

# Il Welfare Aziendale: una lettura pedagogica

Claudio Girelli\* e Paolo Giunta\*\*

\*Ricercatore in pedagogia sperimentale presso il Dipartimento di Scienze Umane dell'Università di Verona E-mail: claudio.girelli@univr.it

\*\*Psicologo del lavoro e formatore. E-mail: paokon@libero.it

Il welfare aziendale è diventato un tema di attualità. Le sue potenzialità sono notevoli per sostenere lo sviluppo di processi non solo economici, ma anche organizzativi e politici. La lettura pedagogica mette in evidenza la necessità di una consapevolezza culturale per promuovere il coinvolgimento e il protagonismo dei lavoratori all'interno delle realtà produttive. E' un'occasione per cogliere anche la valenza sociale e politica delle questioni economiche.

## Introduzione

Nel tessuto imprenditoriale del nostro sistema produttivo, costituito dalle piccole e medie imprese, il Welfare Aziendale (WA) solo recentemente ha iniziato ad essere preso in considerazione. Un processo organizzativo che comprendesse l'introduzione e lo sviluppo di questo insieme di regole era, all'interno di gran parte di esse, sostanzialmente ignorato fino alla recente emanazione di alcuni fondamenti legislativi contenuti nella legge di stabilità varata nel 2016.<sup>1</sup>

Secondo un'accezione condivisa, il WA è quell'insieme di prestazioni e benefici volti

ad integrare la parte monetaria della retribuzione, con lo scopo di fornire servizi idonei a migliorare il benessere lavorativo e quello della vita privata di un lavoratore dipendente, oltre che a sostenerne la capacità reddituale.

Lo sviluppo del fenomeno, pur caratterizzandosi secondo classi numeriche di limitato rilievo, sta incontrando vasto interesse e piena crescita.

In questo contributo s'intende cogliere la logica sottesa ai provvedimenti legislativi, evidenziarne gli aspetti di contesto che ne hanno "reso necessaria" la nascita, descriverne le forme maggiormente diffuse, per infine richiamare le possibilità anche culturali e civili sottese ad un'attuazione non puramente strumentale del WA, rese evidenti da una lettura pedagogica del mondo del lavoro.

<sup>1</sup> Legge 11 dicembre 2016 n.232, Bilancio di previsione per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019, GU Serie Generale n. 297 del 21-12-2016 – Suppl. Ordinario n. 57 – reperibile su [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it)

## Il quadro demografico e sociale<sup>2</sup>

La riduzione della capacità di copertura del welfare pubblico unita allo scenario di prolungata instabilità economica e agli squilibri finanziari delle grandi istituzioni pubbliche, mostra un quadro di crescente fragilità sociale.

Le giovani generazioni stanno maturando redditi pensionistici non adeguati alla previdenza.

E' sempre più frequente il fenomeno della rinuncia o del rinvio di prestazioni sanitarie. Le ricerche pubblicate dal CENSIS e da Osservasalute hanno denunciato un'importante riduzione dei livelli di prevenzione e indicato che nel 2015, per la prima volta, le aspettative di vita degli italiani sono calate.

Anche a seguito di profonde trasformazioni demografiche e socioculturali, l'elemento di più profonda criticità sembra essere legato al fenomeno di frammentazione della società: la famiglia, intesa come nucleo primo e fondamentale di protezione, risulta indebolita. L'evoluzione dei modelli familiari ha subito variazioni fino ad oggi mai riscontrati.

Nel corso dell'ultimo decennio la differenza tra le nascite e le morti ha mostrato una tendenza negativa: durante il 2015 è proseguito il calo delle nascite (8,0 nati ogni mille abitanti contro 8,3 dell'anno precedente). Anche l'indice di fecondità per età ha mantenuto l'andamento degli anni prece-

deni mostrando come al calo delle nascite si affianchi anche la posticipazione dell'evento "nascita" che avviene in età sempre più avanzata. Un dato di particolare rilievo è il Tft (tasso di fecondità totale) che nel 2014 scende ancora passando da 1,39 dell'anno precedente a 1,37 figli per donna.

