia, alle polizze vita, al supporto psicologico, palestra, spazi benessere, ecc.), le iniziative di supporto al reddito o *cost-saving* (dalla mensa ai buoni pasto, alle convenzioni di acquisto, sino ai prestiti, finanziamenti e aiuti per il mutuo) e, infine, le iniziative cosiddette di *time-saving* (dal supporto nelle attività quotidiane, alla mensa, ai trasporti casa-lavoro, eventi culturali e ricreativi, gite, ecc.);
- *l'area famiglia*, invece, fa riferimento ai servizi e alle prestazioni utili per il *care* dei propri familiari; prevalgono le iniziative per i figli (dall'asilo nido ai rimborsi spese scolastiche e sanitarie, alle borse di studio, ai campus estivi, alle consulenze pediatriche e pedagogiche, alle iniziative di sostegno alla genitorialità, ecc.) e quelle per i familiari anziani e non autosufficienti (dai soggiorni presso strutture residenziali alle prestazioni domiciliari, al supporto psicologico, ecc.), o più in generale iniziative relative alla sfera della salute (rimborsi spese per le cure dei familiari), oltre che quelle di supporto al reddito (prestiti, finanziamenti, ecc.).

Questo criterio di classificazione ci consente di individuare due ulteriori aree che sono trasversali alle precedenti, perché intersecano la vita privata, familiare e lavorativa.

Si tratta dell'area di *work life balance* ovvero tutte le iniziative che consentono di conciliare la vita privata del singolo dipendente con il lavoro offrendo servizi che consentano di risparmiare tempo (dal supporto nelle attività quotidiane al disbrigo pratiche, alla flessibilità in termini di orari di lavoro, ai trasporti tra casa e azienda, sino alla organizzazione/messa a disposizione di voucher per viaggi, eventi culturali) e l'area dei servizi di supporto al reddito (convenzioni e gruppi di acquisto, buoni acquisto, ecc.).

Il secondo criterio fa riferimento al contenuto delle prestazioni offerte, nel senso che le singole azioni di welfare individuate sono raggruppate all'interno di macroaree che fanno da contenitore alle singole iniziative.

Le macroaree individuate sono:

- *cost-saving* a cui fanno capo tutte le iniziative di supporto al reddito, dai buoni pasto alle convenzioni per l'acquisto di libri scolastici, a quelle con assicurazioni sanitarie, con banche, ecc.;
- *time-saving* ovvero le iniziative che consentono di risparmiare tempo, dalla mensa aziendale ai servizi di trasporto da casa all'azienda (car sharing, car pooling, abbonamento mezzi pubblici, navette aziendali, ecc.), al disbrigo pratiche, ecc.;
- *work life balance* che comprende tutte quelle iniziative che permettono la conciliazione vita-lavoro (dalla banca ore ai congedi parentali al job sharing);
- *people care* cioè i servizi rivolti ai familiari, come quelli per i figli minori e adolescenti (dall'asilo aziendale alla baby sitter, agli stage formativi, ai campus estivi, ecc.) e per gli anziani non autosufficienti (Rsa, rimborso spese sanitarie, badante, ecc.);
- *wellness* che comprende le campagne di prevenzione, sportelli medici, palestra, aree relax, ecc.;
- *professional development* ossia i servizi deputati allo sviluppo e alla crescita del dipendente dal punto di vista professionale (dalla formazione ai congedi formativi, alle borse di specializzazione, biblioteca, ecc.).

Non è facile elaborare una categorizzazione univoca dei benefits offerti ai lavoratori nell'ambito del welfare aziendale poiché spesso essi rispondono contemporaneamente a più bisogni ed è possibile farli rientrare all'interno di più macroaree; in sostanza, la linea di demarcazione è molto sottile, fino a quasi sfumare.

Tav. 1 - Tassonomia del settore: due classificazioni dei benefits offerti nell'ambito del welfare aziendale

<i>1) Classificazione dei benefits in base ai destinatari</i>	
Area Persona	<ul style="list-style-type: none"> - Previdenza complementare - Salute (assistenza sanitaria integrativa, assicurazione infortuni e polizze vita, polizza long term care, campagne di prevenzione e informazione in sanità, voucher salute, ecc.) - Palestra, spazi benessere - Consulenza legale, fiscale - Supporto psicologico, informativo - Seminari di formazione - Mensa, buoni pasto, ecc. - Convenzioni e gruppi di acquisto - Supporto nelle attività quotidiane (disbrigo pratiche, lavanderia, lavoro flessibile, ecc.) - Trasporti casa-lavoro (car sharing, car pooling, abbonamento dei mezzi pubblici, servizio di trasporto aziendale, ecc.) - Eventi culturali e ricreativi (gite, concerti, teatro, ecc.) - Microcredito, prestiti, finanziamenti - Abitazione (alloggi aziendali, rimborso interessi passivi mutuo/ristrutturazione)
Area Famiglia	<ul style="list-style-type: none"> - Servizi per i figli (asilo nido, rimborso spese scolastiche e sanitarie, borse di studio, campus estivi, consulenze pediatriche e psicologiche, ecc.) - Soluzioni a sostegno della genitorialità (congedi, aspettative, permessi retribuiti, congedi di paternità) - Servizi per gli anziani (soggiorno presso Rsa, prestazioni domiciliari, rimborso spese per le cure, ecc.) - Microcredito, prestiti, finanziamenti - Abitazione (alloggi aziendali, rimborso interessi passivi mutuo/ristrutturazione)

