

Imprese, lavoratori e istituzioni locali: verso un welfare sempre più territoriale

Franca Maino

RPS

La crisi economica e il periodo di austerità che ne è derivato hanno profondamente cambiato il volto del sistema di welfare italiano. A causa dei tagli alla spesa sociale e a fronte dell'aumento dei rischi e dei bisogni, il settore pubblico appare, infatti, incapace di rispondere in modo efficace alle crescenti richieste provenienti dai cittadini. L'analisi tiene conto di questo scenario per interrogarsi su quali scelte possano essere intraprese per il rilancio del welfare e insieme del sistema economico, ma più nello specifico per comprendere quali prospettive di sviluppo ci siano per nuove forme di tutela dentro le aziende. Forme di tutela che non solo abbiano delle forti ricadute sui territori ma

che vedano coinvolti i territori stessi e la comunità che li abita. A questo fine l'articolo, dopo aver analizzato il contesto tra crisi economico-finanziaria e nuovi bisogni, si interroga sul ruolo delle imprese nel processo di rinnovamento del welfare state e sulle potenzialità di sviluppo del welfare aziendale e contrattuale tra le piccole e medie imprese. Vengono inoltre approfonditi una serie di casi che si sono sviluppati grazie alla costituzione di reti multi-stakeholder in cui diversi attori, in modo sinergico, sembrano collaborare per offrire non solo ai lavoratori ma a una platea ampia di beneficiari nuovi strumenti e forme di sostegno per fronteggiare le nuove forme di vulnerabilità.

1. Introduzione

Più che in altri paesi, la crisi economica di questi anni ha profondamente cambiato il volto del sistema di welfare italiano. A causa dei tagli alla spesa sociale e a fronte dell'aumento dei rischi e dei bisogni, sia vecchi che nuovi, il settore pubblico appare incapace di rispondere coerentemente alle crescenti richieste provenienti dai cittadini. L'analisi che segue tiene conto di questo scenario per interrogarsi su quali scelte intraprendere per il rilancio del welfare e insieme del sistema economico, ma più nello specifico per comprendere quali prospettive di sviluppo ci siano per nuove forme di tutela dentro – e a partire da – le aziende. Forme di tutela che non solo abbiano delle ri-

cadute positive sui territori ma che vedano coinvolti i territori stessi e la comunità che li abita. A questo fine l'articolo, dopo aver analizzato il contesto tra crisi economico-finanziaria e nuovi bisogni, si interroga prima sul ruolo delle imprese nel processo di rinnovamento del welfare state e poi sulle potenzialità di sviluppo del welfare aziendale e contrattuale tra le piccole e medie imprese. Al centro della terza sezione vengono contestualmente analizzati una serie di casi e iniziative che vedono coinvolti soggetti diversi e si sono sviluppati grazie alla costituzione di reti multi-stakeholder che in modo sinergico sembrano collaborare per offrire non solo ai lavoratori ma a una platea ampia di beneficiari nuovi strumenti e forme di sostegno per fronteggiare i nuovi rischi e le nuove forme di vulnerabilità.

2. Il contesto: i bisogni dei territori di fronte alla crisi

Il Rapporto Istat sulla situazione del paese (Istat, 2015) descrive un'Italia in cui convivono i primi segnali di ripresa del ciclo economico, dopo la lunga fase recessiva, insieme al permanere o all'aggravarsi di elementi critici, primo fra tutti la polarizzazione territoriale fra Nord e Sud (Maino e Lodi Rizzini, 2015). Se nel 2014 il Pil aveva segnato una nuova flessione (-0,4%), nei primi tre mesi di quest'anno si è registrato un primo aumento congiunturale (+0,3%), insieme a una buona dinamica delle esportazioni e a un timido miglioramento del clima di fiducia dei consumatori¹. L'Istat (2015) segnala poi un leggero calo dell'indicatore di grave deprivazione materiale, che aveva conosciuto un brusco aumento tra il 2010 e il 2012 (quando era più che raddoppiato, passando dal 6,9% al 14,5%), e che oggi – con un valore pari all'11,4% – si assesta su valori simili a quelli registrati nel 2011 (11,1%). Tra i segnali evidenti della portata della crisi recente c'è anche la drammatica crisi economica che ha pesantemente influito sui tassi di occupazione e di disoccupazione, ampliando ulteriormente gli squilibri già esistenti tra generazioni, livelli di istruzione e Regioni italiane. Anche se nel 2014 l'occupazione è tornata a crescere (ma solo al Centro e al Nord), il tasso di disoccupazione, che nel 2013 era stato pari al 12,1%,

¹ Negli stessi giorni dell'uscita del Rapporto Istat 2015 anche Ignazio Visco, governatore della Banca d'Italia, nel corso dell'Assemblea ordinaria dei partecipanti al capitale, ha confermato i segnali di ripresa e annunciato un loro consolidamento nel corso del 2015 grazie alle riforme avviate nel 2014.

ha raggiunto il 12,7%, con dati particolarmente preoccupanti per quella giovanile, che ormai sfiora il 43% a livello nazionale e raggiunge quasi il 56% nelle Regioni del Sud. Dati in controtendenza rispetto allo scenario europeo, dove nel 2014 il tasso di disoccupazione ha fatto registrare il primo calo dal 2008. Una variazione annuale positiva (+0,2%) del tasso di occupazione, che ha raggiunto il 55,7%, rappresenta però un dato ancora molto lontano da quello Ue, pari al 64,9%: la distanza potrebbe essere colmata solo con l'ingresso nel mercato del lavoro di circa tre milioni e mezzo di lavoratori. I dati Istat confermano inoltre che, benché la crescita dell'occupazione abbia riguardato soprattutto le donne, il tasso di occupazione femminile (46,8%) rimane inferiore al valore medio dei Paesi Ue di ben 12,8 punti (Istat, 2015). La crisi poi non si è manifestata solo come calo del numero dei posti di lavoro, ma soprattutto come perdita di qualità del lavoro, come dimostra l'aumento dei *working poor*, dovuto all'incremento del lavoro atipico, caratterizzato da scarse tutele previdenziali e da bassi livelli salariali a fronte del costo della vita che rimane complessivamente alto.