Nel 2015 il numero dei decessi è cresciuto rispetto all'anno precedente: il quoziente di mortalità passa dal 9,8 al 10,7 per mille. La speranza di vita alla nascita (vita media) dopo anni di costante crescita ha subito un arresto passando da 80,3 a 80,1 anni per i maschi e da 85,0 a 84,7 per le femmine.

La sopravvivenza nelle età più avanzate e il costante calo della fecondità hanno reso l'Italia uno dei paesi più vecchi al mondo. Le classi di popolazione femminile alle età avanzate sono nettamente più consistenti di quelle dei maschi coetanei.

Uno degli indici più interessanti è rappresentato dal rapporto percentuale tra la popolazione di 65 anni e oltre e la popolazione compresa tra 0 e 14 anni, in quanto meglio sintetizza il grado di invecchiamento della popolazione: il 1° gennaio 2016 è pari al 161,4 per cento, in crescita rispetto all'anno precedente (157,7 per cento). In Italia l'età media, sempre al 1° gennaio 2016, è risultata essere pari a 44,7 anni.

Cresce il numero delle famiglie, ma si riduce progressivamente la loro dimensione. Per meglio comprendere il significato dei dati occorre descrivere i criteri di distinzione delle famiglie adottati da ISTAT: a) senza nucleo, ovvero i cui componenti non formano alcuna relazione di coppia o di tipo genitore-figlio; b) con un solo nucleo, cioè i cui componenti formano una relazione di coppia o di tipo genitore-figlio e c) con due o più nuclei. Le famiglie senza nucleo, quasi sempre costituite da una sola persona, rap-

<sup>2</sup> cfr. Annuario Statistico Italiano, Edizione 2016, ISTAT, Roma 2016; cfr. 50mo Rapporto sulla situazione sociale del Paese 2016; CENSIS; Roma 2 dicembre 2016; [www.censisi.it/10?shadow\\_ricerca=121067](http://www.censisi.it/10?shadow_ricerca=121067); cfr. Rapporto Osservasalute 2016: Osservatorio Nazionale della Salute nelle Regioni Italiane: [www.osservatoriodellasalute.it](http://www.osservatoriodellasalute.it); cfr. Archivio asia; ISTAT, Roma 15 febbraio 2017; [www.istat.it](http://www.istat.it)

presentano un terzo del totale delle famiglie (e sono più diffuse al centro-nord). In vent'anni il numero medio dei componenti le famiglie è sceso da 2,7 (media 1994-95) a 2,4 (media 2014-15). Le famiglie più numerose (quelle con cinque o più componenti) hanno registrato un costante calo passando dall'8,4 al 5,4 per cento.

Tra i diversi indicatori di fragilità sociale occorre evidenziare la "capacità di propensione al risparmio" fortemente compromessa dai cicli recessivi del 2008 e del 2012: gran parte delle famiglie vede oggi fortemente attenuata la capacità di costruire una condizione patrimoniale di sicurezza a lungo termine.

I dati sopra riportati, relativi all'invecchiamento della popolazione, mostrano un aumento del cosiddetto "indice strutturale di dipendenza", ovvero del rapporto tra la popolazione in età non attiva e quella in età attiva (15 - 64 anni).

Tuttavia il fenomeno non appare influenzato solamente dalla tendenza demografica. A questa bisogna aggiungere due elementi contingenti: la difficoltà di accesso al mondo del lavoro per le giovani generazioni e la costante esclusione della compagine femminile dal lavoro e dalla mobilità sociale. In Italia risultano occupati due uomini su tre in età lavorativa e meno di una donna su due.

Di fronte a questo quadro appare necessario chiedersi quanto potranno essere sufficienti le capacità di tenuta del sistema di welfare a carico degli istituti pubblici. Il legislatore ha dato una risposta attraverso i recenti provvedimenti normativi che andiamo ad analizzare nel prossimo paragrafo.