(segue)

2) <i>Classificazione dei benefits in base al contenuto delle prestazioni</i>	
Cost-saving o servizi di supporto al reddito	- Convenzioni per acquisto libri per i figli
	- Convenzione servizi medici
	- Convenzione con professionisti per lavori domestici
	- Convenzioni con banche-assicurazioni
	- Consulenza legale-finanziaria
	- Convenzioni con aziende per il trasporto
	- Convenzioni con asili nido esterni
	- Convenzioni con palestre, cinema, teatri, esercizi commerciali, ecc.
	- Convenzioni per gestione contabile/dichiarazioni;
	- Ticket pasto
	- Alloggi a prezzi agevolati
	- Spaccio aziendale
	Time-saving o servizi salvatempo
- Spesa pronta con prodotti locali con consegna in azienda ai dipendenti	
- Car-pooling e Car-Sharing negli spostamenti casa-lavoro;	
- Servizio lavanderia/stireria	
- Disbrigo pratiche burocratiche-amministrative	
- Acquisto biglietti eventi culturali/ricreativi	
- Lavaggio e assistenza auto	
- Servizio pasti take-away	
- Raccolta pacchi da corrieri	

(segue)

Work life balance o conciliazione vita-lavoro	<ul style="list-style-type: none">- Banca Ore- Flessibilità Orario in entrata e uscita (orario scorrevole)- Telelavoro- Part-time- Congedi parentali- Job Sharing
People care o servizi di cura	<p>Figli piccoli:</p> <ul style="list-style-type: none">- Asilo nido aziendale- Convenzioni con asili nido esterni- BabySitting/Tata a domicilio- Colonie/Centri estivi Baby Parking/Spazi Giochi per Servizi Pre-Scuola e Servizi Dopo Scuola <p>Figli adolescenti:</p> <ul style="list-style-type: none">- Supporto per studio post scuola- Attività sportive e culturali- Campus estivo- Stage formativo estivo per figli dei dipendenti <p>Anziani:</p> <ul style="list-style-type: none">- Trasporto da casa verso le strutture sanitarie- Badante- Assistenza notturna
Wellness o servizi di benessere	<ul style="list-style-type: none">- Programmi di medicina preventiva- Punto d'Ascolto interno/Counselling- Sportello Medico interno- Palestra aziendale/zone relax

(segue)

Professional development o servizi per lo sviluppo professionale

- Corsi di formazione oltre gli obblighi di legge
 - Congedi formativi/Permessi per lavoratori-studenti
 - Borse di specializzazione
 - Biblioteca aziendale
 - Volontariato d'Impresa
-

Fonte: indagine Censis, 2018

5. IL PERCORSO STORICO

5.1. Ieri la marginalizzazione ...

Il welfare aziendale non è una novità del nostro tempo, ma un *revenant* per molti aspetti inatteso, e soprattutto capace di ridefinirsi adeguandosi ad un contesto completamente nuovo e mutato.

In fondo un tempo il welfare aziendale era stato superato da processi di lunga deriva relativi alle dimensioni strutturali dei comportamenti sociali e anche delle rappresentazioni valoriali.

Il welfare aziendale, anche nelle sue punte più avanzate, innovative, quasi avveniristiche venne superato dall'esplosione della soggettività dei lavoratori interpretata in modo molto parziale come classista, perché in realtà era energia generata dalla corsa aspirazionale verso il benessere, con l'ingresso nel grande lago del ceto medio anche di strati più popolari e coinvolti dal lavoro dipendente, di fabbrica, manuale.

In tale contesto alcune esperienze oggi lette come esempi di buon welfare aziendale a tutto tondo vissero una crisi violenta dopo l'autunno caldo e negli anni settanta perché percepite come espressione di paternalismo padronale, quasi uno strumento dolce di depotenziamento della soggettività dei lavoratori.

In realtà, la critica anche radicale a tali esperienze veniva non tanto dalle ideologie più estreme piuttosto dalla crescente soggettività individuale dei lavoratori che, da un lato ambivano ad una copertura piena e totale dei bisogni sociali tramite il welfare di stato, e dall'altro dalla controparte padronale volevano solo incrementi retributivi in busta paga da utilizzare in autonomia per le proprie soggettive scelte di consumo e/o risparmio.

Il welfare deve venire dallo stato, dalle imprese solo soldi in busta paga: questa la convinzione profonda che ha motivato la spinta dal basso di milioni di persone impegnate nella propria individuale avventura verso il benessere, l'autonomia economica, la possibilità di esercitare scelte di consumo crescenti.

D'altro canto, nelle culture sociali collettive di diversa ispirazione, dal mondo cattolico alle correnti del movimento operaio e sindacale sino anche alle spinte del mondo laico, prevaleva l'idea di un sistema di welfare

universalistico, statuale, unitario, compatto. Così gli altri welfare, da quello aziendale a quello mutualistico al privato assicurativo, venivano letto come obsoleti rispetto alle esigenze del nuovo ceto medio.

Se il welfare aziendale, quindi, è finito nella soffitta della storia per un lungo periodo, la ragione prevalente non è stata di tipo ideologico o sociopolitico, ma perché ormai privo di una base sociale e di un senso storico preciso rispetto alla soggettività prevalente nella società italiana che ha saputo valorizzare al massimo il binomio composto da copertura pubblica statuale come mutualizzazione di comunità, e assunzione individuale del rischio in altri ambiti, dall'impresa all'acquisto della prima casa sino alle scelte di consumo e all'utilizzo autonomo del proprio reddito.