Produzione e lavoro, quindi, non sono più in grado di garantire sicurezza, stabilità e inclusione, creando un effetto destabilizzante, soprattutto nelle Regioni settentrionali, «motore» dell'economia italiana, per lungo tempo catalizzatrici di investimenti e forza lavoro (Maino e Lodi Rizzini, 2015). Una tendenza che impone nuove riflessioni sulle politiche di contrasto alla povertà anche nei territori meno abituati a fronteggiare il rischio di esclusione sociale e che spinge a ripensare le caratteristiche dei soggetti da tutelare: accanto ai poveri si è infatti ampliato il numero delle persone in condizioni di vulnerabilità. Si tratta di persone che si trovano in quell'area grigia caratterizzata da una sicurezza temporanea che potrebbe tramutarsi velocemente in disagio a causa di un evento impreveduto come la perdita del lavoro, della casa, una separazione.

Fattori di rischio per l'esclusione sociale possono essere identificati nei cambiamenti demografici e delle strutture familiari, che mettono a repentaglio le «capacità di welfare» del principale ammortizzatore sociale italiano, la famiglia, che si è tradizionalmente fatta carico di un ampio ventaglio di servizi per i propri componenti, soprattutto per i bambini e gli anziani. L'allungamento dell'aspettativa di vita media ha implicazioni, oltre che sui bisogni assistenziali, sulla distribuzione degli oneri di cura: combinato al prolungamento dell'età delle donne primipare, contribuisce all'incremento di quella generazione «sandwich» schiacciata contemporaneamente tra la cura dei figli e di genito-

RPS

Franca Maino

RPS

IMPRESE, LAVORATORI E ISTITUZIONI LOCALI: VERSO UN WELFARE SEMPRE PIÙ TERRITORIALE

ri sempre più anziani e meno autosufficienti. Aspetto che, se non supportato da adeguati strumenti di *caregiving* familiari per bambini e anziani, potrebbe ulteriormente peggiorare i livelli di occupazione femminile, in Italia ben al di sotto della media europea. C'è poi la sfida della conciliazione vita personale-lavoro. Sono oltre un milione gli italiani inattivi (il 24% di quelli con figli minori di 15 anni o con altre responsabilità di cura, cfr. Istat, 2014) che sarebbero disposti a lavorare se potessero ridurre il tempo impegnato nell'assistenza e nell'accudimento ma che non possono farlo per l'insufficienza di servizi pubblici o per l'alto costo di quelli privati. Il carico di cura che grava soprattutto sulle donne è così intenso che molte devono comunque ricorrere ad aiuti informali. La crisi ha accentuato il problema, e per garantire un minimo di cure «professionali» per le persone non autosufficienti molte famiglie hanno dovuto ridurre i consumi, intaccare i risparmi, e in molti casi indebitarsi. Rispetto a paesi come Francia, Germania o Regno Unito, in Italia mancano oltre un milione di posti di lavoro nel settore dei servizi alle famiglie, una stima che tiene conto delle badanti e di altre forme di aiuto domestico «in nero» (Maino, 2013). Questo deficit di servizi è un problema anche per chi è occupato e non sa come conciliare responsabilità lavorative e familiari.

Il Rapporto Istat 2015 richiama anche l'attenzione sul fenomeno della rinuncia alle prestazioni sanitarie, che interessa oggi fasce non marginali di popolazione: nell'ultimo anno il 9,5% degli italiani non ha potuto fruire di prestazioni (visite o accertamenti specialistici, odontoiatria esclusa, interventi chirurgici e acquisto di farmaci) che avrebbero dovuto essere garantite dal Sistema sanitario nazionale. Un fenomeno che si presenta distribuito in modo disomogeneo sul territorio nazionale, con percentuali di rinuncia alle cure che oscillano tra il 6,2% nel Nord-Ovest e il 13,2% al Sud. La rinuncia è dovuta sia a carenze delle strutture sanitarie (tempi di attesa troppo lunghi, orari o sedi scomodi) sia a motivi economici. L'introduzione di ulteriori quote di compartecipazione alla spesa sanitaria a carico dei cittadini (*ticket*), principale strumento messo in campo da molte Regioni nei piani di rientro per raggiungere l'equilibrio di bilancio (ma anche per contenere la domanda), potrebbe incrementare il fenomeno della rinuncia alle prestazioni, con un conseguente rischio di sottoconsumo sanitario, pericoloso per le condizioni di salute della popolazione, oltre che un aumento della spesa *out of pocket*, già particolarmente alta in Italia (Razetti, 2015).

Parallelamente alla crescita e complessità dei bisogni sociali si assiste

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

3. *Verso un rinnovamento del welfare: quale ruolo per le imprese?*

Per conciliare la tutela dei nuovi rischi con il contenimento della spesa pubblica e la sostenibilità del sistema di welfare statale, si sono cominciate a mettere in campo iniziative che hanno saputo mobilitare risorse non pubbliche, al fine di favorire un reale rinnovamento dell'attuale modello di welfare che passi attraverso il coinvolgimento di attori economici e sociali quali imprese, sindacati, enti bilaterali, fondi previdenziali, casse professionali, fondazioni, assicurazioni, il terzo settore e gli enti locali, che favoriscano il passaggio dalla protezione alla promozione sociale. Si tratta di interventi e misure di secondo welfare capaci di affiancare le istituzioni pubbliche nella progettazione ed erogazione di servizi a carattere sociale (Maino e Ferrera, 2013; Maino, 2013). Tra i principali protagonisti del secondo welfare troviamo le imprese private che, nonostante siano state pesantemente colpite dalla crisi, hanno iniziato – in parte grazie alle proprie possibilità economiche e in parte per le loro capacità organizzative – a sperimentare e realizzare politiche di welfare aziendale in grado di accrescere il benessere dei loro dipendenti e, in un numero crescente di casi, dei territori in cui hanno sede (Maino e Mallone, 2015).