## Il quadro normativo

La legge 28 dicembre 2015 n. 208<sup>3</sup>, successivamente completata dalle disposizioni attuative<sup>4</sup> rappresenta il fulcro dello sviluppo del Welfare Aziendale. La normativa prevede benefici che ampliano il fronte dei servizi comprendendo una gamma più ampia di iniziative volte a migliorare il benessere dei cittadini/lavoratori e delle loro famiglie. Lo strumento di più semplice adozione di tale processo sembra essere divenuto il "premio aziendale di produttività" che beneficia di vantaggiose leve fiscali quando erogato, in tutto o in parte, in servizi destinati ai dipendenti.

La legge di stabilità 2017<sup>5</sup> ha ulteriormente ampliato la gamma dei benefit aziendali incentivati rinforzando ulteriormente, per le aziende, i benefici collegati con i premi di risultato.

A complemento delle disposizioni citate è recentemente intervenuto il disegno di legge 2233B - XVII del 10 maggio 2017 (in particolare nel capo II, art. 18) che argomenta sulle "misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato".

## Una logica per il Welfare Aziendale

Con la nuova normativa il legislatore ha voluto proporre lo sviluppo di quei processi, frequentemente denominati *win-win*, in cui lavoratore e azienda possano beneficiare en-

<sup>3</sup> Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato - legge di stabilità 2016 - GU, Serie Generale n. 302 del 30-12-2015 - Suppl. Ordinario n. 70)

<sup>4</sup>Contenute nel decreto interministeriale del 25 marzo 2016 e nella circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 28/E del 15 giugno 2016)

<sup>5</sup> Legge 11 dicembre 2016 n. 232

trambi di un trattamento più favorevole: l'azienda beneficia dell'abbattimento di oneri fiscali e il lavoratore usufruisce di servizi (che avrebbero comunque rappresentato una fonte certa di spesa nel proprio bilancio) in misura più conveniente di quanto non fosse se corrisposti in denaro. Nello stesso processo è indirettamente beneficiario lo Stato: più le aziende metteranno in atto azioni di WA, più i conti pubblici incontreranno dei vantaggi sia in termini di contenimento della spesa pubblica sia di maggiori entrate fiscali.

La lettura del WA può fermarsi a questo livello, assumendo il fenomeno in una logica individualistica di interesse privato dei lavoratori, dell'azienda e anche dello Stato. Una lettura pedagogica aiuta invece a cogliere come l'interdipendenza positiva («riescio a conseguire i miei obiettivi solo se anche tu raggiungi i tuoi»: *win-win*) intrinseca nell'adozione del WA sia portatrice anche di prospettive culturali e di socialità che possono attivare processi di reciprocità e relazionalità fecondi non solo nell'ambito produttivo, ma anche della vita civile.

E' altresì necessario sottolineare come il fenomeno del WA possa oggi contare, oltre che su basi legislative, sul contemporaneo concorso di fattori favorevoli di natura tecnologica e sociale:

- la diffusione e lo sviluppo di piattaforme digitali sempre più fruibili consentono l'accesso a programmi di welfare a reti di aziende o associazioni di imprese;
- la presenza sempre più consistente e diversificata di attori idonei ad erogare servizi collegati con il WA;
- la più favorevole situazione della concertazione aziende/parti sociali.

## I vantaggi possibili per le aziende e per i lavoratori: una lettura pedagogica

Lo scenario normativo, economico<sup>6</sup> e demografico/sociale rendono interessante, se non necessario, lo sviluppo del welfare aziendale. Tuttavia il suo radicamento nella cultura aziendale non è automatico, occorre coglierne le opportunità, ma anche superare alcuni ostacoli. Gli aspetti che verranno affrontati di seguito non sono certamente esaustivi di tutte le questioni, ma intendono evidenziare come il WA sia correlato a molteplici dimensioni della vita delle persone in azienda.