5.2. Oggi la rinascita

Oggi il ritorno di attenzione e consenso sociopolitico verso il welfare aziendale rinvia al fatto che viene visto come uno dei meccanismi sociali funzionali a riappare un sistema di welfare in pieno rattrappimento.

C'è quindi un vuoto da colmare che moltiplica la potenza di diffusione del welfare aziendale: infatti, se il welfare pubblico, universalistico, dei diritti non ha più le basi economiche per produrre uguaglianza e generare rassicurazione sociale, allora il welfare aziendale riesce ad operare come uno degli strumenti capaci di invertire il trend riempiendo la copertura per restituire nuova sicurezza e maggiore equità sociale.

Se il welfare aziendale rinasce dalle sue ceneri, esce di slancio dalla soffitta della storia e perché è in grado di interpretare un ruolo di grande utilità nella società attuale. Non una regressione quindi ma un balzo in avanti che spiega perché il welfare aziendale non evoca più tra lavoratori, sindacati, imprenditori e anche cittadini il mondo che fu... ma il mondo che potrà ragionevolmente essere.

5.3. Il rischio di *downgrading*

5.3.1. L'ineludibilità della *good social reputation*

Il quadro complessivo che emerge del welfare aziendale oggi in Italia è quello di un settore che sta prendendo un intenso ritmo di crescita anche

perché è allo stadio iniziale; il kick off principale è stato dato dai vantaggi fiscali iscritti nelle normative che lo hanno reso più conveniente per le aziende e lavoratori, e hanno attivato l'iniziativa di una molteplicità proliferante di soggetti che hanno legittimamente colto le nuove opportunità di *business* e che moltiplicano i propri bouquet di offerta in una competizione feroce che contribuisce a rendere i confini del settore molto fluidi, fino a una sorta di indeterminatezza dei prodotti e dei servizi da considerare appartenenti al settore stesso.

Dunque, nello stesso momento in cui il mercato prende quota e si posiziona per poter potenzialmente essere un importante pilastro del sistema di welfare del prossimo futuro, mobilitando risorse aggiuntive utili ad ampliare la copertura rispetto ai principali bisogni, dimostra fondamenta molto fragili per diversi motivi:

- da un lato, si tratta di ragioni che afferiscono all'identità socioculturale del settore stesso, che ancora oggi è troppo spesso considerato nella percezione collettiva come una sorta di protagonista molto minore del welfare, per alcuni sarebbe o un infiltrato non autorizzato o più ancora una specie di cavallo di troia della sua erosione progressiva. E il rischio relativo all'identità socioculturale è amplificato dalle attuali derive commerciali che ne destrutturano l'epicentro di pilastro della nuova tutela sociale dei lavoratori a tutto vantaggio di un mercato di benefit, a volte anche lontani dal welfare aziendale propriamente detto;
- dall'altro, si tratta di ragioni pratiche e commerciali, che derivano dalla durissima competizione che accompagna il decollo di questo mercato, con una moltiplicazione di pacchetti di offerta che finiscono per includere una gamma di prodotti e servizi molto ampia e che soprattutto tende a perdere di vista il senso vero del settore, sfumandone in modo preoccupante il profilo di ambito potenzialmente decisivo del welfare del prossimo futuro. In altre parole, il rischio è che le traiettorie attuali portino il welfare aziendale al di fuori dallo specifico della tutela sociale dei lavoratori, per divenire un mercato di benefits genericamente intesi. Anche ciò contribuisce alla minaccia per il welfare aziendale di una frammentazione verso il basso di profilo, contenuto e significato.

Il settore ha saputo offrire soluzioni rispetto a prestazioni quali previdenza complementare e sanità integrativa che sono tutele di alto profilo, considerato l'impatto che hanno sui budget delle famiglie italiane e considerato anche il momento storico caratterizzato dall'incertezza rispetto ai principali e fondamentali bisogni di welfare.

Negli ultimi anni si è poi registrato un ampliamento dell'offerta, favorito dalle novità normative introdotte nell'ultimo biennio, che sposta il settore verso l'erogazione di benefits sempre meno tradizionali, che a volte scaturiscono anche dalle nuove esigenze dei lavoratori.

Si è così sviluppato un filone sempre più ampio di *fringe benefits*; dalla varietà di ambiti e dalla frammentarietà dei contenuti che mette il settore a rischio di *downgrading*, facendo perdere di vista l'obiettivo principale, che ha motivato la nascita del settore dandogli senso, e cioè la tutela sociale del lavoratore in un contesto in cui il welfare di matrice pubblica è sempre più stretto e incapace di dare sicurezza in ambiti importanti per la vita.

In tal modo si rischia di andare verso la creazione di un generico mercato di benefits, molto frammentati e di basso profilo; si pensi ad aziende che offrono welfare aziendale basandosi solo sull'offerta di prestazioni quali le convenzioni per cinema, palestre, ecc.

I soggetti coinvolti nel welfare aziendale a vario titolo devono decidere se in via prioritaria intendono promuovere accumulazione di risorse e relativa redistribuzione intertemporale o favorire consumo attuale.

5.3.2. Una fragilità di origine

Molto si è atteso l'arrivo di una nuova stagione nel welfare italiano alle prese con la crisi di finanziamento e di asimmetria rispetto alla nuova composizione dei bisogni sociali; quando la Tempesta perfetta è diventata crisi di bilancio pubblico, la scure ha colpito progressivamente la spesa pubblica, dal centro alle periferie, rastrellando risorse dalla sanità come dai capitoli sociali dei bilanci comunali.