Il welfare aziendale è generalmente inteso come l'insieme di benefit e servizi, forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa (Mallone, 2013). Tali servizi vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a misure per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale. Uno spazio sempre più significativo all'interno del

RPS

IMPRESE, LAVORATORI E ISTITUZIONI LOCALI: VERSO UN WELFARE SEMPRE PIÙ TERRITORIALE

welfare aziendale è oggi occupato dalle politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Un problema che riguarda in particolare le lavoratrici, divise tra lavoro e compiti di cura dei figli e/o dei genitori anziani, che spesso sono costrette a riconsiderare le proprie prospettive lavorative e di carriera e in molti casi a rinunciare al posto di lavoro a causa della mancanza di un'offerta adeguata di servizi dedicati a bambini e anziani. Il Rapporto Istat 2015 fornisce un'interessante mappatura delle pratiche di welfare aziendale messe in campo dalle imprese manifatturiere, dei servizi e del commercio nel corso del 2014. Nella classifica delle pratiche più diffuse, al secondo posto si trovano le attività di formazione professionale e di aggiornamento per i dipendenti; al quart'ultimo e penultimo posto per frequenza si segnalano rispettivamente tutte le misure di flessibilizzazione dell'orario di lavoro e di conciliazione fra i tempi di vita e di lavoro, e le misure che garantiscono un'offerta di «servizi di prossimità» come asili nido, assistenza sociale, ricreazione e sostegno. A livello settoriale, le misure di flessibilizzazione dell'orario sono particolarmente diffuse nel comparto dei servizi (dove più del 50% delle imprese interpellate afferma di aver adottato misure di questo tipo, contro il 24,2% del commercio e il 36,2% della manifattura) che è anche il più attivo per quanto riguarda l'offerta di servizi di prossimità (il 30,7% delle imprese di servizi afferma di aver messo in campo almeno una di queste azioni, contro il 17,6% delle imprese manifatturiere e appena il 4,2% di quelle operanti nel commercio).

In Italia mancano, oltre ai fornitori di servizi di cura, anche professionisti che offrano prestazioni per la facilitazione della vita quotidiana (dall'assistenza informatica e amministrativa a quella fisioterapica a domicilio, dalle piccole riparazioni alla manutenzione e vigilanza della casa, dall'aiuto per trasporti e mobilità di figli e anziani alla preparazione di pasti, alle consegne a domicilio, al disbrigo di pratiche varie), servizi che in altri paesi sono disponibili ed economicamente abbordabili, attraverso un sistema di voucher, di buoni-acquisto convenienti per chi compra e per chi vende (privati o terzo settore) grazie a un sussidio pubblico incorporato nel buono e ad agevolazioni fiscali, come l'abbattimento dell'Iva². Il welfare aziendale può contribuire a

² Come mostra il Rapporto sui *white jobs* a cura di Italia Lavoro (2014), dopo l'introduzione del Cesu (il *Chèque Emploi Service Universel*) in Francia si sono registrate 4 milioni di famiglie che utilizzano i voucher per i servizi alla persona (il 17% del totale) e quasi 29 mila imprese e associazioni fornitrici di servizi che

promuovere il settore del «terziario sociale» producendo una serie di effetti positivi: più occupazione per giovani e donne, più opportunità di scelta e consumo, più conciliazione fra casa e lavoro, più libertà e più tempo a disposizione. Siccome gran parte dei vantaggi andrebbe alle donne, si potrebbe dare impulso alla crescita economica grazie al lavoro e al talento femminili (Ferrera, 2008). Allo stesso tempo il welfare aziendale sta contribuendo a una diffusione più sistematica e capillare del voucher, strumento che molte Regioni e molte imprese hanno iniziato a sperimentare³.

Il welfare aziendale – oltre a farsi carico di una serie di bisogni dei lavoratori (dal sostegno del potere d'acquisto dei lavoratori più svantaggiati o con familiari a carico alla difficoltà di conciliazione fra responsabilità lavorative e familiari) che non possono essere soddisfatti dal welfare state – rappresenta anche uno strumento in grado di favorire uno scambio virtuoso fra miglioramento del benessere e del reddito dei lavoratori e una maggiore efficienza produttiva dell'impresa, una riduzione dell'assenteismo e una migliore qualità dei prodotti⁴. Tra le misure di welfare aziendale, vi sono soluzioni che vedono direttamente coinvolti i dipendenti nel raggiungimento di livelli di produttività cui sono associati bonus «in welfare», ovvero convenzioni e voucher per diversi tipi di prestazioni: mediche, socio-sanitarie, di sostegno al reddito familiare sotto forma di polizze assicurative e rimborsi scolastici, di assistenza a minori, anziani e disabili (Mallone, 2013). La conversione del premio di risultato in servizi prevede il coinvolgimento attivo dei lavoratori nel raggiungimento di determinati obiettivi aziendali e sfrutta le agevolazioni previste dalla normativa fiscale. Il

sono state accreditate. Il valore aggiunto di questo settore è aumentato dell'11% e gli occupati nell'intero settore dei servizi alla persona hanno raggiunto nel 2011 oltre 2 milioni (il numero dei lavoratori dipendenti nei servizi alla persona è aumentato del 47% dal 2003 al 2010, con una crescita media annua del 6%).