Ashkanasy e Humphrey (2011)<sup>7</sup> sottolineano come la ricerca sulle emozioni nel comportamento organizzativo abbia avuto un forte sviluppo nell'ultimo ventennio al punto da costituire ora una parte innovativa nelle scienze che si occupano delle organizzazioni. Gli autori propongono un modello a livelli multipli che parte dal coinvolgimento della sfera intima dell'individuo passando ai rapporti interpersonali e di gruppo, fino al coinvolgimento dell'organizzazione intesa come mèta funzione. Secondo gli autori l'umore positivo non migliora solo creatività e flessibilità cognitiva, ma anche il livello di attenzione che il compito richiede: quindi, il livello delle politiche organizzative finalizzate al miglioramento del clima avrebbe un ruolo chiave per determinare i risultati personali e di gruppo e, conseguentemente, anche aziendali.

A questa prima considerazione possiamo aggiungere che una delle caratteristiche più interessanti del modello di impresa qualifi-

<sup>6</sup> Si veda approfondimento alla conclusione dell'articolo.

<sup>7</sup> Ashkanasy, Neal; Humphrey, Ronald, Current Emotion research in Organizational Behavior, Emotion Review, Vol. 3, No. 2 april 2011, pp. 214-224)

cato nella denominazione di PMI sta nel radicamento/confronto con il territorio. In questo concetto possiamo comprendere sicuramente lo stretto rapporto con i dipendenti e le loro famiglie e, di conseguenza, con gli strumenti più efficaci e disponibili per fornire risposte alle loro esigenze.

Alle imprese non sfuggono obiettivi tutt'altro che secondari rispetto al mero dato di risparmio fiscale. Secondo lo studio di Assicurazioni Generali S.p.A.<sup>8</sup> le iniziative di welfare hanno prodotto un impatto importante su diversi fattori connessi con il benessere organizzativo; i risultati rilevati nell'indagine sono esposti nella tabella 2 in calce all'articolo.

Pensando ancora agli elementi di criticità sorge spontaneo comprendere come parte del problema relativo all'isolamento delle aziende possa essere affrontato in termini di ricorso a forme di associazionismo che consentano di realizzare economie di scala, proprio in rapporto con quanto può offrire il territorio (ad esempio si possono citare i gruppi di acquisto equo solidale o le forme di collaborazione di *mobility management* applicabili non solo all'ambito dei lavoratori, ma anche al contesto dei loro familiari).

Gran parte delle imprese dispongono di strumenti e di procedure altamente informatizzate. La parziale o inadeguata disponibilità di piattaforme di indagine sui bisogni dei lavoratori rappresenta tuttavia ancora uno dei limiti più diffusi per lo sviluppo equilibrato dei processi di welfare. L'ostacolo sembra quindi essere collegato con una approssimativa conoscenza e comprensione dei benefici ottenibili. Comunicazione, in-

formazione e formazione sembrano essere gli elementi di cui maggiormente necessitano tanto le imprese che i lavoratori. Le prime sarebbero sicuramente già nella condizione di comprendere quali possano essere i punti di forza disponibili o facilmente raggiungibili anche e soltanto attraverso una limitata rivisitazione dei propri modelli organizzativi.

Per i lavoratori questo limite appare talvolta più difficile da superare. Le necessità di carattere personale e familiare hanno trovato più spesso, in passato, risposta nelle forme di collaborazione estranee alle imprese e prossime invece a istituzioni territoriali (parrocchie, associazioni, enti di volontariato...) che molto spesso, e sempre di più, si devono però confrontare con pesanti limiti di carattere operativo e finanziario.

## Le aree del Welfare Aziendale

Proviamo ora ad enucleare le strutture principali attraverso cui prende forma il WA in azienda. Secondo la citata ricerca realizzata da Assicurazioni Generali e giunta quest'anno alla seconda edizione, sono dodici le categorie di iniziative dove trovano applicazione i contenuti delle disposizioni legislative indicate in apertura. Nel dettaglio si possono così elencare:

- **Previdenza integrativa:** contributi integrativi a fondi di previdenza complementare, assicurazioni o fondi di previdenza complementare aggiuntivi.
- **Sanità integrativa:** fondi chiusi di categoria, polizze sanitarie aziendali, fondi aziendali di secondo livello, fondi aperti.
- **Servizi di assistenza:** previdenza e check up, assistenza a familiari anziani e non autosufficienti, sportello medico interno, assegni e cure specialistiche per bambini

<sup>8</sup> Welfare Index PMI –Rapporto 2017-  
[www.welfareindexpmi.it/rapporto-2017/](http://www.welfareindexpmi.it/rapporto-2017/); Assicurazioni Generali S.p.A.