L'esito complessivo è stato sia il clima di incertezza diffuso che ormai tocca anche ambiti di vita e rischi sociali un tempo coperti dalle tutele pubbliche che la sovraesposizione delle famiglie, con pressione sui budget familiari e anche forzata erogazione di cure per i membri più fragili.

In questo contesto inevitabilmente sono cadute barriere ideologiche che da decenni ancoravano ogni ipotesi di ripensamento del welfare ad un aprioristica difesa del monopolio pubblico; e mentre veniva lodato l'universalismo formale, crescevano i bisogni non coperti come ad esempio la non autosufficienza, molte patologie croniche e la prima infanzia e l'esposizione economica delle famiglie.

Il welfare aziendale, come la sanità integrativa come l'imprenditorialità del terzo settore sono esiti di questa nuova stagione della nostra società e del welfare, ormai uscito dai confini del monopolio pubblico, nel finanziamento come nell'erogazione.

Ma il paradosso è che mentre viene sdoganato ideologicamente e a livello di valori il welfare aziendale, e tutti ne riconoscono la funzione di riampimento della copertura sociale, il colpo d'avvio normativo tutto giocato sulla fiscalità vantaggiosa lo mette a rischio di diventare un mercato indistinto o almeno un mercato nel quale possono coesistere sotto la voce benefit prestazioni che afferiscono ad esigenze completamente diverse e innescano processi socioeconomici diversi.

Ed ecco il secondo peccato originario che il welfare aziendale rischia di scontare: le retribuzioni dei lavoratori italiani sono da tempo molto lente, cioè crescono a ritmi ridotti, e di certo non hanno quella spinta verso l'alto di altre epoche.

C'è un bisogno di reddito nelle famiglie italiane e in particolari gruppi sociali visibilmente penalizzati dalla dinamica retributiva e del mercato del lavoro di questi anni: si pensi ai più giovani intrappolati a lungo nella precarietà, con redditi intermittenti e comunque con retribuzioni di accesso al lavoro molto basse, pur in presenza di elevata qualificazione formativa e professionale.

E allora il welfare aziendale viene utilizzato come canale per far affluire integrazioni al reddito tagliandone la fiscalità, piuttosto che un modo per contribuire a ricostruire un pilastro di tutela sociale che restituisca sicurezza agli italiani. Certo a contare devono essere i desiderata dei lavoratori e tuttavia guai a non considerare come troppo spesso le urgenze del momento fanno premio con le esigenze di più lungo periodo con esiti che poi possono rivelarsi nefasti. Orientare le risorse dei lavoratori non verso modalità di copertura e investimento sociale, dalla sanità alla previdenza alla non autosufficienza alla inabilità lavorativa ai deficit formativi dei figli e anche di se stessi, potrebbe rivelarsi un boomerang dagli impatti negativi per i singoli e per la società che, più avanti, rischierebbe di dover ammortizzare bisogni sociali rilevanti che non hanno costruito per tempo percorsi di copertura.

E' importante tenere il welfare aziendale nell'alveo della sua mission effettiva: creare tutela sociale per i rischi sociali, dalla salute alla vecchiaia, che oggi sono sempre meno coperti dal pubblico. E piuttosto che erogare risorse monetarie dirette e indirette che, poi, all'insorgere dei rischi sociali si

mostrano insufficienti, promuovere una nuova mutualità tra lavoratori che può innervare la società con piattaforme di servizi e interventi di grande utilità individuale e collettiva.

Rendere sempre più sottile la linea di demarcazione tra integrazioni del reddito e tutela sociale può essere altamente rischioso e soprattutto, data l'attuale crisi retributiva dei lavoratori, può significare monetizzare risorse che invece potrebbero contribuire a ricostruire pezzi di copertura sociale.

5.3.3. La creazione di valore

Il welfare aziendale non è solo redistributivo, ma è in grado di generare valore aggiuntivo:

- per le aziende che godono di benefici fiscali e che possono attendersi un ritorno significativo nella produttività e nell'engagement dei lavoratori;
- per il cittadino-lavoratore e la sua famiglia che beneficia di servizi di cui hanno bisogno e tende ad essere rassicurato e alleviato rispetto a grandi e piccoli rischi sociali;
- per i territori se il welfare aziendale si mostra capace di "fare rete" valorizzando le professionalità e competenze esistenti, creando occupazione nel sociale e stimoli per nuova imprenditorialità, mercato per i provider locali, generando nel complesso nuova coesione per le comunità.

Infatti lo sviluppo delle reti sociali nella filiera della tutela dei bisogni ritesse una rete di relazioni sia nel produttivo (si pensi al meccanismo di integrazione di micro e piccole imprese) che nelle comunità. Meccanismi tecnici ed economici ad alto e positivo impatto sociale e coesivo, che collocano il buon welfare aziendale sulla frontiera dell'innovazione sociale, rendendo stringente la necessità di promuovere un profilo alto.

5.3.4. La qualità certificata dell'offerta

Il welfare aziendale è anche un meccanismo di intermediazione potenzialmente virtuoso del welfare, perché è una ricomposizione della domanda di prestazioni dei lavoratori, e anche un potenziale canale di verifica della qualità dell'offerta.