³ Si ricorda che nel giugno del 2014 è stata presentata una proposta di legge per l'introduzione di un voucher universale per i servizi alla persona (Cicciomessere, 2014), proposta accompagnata da una stima dell'impatto a cura del Censis. Il voucher favorirebbe l'emersione dei lavoratori attualmente occupati irregolarmente presso le famiglie e la creazione di nuova occupazione a fronte di un costo relativamente basso a carico dello Stato grazie agli effetti positivi innescati dagli sgravi fiscali (Maino, 2014a).

⁴ Per una rassegna aggiornata di alcune esperienze innovative di welfare aziendale e di conciliazione vita-lavoro in Piemonte si rimanda a Mallone (2015).

RPS

IMPRESE, LAVORATORI E ISTITUZIONI LOCALI: VERSO UN WELFARE SEMPRE PIÙ TERRITORIALE

tentativo di creare un «circolo virtuoso» tra produttività e welfare è proprio connesso alla crisi economico-finanziaria, che ha costretto molte imprese a cambiare la modalità di sostegno ai dipendenti, associandolo alle esigenze di rilancio dell'impresa stessa (Maino e Mallone, 2015). Sembra anche superata l'idea del welfare in azienda come elargizione liberale, un *surplus* offerto dall'impresa ai dipendenti, mentre sembra farsi sempre più spazio un approccio che considera – sia dalla parte datoriale sia da quella sindacale – il welfare aziendale come un nuovo strumento per favorire la ripresa attraverso il coinvolgimento dei lavoratori ma anche di tanti altri soggetti indirettamente interessati dalle prospettive di sviluppo dell'impresa sul territorio. Il welfare diventa così una strategia di motivazione del personale e di miglioramento del clima aziendale, capace di portare risultati in termini di ridotto assenteismo e maggiore produttività, nonché, appunto, di generale beneficio per le relazioni interne e per la salute delle aziende e più in generale per la comunità e il suo territorio.

A questo fine in molti contesti produttivi contribuisce anche il ricorso alla contrattazione di secondo livello (aziendale, inter-aziendale e territoriale), che diviene un ulteriore canale per sperimentare misure di welfare in azienda, favorendo sia l'innovazione che una sua maggiore diffusione. Sempre il Rapporto Istat 2015 aiuta a far luce sul fenomeno emergente della contrattazione di secondo livello: nelle sue varie forme (aziendale, territoriale, di gruppo e di azienda) ha coinvolto nel 2012-2013 il 21,7% delle imprese italiane (il 31,3% se si considera anche la contrattazione individuale); il tipo di contrattazione più diffuso è quello aziendale (praticato nel 12% delle imprese), seguito da quello territoriale (10%). Secondo l'Istat, la contrattazione di secondo livello (inclusa quella individuale) consente ai lavoratori coinvolti di percepire incrementi del 15% rispetto al salario medio nazionale (e del 19% nelle imprese che erogano premi di risultato). La probabilità che un'impresa adotti una qualche forma di contrattazione integrativa appare strettamente legata sia alle caratteristiche dell'impresa sia al tipo di lavoro impiegato: aumenta infatti al crescere della dimensione dell'impresa, se questa non è collocata nel Mezzogiorno, e, ma solo con un impatto estremamente limitato, all'aumentare del tasso di sindacalizzazione.

In pochi anni si è poi assistito alla diffusione di un welfare aziendale di natura territoriale, fatto da un insieme ampio e articolato di misure e iniziative che vedono coinvolte imprese, organizzazioni sindacali e datoriali, enti bilaterali, società di mutuo soccorso e assicurazioni, fon-

di previdenziali, soggetti del terzo settore e pubbliche amministrazioni locali per sperimentare soluzioni innovative sotto il profilo sociale in grado di «leggere» i bisogni del territorio e di tutti i suoi cittadini (non solo quindi dei lavoratori) e di valorizzare le risorse presenti: da quelle finanziarie a quelle organizzative, dalle risorse umane alle nuove tecnologie. Sotto questo profilo verranno descritte nel paragrafo seguente alcune iniziative particolarmente promettenti da cui trarre spunti interessanti per comprendere come diffondere e promuovere sempre più il welfare territoriale e sperimentare forme innovative di sussidiarietà circolare tra istituzioni pubbliche, soggetti privati e terzo settore.

RPS

Franca Maino

4. Pmi e territorio: potenzialità per uno scambio virtuoso

In un contesto produttivo fatto per oltre il 95% da piccole e medie imprese (Pmi) la sfida è come favorire la diffusione del welfare aziendale per dare la possibilità anche alle Pmi di poter offrire ai propri dipendenti servizi innovativi. Sono soprattutto le aziende di piccole dimensioni che spesso non si sentono nelle condizioni di avviare autonomamente misure di welfare aziendale capaci di rispondere positivamente alle esigenze dei propri dipendenti. I problemi in questo senso riguardano principalmente i costi giudicati eccessivi già nelle fasi di articolazione dell'offerta di servizi, che richiede di norma l'impegno di quote importanti di denaro, tempo ed energie solo per individuare le specifiche esigenze aziendali in termini di welfare. A questo fine è certamente cruciale utilizzare le agevolazioni fiscali già esistenti a favore del welfare aziendale anche per le Pmi ed è necessario che l'erogazione di servizi e benefit per i dipendenti possa essere effettuata attraverso il ricorso a soluzioni innovative, che sgravino le piccole e medie imprese dalle incombenze organizzative e amministrative. Uno di questi strumenti è rappresentato dalle reti tra imprese (un altro dal voucher di cui abbiamo parlato sopra).