- e servizio pediatrico, altri servizi socio-sanitari.
- **Polizze assicurative:** polizza infortuni e invalidità, assicurazione caso morte, polizza viaggi per dipendenti all'estero, assicurazione per perdita impiego, polizze famiglia e abitazione.
  - **Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità:** flessibilità degli orari, permessi retribuiti aggiuntivi per maternità e paternità, lavoro a distanza, integrazione completa per i congedi di maternità e paternità, disbrigo pratiche burocratiche, trasporto aziendale, convenzioni con servizi di trasporto locale, convenzioni con asili nido, scuole materne, dopo scuola, centri gioco, asili nido aziendali, cessione ferie e banca-ore ai colleghi in difficoltà, fattorino aziendale, attenzione alla difficoltà del rientro dopo lunghe assenze per maternità o malattia.
  - **Sostegno economico ai lavoratori:** *ticket restaurant* aggiuntivi a quelli contrattuali, alloggi gratis o a prezzi agevolati, convenzioni con mense e ristoranti, mensa aziendale, convenzioni per acquisto di beni di consumo, prestito agevolato, micro-credito, garanzie per mutui, rimborso per abbonamento a mezzi pubblici, anticipo TFR, buoni benzina, sostegno alle spese di trasloco.
  - **Formazione per i dipendenti:** formazione professionale specialistica e avanzata, formazione linguistica, master e *business school* per talenti, viaggi di studio all'estero, borse di studio, corsi di mediazione interculturale, convegni e giornate di studio, formazione sulla cooperazione e sulla disabilità, rimborso corsi di aggiornamento.
  - **Sostegno all'istruzione di figli e familiari:** rimborso per viaggi di studio e istruzione, riconoscimento del merito scolastico, rimborso spese universitarie, rimborso spese asili nido e scuola materna, rimborso libri di testo, permessi di studio retribuiti, premi per diploma e laurea dei figli di dipendenti, *stage* in azienda per i figli di familiari, rimborso spese per servizi collegati alla scuola.
  - **Cultura, ricreazione e tempo libero:** iniziative aziendali nell'area cultura e tempo libero, convenzioni con palestre e centri sportivi, abbonamenti a prodotti culturali, viaggi e soggiorni, centri estivi e invernali per i familiari, formazione extra-professionale, CRAL aziendale.
  - **Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale:** iniziative per l'inclusione dei soggetti deboli, iniziative per l'integrazione degli extra-comunitari.
  - **Sicurezza e prevenzione degli incidenti:** attività formative ed educative successive a quelle obbligatorie, codici di comportamento, certificazioni volontarie.
  - **Welfare allargato al territorio e alla comunità:** supporti ad iniziative di volontariato, eventi culturali ricreativi, centri ludici, asili nido, scuole, trasporti.
- Nella tabella 3 a fondo articolo sono rappresentate le aree di intervento in ragione del tasso di iniziativa rilevato dall'indagine condotta da Assicurazioni Generali. I dati in terza colonna riguardano la rilevazione percentuale delle aziende che abbiano posto in essere almeno una iniziativa.

### Un possibile ruolo per la formazione

Il WA richiede nuove competenze che, allo stato attuale, non sembrano acquisite in

modo sufficiente anche da chi si occupa di consulenza aziendale.

Nella citata ricerca condotta da Assicurazioni Generali emergono elementi di diversità tra le aziende più piccole e le aziende che, per dimensione o struttura organizzativa, si avvalgono per abitudine di supporti di consulenza. Questo genere di competenza ha carattere critico e sembra correlare con la capacità di iniziativa delle imprese: la conoscenza di questi strumenti è minima tra le imprese poco attive e poco propense all'innovazione.