Ecco un punto importante: il welfare aziendale laddove esce dalla logica solo monetaria o di supporto al reddito e diventa piattaforma di servizi, può

generare operatori in grado di verificare che i servizi erogati siano in linea con gli standard di qualità attesi.

Ed è così che nasce anche un meccanismo di selezione e di verifica con monitoraggio sistematico e stimolo a innalzare la qualità dell'offerta.

L'offerta può così diventare fitta, capillare, in grado di andare incontro alle esigenze dei soggetti di domanda personalizzandosi senza perdere la sostenibilità finanziaria.

L'uso di web e nuove tecnologie Ict ovviamente facilita ogni forma di connessione abbattendo i costi di gestione e amministrativi. Ancora una volta è un complesso e virtuoso meccanismo che consente ai lavoratori di avere servizi di qualità a costi più bassi di quelli che dovrebbero affrontare privatamente, alle aziende di incassare il dividendo sociale e anche produttivo di lavoratori facilitati nel loro quotidiano, e alla società di avere una spinta alla rassicurazione delle persone che non può non incidere positivamente su qualità della vita e benessere collettivo.

6. ESPERIENZE DI WELFARE IN AZIENDE

Nell'ambito delle attività progettuali si è anche proceduto a realizzare alcuni casi di studio su esperienze realizzate di welfare aziendale tramite interviste qualitative in profondità a testimoni privilegiati che ne sono stati protagonisti in prima persona nelle rispettive aziende

Si è così rilevato e analizzato:

- il set di ragioni alla base della scelta aziendale di avviare un proprio modello di welfare;
- le modalità di avvio e le criticità emerse;
- servizi, prestazioni e benefits erogati;
- eventuali indicazioni utili trasferibili ad aziende che volessero promuovere e gestire percorsi di welfare.

6.1. Culture della cooperazione e buon clima in azienda, maggior impegno dei lavoratori e *good social reputation*

Perché alcune aziende hanno deciso di attivare una propria offerta di welfare ai dipendenti, molte delle quali prima degli ancora recenti incentivi fiscali?

Questo il primo quesito a cui si è provato a costruire una risposta a partire dalle esperienze analizzate; un prima importante ragione fa capo all'evoluzione delle culture aziendali nelle esperienze trattate.

Infatti viene sottolineato come nelle aziende sia andata emergendo una visione meno conflittuale del rapporto tra lavoratori e impresa e/o meno unilaterale dal punto di vista dei ruoli e della distribuzione del valore creato. In tale ambito è stata anche evidenziata l'importanza del progressivo consenso verso culture aziendali improntate alla convergenza di interessi tra imprese e lavoratori.

Associata a questa dimensione più culturale legata ad una certa idea dell'azienda come organismo che ha obiettivi convergenti per tutti i soggetti che ne fanno parte, vi è una dimensione più legata al positivo impatto che ci si attendeva il welfare aziendale potesse avere sul clima aziendale. Pertanto, si puntava sul fatto che il welfare nelle aziende potesse mettere le persone nelle migliori condizioni possibili per lavorare bene.

Oltre alla cultura della cooperazione in azienda e agli effetti sul clima aziendale la scelta di introdurre il welfare è stato anche legato alla convinzione che si potesse migliorare la percezione che i lavoratori hanno della propria azienda, utilizzando il positivo effetto che poteva avere sul lavoratore il poter contare su un supporto efficace in caso di personale difficoltà.

Tramite il welfare attivato in azienda, secondo il racconto degli intervistati, l'obiettivo era di mettersi nelle condizioni di poter dare supporto ai lavoratori nel momento in cui più ne avessero avuto bisogno; ciò si riteneva potesse generare nel lavoratore una diversa e più positiva visione del proprio lavoro e dell'azienda in cui è occupato. L'azienda vista non più come luogo di lavoro, ma come una comunità sulla quale contare per trovare soluzioni o supporto per le proprie difficoltà.

Il welfare in azienda nel momento in cui migliora la qualità della vita del lavoratore, opera anche come strumento della politica aziendale, perché incide positivamente sul legame tra lavoratore e azienda, e sulle sue performance.

In questa ottica molto concreta, gli intervistati sottolineano come il welfare aziendale sia per le aziende non un costo, piuttosto un investimento in grado di generare frutti nel tempo a livello materiale e immateriale perché genera un senso di appartenenza nei lavoratori e stimola maggior impegno, mentre per l'azienda contribuisce a creare *good reputation* nei lavoratori, nelle comunità e nella percezione collettiva.

Culture aziendali, clima in azienda, senso di appartenenza, performance dei lavoratori e *social reputation* sono altrettante buone motivazioni che spiegano perché le aziende hanno intrapreso un percorso di costruzione di un welfare aziendale, quasi sempre prima dei recenti vantaggi fiscali. Vi sono poi altre motivazioni, che nel caso di aziende che avevano fatto la scelta di fare welfare da molto tempo, hanno giocato quali:

- la possibilità di far accedere ai vantaggi fiscali previsti dalla normativa esperienze di erogazione di benefici attivate da tempo per iniziativa autonoma dell'azienda stessa;
- dare una identità riconoscibile dentro il movimento del welfare aziendale a percorsi di erogazione di benefici già da tempo avviati. In altre parole, la volontà di trasformare una esperienza autonoma nata da una opzione aziendale in una parte del più generale movimento di rinascita del welfare aziendale.