In Emilia Romagna dall'inizio del 2014 ha preso il via un progetto che punta a creare un sistema di welfare aziendale rivolto a una vasta rete di aziende collegate alla stessa associazione datoriale: il progetto Welfa-RE di Unindustria Reggio Emilia, che prevede l'attivazione di convenzioni *money saving* per offrire ai lavoratori beni e servizi a condizioni agevolate e mira a sviluppare un'offerta di misure *family friendly* diversificabili e personalizzabili in base a necessità, dimensioni e possibilità di investimento delle singole aziende. Le imprese associate a

Unindustria Reggio Emilia – associazione datoriale aderente a Confindustria che raccoglie 1.200 aziende, per un totale di circa 52 mila dipendenti – hanno quindi provato a strutturare un sistema in grado di offrire nuovi beni e servizi adatti a soddisfare le necessità dei lavoratori.

Attraverso la rete di Unindustria le imprese aderenti hanno la possibilità di usufruire di servizi a cui avrebbero difficoltà ad accedere da sole. Il progetto prevede tre aree di intervento: sostegno al reddito, gestione dei figli e supporto per gli anziani a carico. Lo sviluppo di misure adeguate alle esigenze delle diverse aziende è affidato a soggetti che da diversi anni operano nei tre settori. L'offerta di servizi finalizzati al sostegno del reddito dei lavoratori è affidato a Welfare Company. Oltre a garantire attività di consulenza operativa nella costruzione di piani aziendali ad hoc, Welfare Company offre alle aziende la possibilità di scegliere tra diversi strumenti *money saving* come voucher e buoni acquisto, a cui aggiungere una carta sconti personalizzabile pensata appositamente per le aziende aderenti a Unindustria⁵. La convenzione con Coopselios permette di sviluppare misure volte a facilitare la gestione dei figli. Grazie alla collaborazione con diverse cooperative che fanno parte di Consorzio Quarantacinque – composto da una cinquantina di realtà cooperative operanti in campo sanitario, assistenziale, educativo e dell'inserimento lavorativo – Coopselios offre alle aziende di Unindustria un insieme ampio di servizi di *work-life balance* legati ai bisogni dei più piccoli. L'erogazione di misure di supporto alla cura delle persone anziane non autosufficienti è affidata a ItaliAssistenza, società che opera nel settore dei servizi domiciliari di assistenza socio-sanitaria. La convenzione con ItaliAssistenza prevede la possibilità di attivare a costi convenzionati un call center dedicato ai dipendenti da utilizzare per ottenere in tempi brevi forme di assistenza domiciliare per le persone anziane.

Il progetto Welfa-RE è principalmente orientato a diffondere la cultura del welfare aziendale all'interno dell'organizzazione datoriale, offrendo alle aziende associate strumenti adeguati per intraprendere percorsi di avvicinamento e facilitazione per attivare i propri piani aziendali di welfare. Questa idea è di per sé innovativa, perché utilizza

⁵ La carta dà diritto a ottenere sconti compresi tra il 5% e il 20% sugli acquisti, ed è utilizzabile presso una rete di esercizi commerciali convenzionati (dai supermercati ai dentisti, dall'abbigliamento ai negozi per bambini) della Provincia di Reggio Emilia.

una pre-esistente rete di rapporti e relazioni per sviluppare qualcosa di nuovo che i diversi soggetti aderenti, pur percependone la necessità, non sarebbero in grado di realizzare autonomamente. Le modalità utilizzate per lo sviluppo di questo strumento sembra possano determinare anche una serie di benefici più grandi del semplice processo di accompagnamento delle associate attraverso il riorientamento delle loro domande di welfare verso realtà capaci di rispondervi (Bandera, 2014a). Si prenda ad esempio la scelta di offrire, attraverso la card specificamente pensata per il progetto, beni e servizi scontati in una vasta rete di esercizi commerciali presenti nei principali comuni della provincia, o la contestuale capacità di offrire servizi *family friendly* attraverso una rete di cooperative socio-assistenziali operanti sul territorio. Attraverso il progetto Welfa-RE Unindustria si orienta così a valorizzare la propria rete, ma anche tante altre reti di diversa natura presenti sul medesimo territorio, gettando le basi per una potenziale integrazione di servizi che possono migliorare la vita di tutto il territorio. Anche il Veneto sembra confermarsi un laboratorio di innovazione. Recentemente ha preso avvio un progetto che mira a rispondere ai nuovi bisogni sociali, ponendo in rete una vasta gamma di attori interessati a diverso titolo allo sviluppo di forme di welfare aziendale, contrattuale e territoriale. Il progetto si chiama WelfareNet ed è nato su iniziativa dell'Ente bilaterale Veneto Friuli Venezia Giulia con l'obiettivo di fare da punto di riferimento per tutte quelle esperienze di welfare innovativo che sono nate o stanno nascendo nelle province di Padova e Rovigo. L'obiettivo è di valorizzare le esperienze già presenti sul territorio e, contemporaneamente, facilitare la creazione di nuovi servizi dedicati ai lavoratori, strutturandoli e rendendoli accessibili al tessuto imprenditoriale veneto, composto da piccole e piccolissime imprese. Il progetto ha come obiettivo prioritario di creare «valore condiviso» e per fare questo si propone di stimolare la collaborazione di quattro categorie di attori ritenute fondamentali per lo sviluppo e l'innovazione sociale di un territorio: imprese, enti bilaterali, enti pubblici e terzo settore. Al fine di creare reti di collaborazione solide e funzionanti, che favoriscano l'interscambio delle informazioni e delle competenze, sono state coinvolte realtà che possano fungere da «nodi della rete», che permettano cioè di allargare le trame delle relazioni in diversi ambiti fra loro non direttamente collegati⁶.

⁶ Per un elenco dei tanti stakeholder coinvolti si rimanda a welfare.net.it, il portale del progetto, e a Bandera (2014b).