Altri elementi critici che influiscono sulle condizioni di diffusione del WA risiedono anche nelle scarse conoscenze dell'argomento presso la compagine lavoratrice. Sappiamo, per esempio, che il perdurare, soprattutto nei nuclei familiari improntati ad una tradizionale suddivisione di ruoli, di consistenti indici di asimmetria del lavoro familiare, implica frequenti e importanti problemi di conciliazione tra lavoro e famiglia.

Oltre a soluzioni organizzative formali, che fanno frequentemente capo a strumenti di comunicazione quali *house organ*, *newsletter*, circolari, ma anche forum e *community*, sembrano necessari percorsi mirati a sviluppare diverse modalità di fronteggiare le richieste legate alla doppia appartenenza ai ruoli. In sede di innovazione e cambiamento dei comportamenti organizzativi sarebbe opportuno affrontare il presente secondo adeguati punti di vista. Poter coniugare gli strumenti di conciliazione con il proprio vissuto lavorativo antecedente significa saper comporre una precisa definizione degli strumenti necessari al raggiungimento di comportamenti efficaci. Ad esempio, il *time management*, ovvero la pianificazione e il controllo del tempo utilizzato, può essere

migliorato attraverso l'acquisizione e lo sviluppo di alcune tecniche cognitivo-comportamentali ovvero di competenze mirate. Ghislieri (2014)<sup>9</sup> offre alcuni spunti per comprendere meglio come ogni lavoratore possa essere coinvolto in modo attivo nella scelta di soluzioni perché consapevole della complessità del proprio ruolo sia in funzione di *bread winner* che di *caregiver*.

Gli strumenti informativi e formativi non possono esaurire i propri obiettivi nella disponibilità di competenze amministrative e fiscali, né tantomeno informatiche. Le condizioni per una diversa consapevolezza dei propri ruoli dovrebbero passare attraverso comportamenti più idonei ad affrontare il cambiamento.

### **Il circolo virtuoso del welfare aziendale: una nuova armonia tra profitto e benessere**

I modelli disponibili che consentono di interpretare la dimensione dei punti di forza e dei punti di debolezza del fenomeno in ambito aziendale, nonché rischi ed opportunità connesse con la nuova situazione contestuale, sono espressi efficacemente dalle parole del prof. Marco Meneguzzo<sup>10</sup>:

---

<sup>9</sup> Ghislieri, C. (2014), *Coaching*, in Quagliano G.P. (a cura di), *Formazione. I metodi*, Milano, Cortina Editore, pp. 157-178.

<sup>10</sup> Welfare Index PMI: Una nuova armonia tra profitto e benessere: l'importanza del welfare aziendale per la creazione di valore condiviso; introduzione del prof. Marco Meneguzzo, Università degli Studi "Tor Vergata"; 2017, Roma.

Il piano di welfare aziendale può assumere per l'impresa un valore chiave in termini di com-



pettività, rappresentando una vera e propria leva strategica per l'impresa. Il circolo virtuoso del welfare aziendale è riassumibile nella figura sottostante.

Attraverso la conoscenza del welfare aziendale, dei suoi strumenti, delle norme e degli incentivi fiscali e, mediante un supporto informativo, operativo e di consulenza, l'imprenditore arriva ad attuare delle azioni in questa direzione. Le iniziative potranno essere più o meno importanti e coprire solo alcune delle aree del welfare aziendale, ma avranno come conseguenza la conoscenza e l'utilizzo dei servizi da parte dei lavoratori e il riconoscimento del valore.

La conclusione naturale del circolo virtuoso sarà l'impatto sui risultati, in particolare sulla produttività, sul clima e sulla fedeltà dei lavoratori, sull'immagine e sulla reputazione dell'impresa. Si tratta di un compito arduo, ma le piccole e medie imprese più accorte sapranno cogliere questa grande sfida costruendo un buon piano che parta dall'analisi delle caratteristiche demografiche della popolazione aziendale, per cogliere le diversità presenti in azienda in termini di inquadramento, livelli di reddito, genere, e comprendere pertanto le esigenze dei lavoratori e delle loro famiglie.

L'indagine delle esigenze da soddisfare deriverà perciò dall'analisi delle fonti a livello normati-

vo e fiscale, dalla valutazione dei bisogni emergenti della collettività ed, infine, dalla rilevazione delle aspettative dei dipendenti.