6.2. Modalità di avvio e criticità lungo il percorso

Le esperienze mostrano che operativamente, fatta la scelta di mettere in piedi un modello di welfare aziendale, si sono sviluppati percorsi di riflessione interna coinvolgendo i diverse soggetti chiamati alla concreta attuazione della scelta.

Le esperienze raccontate dagli intervistati hanno evidenziato la complessità dei percorsi iniziali, dalla prima elaborazione progettuale sino alla implementazione del concreto modello individuato e condiviso.

Occorre infatti comprendere che promuovere e gestire welfare in azienda significa innescare un processo di profonda modificazione di processi interni, generando inevitabilmente resistenze di ogni tipo, sia aperte che inerziali di passiva preservazione della situazione in essere.

Pertanto chi vuol avviare welfare aziendale in contesti in cui non c'è esperienza pregressa o una cultura aziendale specifica, sia pure in fieri, deve sapere che va incontro ad un percorso complesso, sotto il profilo del coinvolgimento dei vari soggetti, della progettazione del modello e più ancora della sua concreta implementazione.

Ed è di grande interesse quanto emerso dai vari racconti: l'avviare il processo di progettazione e implementazione costituisce di per sé un motore di trasformazione che ha una proprio specifico valore.

Il welfare aziendale cambia il modo di stare in azienda e di fare azienda, e l'avvio di un confronto operativo sul welfare diventa il catalizzatore di processi più ampi e significativi di cambiamento aziendale.

L'evoluzione innescata ha la potenza per generare mutamenti nei soggetti che ne sono coinvolti, dagli imprenditori, ai dirigenti sino ovviamente ai lavoratori.

Quindi occorre un perno interno, che sia un ufficio o un responsabile riconosciuto che catalizzi il processo di progettazione e implementazione; una volta che il percorso è avviato, dalle interviste emerge l'importanza strategica della comunicazione in azienda, a cominciare da quella per i dipendenti per far sapere di cosa concretamente è fatto il welfare aziendale.

Non annunci generici, ma una comunicazione puntuale, dettagliata, capace di far capire per bene in cosa il welfare si materializza, cosa cambia, cosa mette a disposizione e più ancora come presumibilmente è destinato a migliorare la vita e il modo di lavorare delle persone.

Passaggio strategico è poi l'individuazione del pool di prestazioni da mettere a disposizione su cui si potrà esercitare la scelta dei dipendenti; occorre una operazione approfondita, dotata di rigore metodologico e scientifico, trasparente che consenta di individuare il set appropriato di prestazioni, e al contempo di contribuisca a vincere le diffidenze inevitabili dei dipendenti.

Guai a imporre per editto prestazioni e altri aspetti: è sempre decisiva la capacità di enucleare in modo trasparente cosa e per chi viene attivato il welfare aziendale.

Per questo è importante anche per questa fase la trasparenza e il ricorso ad una pluralità di strumenti: la targetizzazione e definizione delle categorie e relative prestazioni non deve mai assumere la forma di qualcosa di definito a priori o di pregiudiziale.

Uno dei principali errori nel costruire welfare aziendale è quello di dare per scontata la conoscenza dei bisogni sociali dei lavoratori, mentre è essenziale gestire un processo aperto e trasparente di definizione delle prestazioni.

In generale tema chiave resta la comunicazione, la capacità di utilizzare per scopi di informazione e conoscenza strumenti e reti aziendali di comunicazione; il welfare aziendale deve entrare a pieno titolo dentro i circuiti comunicativi interni, operare come un catalizzatore dell'interesse collettivo della comunità aziendale.

Molto insistono gli intervistati sulla opportunità di moltiplicare gli strumenti di comunicazione, facendo coesistere i più tradizionali con i più contemporanei; e l'informazione da promuovere deve essere efficace per vincere le resistenze al cambiamento, che si è visto sono anche molto robuste; in sostanza l'informazione non può essere unilaterale, di puro trasferimento di una scelta d'imperio, ma richiede un approccio progressivo, continuo, modulare, e perché possa andare oltre la diffidenza, deve essere espressione di un salto di qualità nella cultura aziendale.

Non va dimenticato che troppo a lungo le erogazioni aziendali sono state motivate da dinamiche non meritocratiche, finalizzate a combattere la propensione alla sindacalizzazione o semplicemente a costruire una passiva fedeltà all'azienda.

Inoltre, per il welfare aziendale la diffidenza è amplificata dalla più generale diffidenza verso forme non pubbliche di welfare viste da molti come il cavallo di troia della privatizzazione e, nel lungo periodo, del taglio di fatto delle coperture sociali.

Tuttavia, le esperienze raccontate mostrano che le diffidenze tendono ad attenuarsi man mano che cresce il grado di informazione e consapevolezza dei lavoratori.

Per tutte queste ragioni è importante avviare un percorso “partecipato”, con modalità di relazioni tra imprenditori, dirigenti e lavoratori, all’insegna di un’informazione chiara e continuata nel tempo.

Come rilevato, occorre un adeguamento dell’impianto organizzativo del personale con la previsione di una figura dedicata in azienda, e laddove possibile di uno sportello fisico e/o di un portale online di riferimento dal quale i lavoratori possano ottenere risposte personalizzate a dubbi, diffidenze, difficoltà.

Naturalmente un passaggio decisivo è poi l’individuazione del soggetto organizzatore dell’offerta di welfare, vale a dire l’impresa che concretamente viene chiamata a organizzare prestazioni e servizi da erogare ai lavoratori. Su questo si gioca la capacità concreta di implementare le concrete aspettative dei lavoratori.