A fronte dei risultati delle indagini volte a definire la fisionomia dei bisogni del territorio è stata creata una piattaforma in grado di aiutare le aziende nella definizione, strutturazione e governance di progetti di welfare aziendale personalizzati, costruiti sulle esigenze dei lavoratori della singola azienda attraverso servizi nuovi o già presenti sul territorio⁷. WelfareNet prevede anche la creazione della cosiddetta «Welfare Card», una carta sconti che sarà distribuita a tutti i dipendenti delle aziende aderenti al progetto per aumentare il potere d'acquisto dei lavoratori e rivitalizzare le piccole attività commerciali del territorio, messe a dura prova dalla crisi e dalla concorrenza della grande distribuzione. Questa iniziativa mira a creare un canale privilegiato tra gli esercizi commerciali e le imprese locali per garantire lo sviluppo di un sistema *money saving* dedicato ai lavoratori e, contemporaneamente, la valorizzazione degli esercizi commerciali di prossimità e i piccoli artigiani.

WelfareNet mira anche a favorire la creazione di nuove imprese al fine di attivare servizi di welfare di cui il territorio è carente. Saranno in particolare sostenute le nuove imprese attive in ambiti individuati come prioritari: la realizzazione di software per la gestione delle banche del tempo; centri estivi, spazi ludico-creativi e laboratori per bambini; consegna a casa o in azienda della spesa con la valorizzazione dei produttori e dei rivenditori locali. Tali nuove aziende potranno usufruire di servizi di formazione e consulenza per favorirne l'avvio e saranno sostenute nell'acquisto di attrezzature, materiali e impianti e verranno inserite nella rete già esistente per facilitarne lo sviluppo.

WelfareNet possiede le potenzialità per dar vita a una iniziativa capace di cambiare l'approccio degli attori del territorio. Le aziende avranno la possibilità di elaborare un progetto di welfare aziendale che generi un aumento della produttività, accrescere la qualità di erogazione dei servizi, ottimizzare la gestione dei costi e dei risparmi fiscali, migliorare il clima e l'immagine aziendale, oltre a creare maggiori sinergie con il territorio. Le componenti sindacali e di categoria potranno sviluppare e sperimentare un nuovo modello di contrattazione grazie a un sistema esplicitamente orientato a migliorare il benessere dei lavoratori. Le organizzazioni del terzo settore operanti nell'ambito dei servizi alla

⁷ Il progetto di welfare aziendale prevede quattro macro-tipologie di interventi: 1) servizi gratuiti offerti da enti bilaterali o enti pubblici; 2) servizi convenzionati erogati dai soggetti della rete; 3) azioni di riorganizzazione aziendale o modifica degli orari di lavoro; 4) servizi costruiti ad hoc dall'impresa sulla base delle esigenze dei lavoratori.

persona potranno entrare a far parte di una rete che coinvolge numerosi attori presso i quali promuovere i servizi di welfare aziendale, aprendo un mercato attualmente quasi completamente ignorato da questo tipo di strutture. Potranno inoltre essere realizzate convenzioni, accordi e progetti di sviluppo insieme ad altri partner con i quali si condividono scopi comuni. Gli attori pubblici avranno a disposizione un ulteriore strumento per individuare i bisogni del territorio e capace di indicare loro quegli attori del settore privato, sia profit che non profit, in grado di integrare o rafforzare quei servizi di welfare che il pubblico non riesce più a presidiare.

Con riferimento al territorio lombardo uno dei progetti che hanno reso possibile la diffusione di misure di welfare aziendale e contrattuale, coinvolgendo non solo i territori ma puntando anche a favorire ricadute positive sulla comunità e su un bacino ampio di destinatari, ha a che fare con le Reti territoriali per la conciliazione che si sono sviluppate in Lombardia a partire dal 2010 (Madama e Maino, 2013). L'avvio del nuovo biennio e la stesura dei Piani territoriali di conciliazione per il 2014-2016 hanno dato il via a una nuova fase volta a favorire cambiamenti culturali, organizzativi e istituzionali ampi e in grado di coinvolgere a fondo soggetti pubblici ma anche attori privati – famiglie e imprese – e del privato sociale. L'obiettivo è sperimentare forme di partenariato pubblico-privato rappresentative dei tanti stakeholder presenti sul territorio in grado di attivare un'ampia «massa critica» e sviluppare una profonda e sistematica collaborazione tra il mondo sociale ed economico-imprenditoriale (Maino, 2015).

Molti piani per la conciliazione e molte alleanze progettuali hanno messo al centro delle loro azioni le Pmi. Sotto questo profilo possiamo menzionare la Rete Giunca, la prima rete d'impresе nata in Italia con l'obiettivo di condividere tra le aziende associate i servizi e le agevolazioni a favore dei dipendenti, che è stata la promotrice – nel gennaio 2015 – di un nuovo progetto di welfare inter-aziendale denominato eLAVOROeFAMIGLIA. Un progetto che ha ricevuto un finanziamento dalla Rete territoriale per la conciliazione (Rtc) di Varese e intorno al quale si è costituita una vera e propria alleanza tra Comuni, aziende profit, non profit e associazioni di volontariato che consente a oltre 3.000 famiglie della provincia di accedere a servizi socio-sanitari di qualità a costi agevolati, inferiori fino al 50% rispetto al prezzo di mercato, e rimborsi fino a 1.000 euro per la fruizione dei servizi. Un esempio emblematico di come si possa passare dalla costituzione di una rete tra imprese all'adesione alla Rete territoriale per la concilia-