In sintesi, una buona pianificazione dei servizi di welfare aziendale, oltre a creare un maggiore benessere organizzativo, può offrire anche un vantaggio competitivo e un ritorno per l'azienda ben superiore ai costi sostenuti. La proposta di un piano di welfare aziendale suscita dunque un sempre maggiore interesse nelle imprese, in quanto capace di accrescere il valore apportato dalle persone all'organizzazione, facendo leva su diversi fattori che incidono, in modo diretto o indiretto sulle modalità della prestazione lavorativa, sullo sviluppo del capitale umano e sul clima organizzativo.

## Conclusioni

Il WA rappresenta una formidabile occasione per dare sviluppo a processi non solo economici, ma anche organizzativi e sociali. Pur nella convinzione che vadano sostenuti e resi più efficienti gli istituti di welfare pubblico, è sempre più evidente che questi necessitino della complementarietà integrativa del settore privato. Il Welfare Aziendale può incidere sull'aumento di consapevolezza dei lavoratori, sulla crescita delle conoscenze e delle competenze, attivare nuove alleanze e promuovere servizi associativi.

Dal punto di vista pedagogico la chiave di volta è data non puramente dalla crescita delle iniziative e dei benefit economici, certamente importanti, ma dal coinvolgimento e dal protagonismo dei lavoratori che il WA può attivare all'interno delle realtà produttive, contribuendo così ad una loro trasformazione culturale con effetti anche nel contesto sociale e civile di un territorio.



## Bibliografia

- 50mo Rapporto sulla situazione sociale del Paese 2016; CENSIS; Roma 2 dicembre 2016; [www.censisi.it/10?shadow\\_ricerca=121067](http://www.censisi.it/10?shadow_ricerca=121067)
- Annuario Statistico Italiano, Edizione 2016, ISTAT, Roma, 29 dicembre 2016
- Archivio asia 2014 per l'industria e i servizi; ISTAT, Roma 15 febbraio 2015; [www.istat.it](http://www.istat.it)
- Ashkanasy, Neal; Humphrey, Ronald, Current Emotion research in Organizational Behavior, *Emotion Review*, Vol. 3, No. 2 april 2011, pp. 214-224
- Ghislieri, C., 2014, Coaching, In Quaglino G.P. (a cura di), *Formazione. I metodi*, pp. 157-178, Milano, Cortina Editore
- Legge 11 dicembre 2016 n.232, Bilancio di previsione per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019, GU Serie Generale n. 297 del 21-12-2016 – Suppl. Ordinario n.57 – reperibile su [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it))
- Legge 28 dicembre 2015 n. 208 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato – legge di stabilità' 2016 – GU, Serie Generale n. 302 del 30-12-2015 – Suppl. Ordinario n. 70
- Rapporto Osservasalute 2016: Osservatorio Nazionale della Salute nelle Regioni Italiane: [www.osservatoriodellasalute.it](http://www.osservatoriodellasalute.it)
- Welfare Index PMI – Rapporto 2017 - [www.welfareindexpmi.it/rapporto-2017/](http://www.welfareindexpmi.it/rapporto-2017/); Assicurazioni Generali S.p.A.; presentato il 28 marzo 2017 presso la scuola LUISS Guido Carli, Roma
- Welfare Index PMI – Rapporto 2017 - *Una nuova armonia tra profitto e benessere: l'importanza del welfare aziendale per la creazione di valore condiviso*; introduzione del prof. Marco Meneguzzo, Università degli Studi "Tor Vergata"; Assicurazioni Generali S.p.A., 2017, Roma

## ALLEGATI

### Il quadro economico

Il nostro sistema produttivo conta 6,3 milioni di imprese di cui 6 milioni sono microimprese con meno di dieci addetti. Solamente il 20 per cento dei lavoratori italiani sono impiegati nelle grandi imprese. Questo dato consente di comprendere quanto sia difficoltoso diffondere il processo di istituzione del WA. I fondi pensione e i fondi sanitari, che ad oggi rappresentano gli strumenti principali del welfare complementare, faticano a raggiungere la maggioranza dei lavoratori. Restano quindi fondamentali gli istituti negoziali a qualsiasi livello di rappresentanza: aziendale, territoriale o nazionale.