6.3. I benefits più apprezzati

I casi di studio hanno fatto emergere la grande diversità di benefits che concretamente le aziende coinvolte nella ricerca hanno attivato, in linea con le caratteristiche specifiche delle aziende stesse e dei loro lavoratori.

Anche su questo fronte sono emerse indicazioni utili per chi sceglie di avviare percorsi di welfare aziendale. In generale i benefits più richiesti dai lavoratori sono quelli relativi all’area della salute e della previdenza, seguiti da quelli legati a caratteristiche più specifiche dei nuclei familiari, ad esempio per i figli o per familiari non autosufficienti.

Dalle parole degli intervistati è emerso che è forte a livello imprenditoriale la convinzione che il buon welfare aziendale sia soprattutto quello che riesce a mettere in piedi una offerta capace di colmare i vuoti lasciati dal welfare pubblico, contribuendo a ridurre l’ansia e l’incertezza generate da particolari rischi sociali.

Questo spiega la rilevante attenzione agli ambiti della malattia e della salute, della previdenza, ma anche dell’istruzione e del *caring* per i figli e, più di recente, per l’assistenza a familiari non autosufficienti.

E' chiaro che le prestazioni attese variano in funzione delle caratteristiche sociodemografiche dei lavoratori, visto che ad esempio i più giovani presumibilmente sono meno coinvolti dalle prestazioni di welfare più pesante, come quelle per i figli o gli anziani non autosufficienti.

Ed è questa l'area che più apprezza fringes benefits più legati all'integrazione del reddito e al finanziamento di consumi immediati. E anche questa è una dimensione che non può essere eliminata tout court, poiché emerge dalle parole degli intervistati che altrimenti si finirebbe per ricreare una sorta di barriera all'ingresso di un benefit che penalizzerebbe i più giovani.

E' qui una delle scelte più complesse, perché occorre che il pacchetto di prestazioni offerte sia capace di andare incontro alla matrice di bisogni dei lavoratori che operano nell'azienda, senza però perdere di vista la mission sostanziale del welfare che è quella di creare sostenibilità di lungo periodo anche per i singoli lavoratori in vista dell'insorgere di problematiche che altrimenti avrebbero costi che da soli non sarebbero in grado di affrontare.

In questo senso, viene sottolineato che il welfare aziendale può diventare anche cultura e promozione di una nuova attenzione alla protezione sociale, alla costruzione di tutele solide, orientando i lavoratori più giovani verso strumenti di tutela che altrimenti sarebbero sempre e comunque sacrificati sull'altare di consumi immediati.

Dai racconti degli intervistati, poi, sono emerse indicazioni interessanti relative ai lavoratori più anziani, quelli prossimi alla pensione. Non poche sono le aziende che nell'ultimo biennio hanno avviato in fase sperimentale l'introduzione di benefits dell'area del *work-life balance*.

Un esempio è lo *smart working* ossia la possibilità di ridurre l'orario di lavoro con un part-time orizzontale, che non ha effetto sulla retribuzione. L'intenzione era quella di offrire un benefit utile ai lavoratori più giovani con figli piccoli, oppure adulti con genitori anziani, in modo che potessero avere più tempo per il *caring* dei propri cari. Si è invece rivelata una prestazione più utile per i lavoratori prossimi alla pensione, per avere un'uscita soft dal mondo del lavoro, una sorta di accompagnamento verso una nuova fase di vita.

Un esempio di come la pratica concreta delle prestazioni genera una sorta di *learning by doing* che diventa utile per i lavoratori che ne beneficiano ma anche per le aziende che così riescono, nel concreto, a dare risposte alle esigenze dei lavoratori. Ancora una volta il welfare aziendale è una pratica

molto personalizzata, che ha bisogno di sperimentazione operativa per trovare le soluzioni appropriate.

6.4. Indicazioni per una trasferibilità delle buone prassi

Dalle esperienze analizzate emerge che per il buon welfare aziendale è indispensabile:

- *lo sviluppo di una cultura cooperativa in azienda, l'affermarsi di una idea di comunità di intenti tra i diversi protagonisti coinvolti.* Dietro al welfare aziendale c'è una certa idea dell'azienda, una cultura che deve essere condivisa nei fatti, nell'operatività, negli approcci;
- *attenzione centrale va rivolta alle caratteristiche e alle esigenze reali dei dipendenti,* perché le prestazioni messe in campo dovranno essere appropriate cioè realmente integrative rispetto all'offerta pubblica di welfare e capaci quindi di migliorare la qualità della vita dei dipendenti. Occorre quindi una matrice di prestazioni in linea con i caratteri sociodemografici dei dipendenti e poi la possibilità di procedere alla *personalizzazione dei servizi e delle prestazioni;*
- *strategica è la comunicazione su finalità e contenuti del welfare aziendale.* Moltiplicare i flussi informativi per rendere assolutamente trasparente il processo che porta alla progettazione e implementazione del welfare aziendale, vincendo così le diffidenze che sono alte, e che hanno radici in un passato anche recente segnato da utilizzi impropri dei benefit aziendali. I canali di comunicazione devono peraltro privilegiare logiche di retroazione in modo da evitare cortocircuiti tra proposte dall'alto e reali condizioni aziendali;
- la matrice dei benefit deve tenere presente l'articolazione di bisogni e aspettative dei lavoratori, e al contempo occorre anche un'opera di maturo orientamento verso quei benefit che nel lungo periodo creano nuova tutela e anche maggiore sicurezza per i lavoratori. E' evidente quindi che salute, previdenza, *long term care* e servizi per la prima infanzia sono aree a più alta significatività per il nuovo welfare aziendale, senza per questo considerare da eliminare quei benefit che integrano i redditi e finanziano consumi immediati. Piuttosto dentro la comunicazione aziendale occorre privilegiare anche un'attività di orientamento al buon welfare, perché è un vantaggio di lungo periodo per gli stessi lavoratori.