RPS

Franca Maino

zione e in questo modo far scaturire da pratiche innovative iniziative altrettanto innovative attraverso un processo di «contaminazione». Un secondo caso interessante è costituito dalla Rtc di Mantova, dove si segnala l'alleanza «Work-life Mantova» che con il progetto EuGenio mira alla creazione – coinvolgendo però anche tre amministrazioni locali – di una rete di piccole e medie imprese volta alla condivisione di servizi già offerti dalle aziende aderenti (ben 8 e peraltro proprio quelle che si erano già distinte tra il 2011 e il 2013 per il loro impegno sul fronte dell'innovazione in materia di *work-life balance*) ai propri dipendenti, ma anche alla sperimentazione di nuove misure e iniziative. Le Reti territoriali per la conciliazione sono chiamate a elaborare nel tempo risposte innovative ed efficaci in grado di contare sul sostegno diffuso della comunità locale. Gli attori oggi presenti nelle Rtc lombarde non sono soggetti «nuovi», ma è certamente nuovo il modello di governance adottato: sostanzialmente aperto, pur all'interno di una forte strutturazione istituzionale e con una vocazione all'ancoraggio territoriale che, ancora di più con le alleanze, sembra essere il vero valore aggiunto della sperimentazione lombarda (Maino, 2015). La connessione tra welfare e reti di imprese appare, in prospettiva futura, una grande opportunità che consente di guardare al rinnovamento del sistema di tutele con più ottimismo. Troppo spesso, nel momento in cui lo Stato non garantisce più l'erogazione di determinati servizi, si alimenta la convinzione che i bisogni connessi a tali servizi non possano trovare risposta in altri contesti. Non è così. Le imprese che si mettono in rete per fornire servizi di welfare ne costituiscono un esempio significativo. Se la necessità di mettersi in rete e ideare strumenti nuovi e condivisi per superare la crisi è particolarmente sentita – per ragioni di competitività e internazionalizzazione – dalle aziende italiane grandi e piccole, esperienze come quelle descritte⁸ dimostrano il crescente interesse del mondo imprenditoriale per lo sviluppo e la crescita attraverso la tutela del benessere dei dipendenti e, più in generale, della comunità locale. La condivisione di progetti e risorse per l'offerta di nuovi servizi origina dalla volontà di aiutare i lavoratori a fare fronte alle necessità della vita quotidiana, ma può al tempo stesso favorire lo sviluppo di strutture sul territorio e l'occupazione nel settore dei servizi alla persona. Lo sviluppo di reti di im-

⁸ Ma altre potrebbero essere segnalate: ad esempio il progetto Crescere di Prato, Garibaldi concilia a Pavia e il BioNetwork in Oltrepò. Sul punto si rimanda anche a Maino (2014b, 2015).

prese per fare welfare necessita però anche dell'appoggio delle istituzioni, non solo in termini di finanziamento, ma anche come supporto per la partecipazione ai bandi e l'accompagnamento nell'intraprendere percorsi progettuali innovativi. Un appoggio che può fare perno sulle istituzioni locali quando queste si attivano nel coordinare, promuovere e allargare le numerose «reti» di collaborazione che nascono sul territorio, siano esse per la valorizzazione della produzione locale, dell'occupazione, o del benessere dei cittadini⁹. In altri casi, invece, sono le associazioni datoriali ad assumersi il ruolo di promotori e facilitatori della rete tra piccole e medie imprese come nel caso di Welfa-RE a Reggio Emilia oppure gli enti bilaterali come nel caso di WelfareNet in Veneto.

Tuttavia per far decollare le reti tra imprese è necessario affrontare un nodo cruciale, quello legato alla contrattazione. Nelle Pmi – a causa della loro dimensione – spesso non sono presenti rappresentanze sindacali. Ma va anche rilevato che le Pmi sono caratterizzate da rapporti di lavoro e cornici contrattuali molto diversi tra loro non rendendo quindi facile la condivisione di tutele e misure di welfare tra imprese, anche se disposte a costituire delle reti. Sotto questo profilo va certamente esplorato come regolamentare collettivamente rapporti di lavoro e pacchetti di welfare delle imprese in rete (a maggior ragione se l'obiettivo è quello di fare sistema e coinvolgere un numero consistente di piccole e medie imprese distribuite, ad esempio, dentro i confini di un dato territorio) testando quali siano le reali condizioni per cui contrattazione e welfare possono diventare un binomio possibile anche tra le piccole e medie imprese.

5. *Riflessioni conclusive*

I casi descritti offrono interessanti evidenze che lo sviluppo del welfare aziendale può portare benefici a chi lavora all'interno dell'azienda, ma può determinare anche effetti positivi per la comunità e il territorio. In un'ottica sistemica, esso può contribuire all'alleggerimento della pressione sul bilancio pubblico, al rafforzamento dei legami imprese-territori e alla promozione di una nuova economia mista dei servizi. Quest'ultima, in particolare, potrebbe generare effetti positivi sulla crescita del Pil, sull'occupazione femminile e più in generale sull'eguaglianza di genere.

⁹ Si rimanda su questo punto al contributo di Lodi Rizzini (*infra*).