E' necessario, a questo punto, comprendere quali siano gli strumenti più adatti per le imprese al fine di reperire risorse finanziarie aggiuntive da investire nelle iniziative di welfare. La legge incentiva le aziende che introducono nei loro contratti premi di risultato per i loro lavoratori.

Si tratta di una politica molto importante per la proposizione e il raggiungimento di accordi che contemplino premi di risultato. Nel 2016 i contratti registrati che comprendevano questi premi sono stati 7.936 (di questi il 51,7 per cento ha introdotto misure di WA)<sup>11</sup>.

C'è un rapporto diretto tra gli obiettivi economici dell'impresa e le ragioni sociali del WA. Il riferimento è all'imprenditoria socialmente responsabile ovvero al ruolo da essa esercitato sulle aspettative dei propri *stakeholders* attraverso valori tangibili e intangibili che hanno un impatto sulla società<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Cfr. Welfare Index PMI –Rapporto 2017- [www.welfareindexpmi.it/rapporto-2017/](http://www.welfareindexpmi.it/rapporto-2017/); Assicurazioni Generali S.p.A.; presentato il 28 marzo 2017 presso la scuola LUISS Guido Carli, Roma

	Industria e Servizi	Agricoltura*	Totale
Grandi Imprese (oltre 250 addetti)	3.871		3.871
Medie Imprese (da 51 a 250 addetti)	23.138	(oltre 2.500 gg.) 2.942	26.080
Piccole Imprese (da 10 a 50 addetti)	184.324	(da 501 a 2.500 gg.) 102.101	286.425
Microimprese (meno di 10 addetti)	4.448.945	(fino a 500 gg.) 1.516.459	5.965.404
Totale	4.660.278	1.621.502	6.281.780
			312.505 PMI

Tabella 1: Ripartizione delle imprese per numero addetti e per settore (fonte: ISTAT – Registro asia 2014 per l’industria e i servizi; ISTAT: censimento dell’agricoltura 2011. \* Le classi dimensionali dell’agricoltura sono basate sul numero delle giornate lavorate)

## Welfare index

FATTORE	INDICI DI MIGLIORAMENTO (%)			
	NESSUNO	LIMITATO	BUONO	NETTO
miglioramento dell’immagine aziendale	40,0	22,1	30,5	7,4
soddisfazione dei lavoratori e clima aziendale	36,2	27,6	26,8	9,5
fidelizzazione dei lavoratori	43,4	22,5	24,7	9,4
produttività del lavoro	43,3	26,8	27,0	3,0
riduzione dell’assenteismo	49,5	21,4	25,0	4,1
contenimento del costo del lavoro	53,1	23,7	22,0	1,1

Tabella 2: Risposte in percentuale alla domanda “Nella sua impresa, qual è l’impatto delle iniziative di welfare aziendale su ciascuno dei fattori indicati?” contenuta nel questionario della ricerca “Welfare Index” (fonte: Welfare Index PMI –Rapporto 2017)

## Aree del Welfare Aziendale

1	polizze assicurative	46,3%
2	sostegno economico	35,1%
3	sanità integrativa	34,8%
4	sicurezza e prevenzione incidenti	33,9%
5	formazione per i dipendenti	33,7%
6	conciliazione vita-lavoro	32,8%
7	previdenza integrativa	23,4%
8	welfare allargato al territorio	17,3%
9	sostegno ai soggetti deboli	7,7%
10	servizi di assistenza	6,7%
11	cultura, ricreazione e tempo libero	5,8%
12	sostegno all’istruzione di familiari	2,7%

Tabella 3: Tasso di iniziativa rispetto alle aree di intervento del WA (fonte: Welfare Index PMI –Rapporto 2017).

<sup>12</sup> Cfr. “La responsabilità delle imprese per gli impatti che hanno sulle società”; Comunicazione UE n. 681 del 25 ottobre 2011, Bruxelles