7. LE SFIDE E LE SOLUZIONI POSSIBILI

I risultati del Primo Rapporto evidenziano il contesto reale in cui deve inserirsi il welfare aziendale, al di là di semplificazioni o annunci puramente mediatici, garantendosi consenso, efficacia e sostenibilità. E allora di certo lo sviluppo del welfare aziendale richiede:

- una intensificazione dei flussi informativi, rivolti in particolare ai lavoratori che meno ne hanno conoscenza, anche perché dalla presente ricerca emerge che più è alta la conoscenza, più il welfare aziendale è valutato positivamente. *Più lo conosci, più lo apprezzi*, questa la logica che vince tra i lavoratori;
- una attenzione specifica verso i lavoratori a redditi più bassi e dalle mansioni operative ed esecutive che ad oggi meno conoscono e meno apprezzano il welfare aziendale, anche perché più toccati e quindi più concentrati sulle proprie carenze retributive. Una vera e propria fame arretrata di reddito certificata in modo eclatante dalla dinamica tra 2008 e 2016 delle *famiglie operaie e di lavoratori assimilati in povertà assoluta* che sono praticamente triplicate come incidenza (dal 4,5% al 12,6%), e sono ormai quasi 600 mila con +178%. In generale, quindi, va evitato il rischio di un welfare aziendale conosciuto e apprezzato in prevalenza da dirigenti e lavoratori dalle alte retribuzioni, promuovendolo come uno strumento di tutela di tutti i lavoratori, a cominciare da quelli che più ne hanno bisogno. E va evitato l'utilizzo del welfare come soluzione unica e diretta della fame arretrata di reddito che invece rinvia a politiche redistributive dentro e fuori le aziende;
- il superamento del rischio di rispecchiare *tali e quali* le differenze retributive tra lavoratori, trovando il modo di operare come un meccanismo di contenimento o riduzione delle disuguaglianze e, più ancora, di risposta efficace ai bisogni reali di tutela e di servizi dei lavoratori. Il welfare aziendale non potrà e non dovrà conservare troppo a lungo il volto del *welfare fiscale* emerso dalle Leggi di Bilancio, altrimenti rischia di perdere la sua anima di pilastro del welfare propriamente detto la cui mission è fatta di tutela per le persone che più hanno bisogno e sono in maggior difficoltà, e contenimento degli esiti delle disuguaglianze retributive generate dalla dinamica del mercato del lavoro. Un welfare fiscale premiale nel lungo periodo depotenzia la capacità di ridurre le disuguaglianze e di dare supporto diretto e indiretto a chi ha bisogno;

- la capacità di mettere in campo una offerta ampia e articolata di servizi e prestazioni di welfare in linea con l'articolazione molecolare di bisogni e aspettative, facilitando la personalizzazione in relazione ai bisogni reali dei lavoratori. Garantire ai lavoratori supporto *per le e nelle difficoltà* è il meccanismo che conduce a percepire l'azienda come una comunità di interessi e non il semplice luogo di lavoro o addirittura un contesto conflittuale;
- l'incentivo a processi di riagggregazione tra aziende, sul territorio e/o attraverso nuovi strumenti di community. Andare oltre la dimensione della singola azienda, tanto più in un tessuto produttivo ancora molto frammentato, è un presupposto per dare a tutti i lavoratori una copertura aggiuntiva, che parte dall'occupazione ma si sviluppa sul territorio, intrecciandosi magari con i servizi del territorio stesso. Welfare aziendale come welfare di tutti i lavoratori che sono in una comunità o che formano una comunità di cura e protezione proprio grazie all'interazione tra aziende diverse;
- lo stimolo ad una selezione virtuosa tra gli operatori del welfare aziendale a beneficio di quelli in grado di favorire la personalizzazione dell'accesso ai benefici, di promuovere riagggregazioni territoriali o interaziendali, di orientare la domanda verso pacchetti di servizi di welfare propriamente detto rispetto a benefit che sono consumi immediati, e di esercitare forme di verifica e accreditamento della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate;
- il pieno riconoscimento per le aziende che promuovere welfare aziendale è un indicatore di grande modernità nella gestione delle imprese, perché orienta verso rapporti più cooperativi che conflittuali, e perché può contribuire a costruire una comunità aziendale in cui le performance, gli obiettivi siano il presupposto per il benessere di tutti i componenti e non un moltiplicatore di disparità. Ecco perché nel medio periodo, dalla fiscalità alle pratiche aziendali, è indispensabile riportare il welfare aziendale alla sua vera anima, eliminando i meccanismi che oggi al suo interno riflettono le disuguaglianze nell'accesso alle prestazioni, ed evitando di attribuire al welfare aziendale un compito a cui può dare un contributo indiretto ma che non può certo essere la sua missione primaria, e cioè sanare le profonde disparità retributive e le retribuzioni troppo basse di tanti lavoratori che invece dipendono fondamentalmente dalle politiche retributive dentro e fuori le aziende.