Per far crescere questo settore è però necessario individuare progetti meritevoli di attenzione da cui partire e da sottoporre a monitoraggio e valutazione per comprenderne la reale portata e le potenzialità di sviluppo. Le ricerche condotte fino a qui¹⁰ mostrano che si deve puntare su iniziative innovative sotto il profilo sociale ma che promuovano al contempo protagonismo ed emancipazione dei beneficiari e mirino a costruire un welfare dell'attivazione e un forte coinvolgimento dei cittadini. E bisogna puntare su progetti modellizzabili e riproducibili in altri contesti, che favoriscano il superamento della fase di sperimentazione, siano in grado di consolidarsi nel tempo e di essere riproposti altrove per fare sistema. Ed è necessario sostenere l'innovazione nei settori di maggior rilievo e quella che riguarda aspetti centrali e strategici per lo sviluppo: giovani, donne e parità di genere, ma anche sostenere la crescita di partenariati che coinvolgano soggetti pubblici, non pubblici, i destinatari e la società civile e che diventino reti stabili di collaborazione. Si tratta inoltre di comprendere come valorizzare le esperienze di successo per promuovere ulteriormente l'innovazione e per superare freni e ostacoli. Infine va sottolineata l'importanza della sostenibilità finanziaria, perché le risorse pubbliche e private sono scarse e vanno spese bene, ma anche perché il pubblico non può scaricare i costi sul privato o sul privato sociale. Diventa quindi auspicabile sperimentare soluzioni innovative sotto il profilo finanziario che possano promuovere un approccio sinergico volto a usare bene le risorse pubbliche e non, come ad esempio partnership finanziarie tra imprese, banche, fondazioni bancarie e anche soggetti pubblici, e nuove forme di compartecipazione verso il superamento della gratuità per tutti e per tutte le prestazioni.

Da ciò origina una triplice sfida: monitorare e valutare da subito queste iniziative; capire quali possono trasformarsi da sperimentazioni in programmi più stabili che possano contare su un flusso continuativo di risorse e che siano in grado di offrire servizi e prestazioni adeguati e di qualità per i lavoratori e le loro famiglie; avviare e sostenere un processo che sia incrementale e parta «dal basso» ma sia anche cumulativo, fondato su buone pratiche e apprendimento per «fare sistema». Vincere queste sfide con riferimento specifico al mondo delle imprese è cruciale anche per creare le condizioni affinché l'integrazione tra

¹⁰ Si rimanda a Maino e Ferrera (2013) e in generale al sito web del Laboratorio «Percorsi di secondo welfare» (www.secondowelfare.it), ricco di esempi e analisi sui cambiamenti in corso e su progetti e misure innovative.

primo e secondo welfare non porti a un arretramento delle garanzie di tutela nei confronti dei soggetti più vulnerabili e, contemporaneamente, è funzionale al ripensamento delle istituzioni pubbliche chiamate a indirizzare, valorizzare, supervisionare gli interventi di enti profit e non profit per perseguire una strada innovativa di responsabilità partecipata.

Riferimenti bibliografici

- Bandera L., 2014a, *La valorizzazione della rete per sostenere chi lavora: Welfa-RE*, «www.secondowelfare.it», marzo, disponibile all'indirizzo internet: www.secondowelfare.it/associazioni-datoriali/la-valorizzazione-della-rete-per-sostenere-chi-lavora-ecco-welfa-re.html.
- Bandera L., 2014b, *WelfareNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio*, «www.secondowelfare.it», novembre, disponibile all'indirizzo internet: www.secondowelfare.it/aziende/welfare-net-quando-il-welfare-aziendale-fa-bene-anche-al-territorio.html.
- CiccioMessere R., 2014, *Voucher universale: ragioni e obiettivi della proposta*, «www.secondowelfare.it», giugno, disponibile all'indirizzo internet: www.secondowelfare.it/investimenti-nel-sociale/voucher-universale-ragioni-e-obiettivi-della-proposta.html.
- Ferrera M., 2008, *Il fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*, Milano, Mondadori.
- Istat, 2014, *Rapporto annuale 2014. La situazione del Paese*, Roma.
- Istat, 2015, *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*, Roma.
- Italia Lavoro, 2014, *Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia. Servizi sanitari, sociali e alla persona: i settori economici con il potenziale di occupazione più elevato*, Roma, disponibile all'indirizzo internet: www.robortociccioMessere.eu/White_Jobs.pdf.
- Madama I. e Maino F., 2013, *La conciliazione famiglia-lavoro: le Reti territoriali in Lombardia*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 295-311.
- Maino F., 2013, *Il secondo welfare tra risorse scarse, nuovi protagonisti e innovazione sociale*, «Politiche sociali e servizi», n. 1, pp. 31-57.
- Maino F., 2014a, *Quale impatto per il voucher universale? Le stime del Censis*, «www.secondowelfare.it», giugno, disponibile all'indirizzo internet: www.secondowelfare.it/investimenti-nel-sociale/limpatto-del-voucher-universale-per-i-servizi-alla-persona-e-alla-famiglia-le-stime-del-censis.html.
- Maino F., 2014b, *Le reti di impresa per fare welfare: esperienze a confronto*, «Quaderni di economia sociale», n. 2, pp. 48-56.

- Maino F., 2015, *Reti di conciliazione e nuove alleanze territoriali: l'esperienza di Regione Lombardia*, «Informaires», maggio, n. 1, disponibile all'indirizzo internet: www.ires.piemonte.it.
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di), 2013, *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino, disponibile all'indirizzo internet: secondowelfare.it/primo-rapporto-2w/primo-rapporto-sul-secondo-welfare.html.
- Maino F. e Lodi Rizzini C., 2015, *Cambia il Nord, cambia il welfare*, in «Italiani Europei», n. 2.
- Maino F. e Mallone G., 2015, *La socialità che emerge dalla contrattazione*, «Nuovi Lavori», n. 153, maggio, disponibile all'indirizzo internet: www.nuovilavori.it/index.php/sezioni/600-un-secondo-welfare-dalla-contrattazione-aziendale.
- Mallone G., 2013, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 49-81.
- Mallone G., 2015, *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro: esperienze innovative in Piemonte*, «Informaires», n. 1, maggio, disponibile all'indirizzo internet: www.ires.piemonte.it.
- Razetti F., 2015, *La situazione sociale del Paese secondo il Rapporto Istat 2015*, «www.secondowelfare.it», 25 maggio, disponibile all'indirizzo internet: www.secondowelfare.it/primo-welfare/Istat-rapporto-annuale-2015-la-situazione-del-paese.html.