Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione e gestione delle risorse umane

Il welfare aziendale: dimensioni del fenomeno e implementazioni nelle PMI. Il caso Onda Energia

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

Cristina Argentino

Matr. 188501

ANNO ACCADEMICO 2016 - 2017

INDICE

INTRODUZIONE **3**

CAPITOLO 1: WELFARE STATALE **4**

Principio di uguaglianza 4
Gli obiettivi dello Stato sociale 4
Perché il Welfare State? 6
Ambiti di applicazione dello Stato Sociale 7
Crisi 10

CAPITOLO 2: IL WELFARE AZIENDALE: DEFINIZIONE E PRINCIPALI CARATTERISTICHE. **16**

Dal welfare statale al welfare aziendale con Olivetti 16
Le principali esigenze di welfare che derivano dall'evoluzione del contesto demografico e sociale. 20
I principali servizi: diffusione ed evoluzione 23
L'implementazione di un piano di welfare: approcci e fasi 26
L'implementazione del piano di welfare in una grande impresa: il caso Generali 30
Il welfare nelle piccole e medie imprese: i dati del Welfare Index PMI 33
Leggi di stabilità 2016 e 2017 44

CAPITOLO 3: L'IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DI WELFARE AZIENDALE NELLE PMI. IL CASO ONDA ENERGIA **46**

Come si costruisce un piano di welfare aziendale 46
Responsabilità aziendale per l'implementazione del piano di welfare 48
Gestire un piano di welfare aziendale 48
Onda energia: il business e la struttura dell'azienda 49
Iniziative di Welfare aziendale attualmente attive all'interno di ONDA Energia ed analisi della popolazione coinvolta 53
Progettazione nuovo piano welfare aziendale 54
Conclusioni 58

BIBLIOGRAFIA **60**

INTRODUZIONE

Perché si parla sempre più di welfare aziendale? Come si è sviluppato e come si introduce all'interno di un'azienda? Questi sono i principali interrogativi a cui ho cercato di dare risposta nella redazione di questo elaborato.

Il welfare aziendale è per me un tema molto importante in quanto permette alle imprese di crescere dal punto di vista economico e competitivo grazie ad investimenti a favore dei propri collaboratori. Ritengo che un miglioramento del rapporto ed un aumento della collaborazione tra il management (nelle grandi imprese) o la proprietà (nelle piccole imprese) e i dipendenti e collaboratori, possa giovare all'impresa stessa, ai lavoratori ed anche al mercato e al territorio in cui l'impresa opera.

Ho inizialmente analizzato tramite un breve excursus la nascita del welfare (statale): cos'è, da dove è nato e come si è sviluppato nel tempo e accennando ad alcune delle cause che ne hanno determinato la crisi. La trattazione per intero di queste ultime avrebbe determinato un cambio di rotta della tesi stessa.

Prima di fornire una definizione di welfare aziendale, ho ritenuto opportuno illustrare le principali caratteristiche delle iniziative introdotte da Adriano Olivetti, da alcuni studiosi considerato il padre del welfare aziendale. Dopo aver introdotto la definizione di *welfare aziendale* più adatta agli scopi di questo lavoro ho proceduto nell'analisi dello sviluppo del welfare nelle grandi aziende, la differenza con le piccole e medie imprese – attraverso l'analisi del *welfare index Pmi* – e l'implementazione del piano di welfare nelle piccole e medie imprese.

Per ultimo ho quindi definito le varie fasi della creazione ed implementazione di un piano di welfare dal punto di vista teorico, cercando di non distaccarmi dalla visione pragmatica delle imprese, e poi ho dato un esempio concreto tramite la creazione e presentazione, attraverso lo studio di dati primari, di un mio piano di welfare per l'azienda ONDA Energia.

Questo iter cerca di dare una presentazione di quello che è il welfare, di come si sta evolvendo e come oggi le imprese possono "mettersi al passo" attraverso l'introduzione di servizi di welfare per migliorare la competitività e la produttività nel medio e lungo termine.

Capitolo 1: Welfare Statale

Perché le aziende hanno avuto la necessità di sviluppare dei programmi di welfare? Questa è la domanda cui si propone di rispondere questo capitolo. Provando a fare un piccolo excursus sull'evoluzione del welfare da welfare state a welfare aziendale.

Principio di uguaglianza

Il welfare come sistema di aiuti nasce dallo Stato, si parla infatti inizialmente di Stato Sociale o Welfare State (termine introdotto per la prima volta da Roosevelt con il New Deal). Quest'ultimo era caratterizzato da un insieme di servizi gratuiti conferiti dallo Stato, per supportare i cittadini nella vita di tutti i giorni. Questo termine è stato poi usato in Europa per indicare appunto tutto l'insieme di servizi offerti dallo Stato a supporto dei cittadini. Lo Stato Sociale è una caratteristica dei moderni Stati che si fondano sul principio di uguaglianza. L'art. 3 della Costituzione italiana proclama infatti il principio di uguaglianza distinguendo quella formale da quella sostanziale; qui ha più rilievo l'uguaglianza sostanziale in base alla quale lo Stato deve essere promotore di tutte quelle iniziative volte ad eliminare possibili discriminazioni tra i cittadini, in modo da rimuovere quegli ostacoli di ordine naturale, economico e sociale e permettere a tutti di poter realizzare a pieno la propria personalità. Lo Stato deve quindi promuovere azioni positive che portino tutti sullo stesso piano di partenza, in modo che ognuno possa sviluppare le proprie capacità. Corollario al principio di uguaglianza promosso dall'art. 3 cost. è il principio di ragionevolezza in base al quale gli atti normativi aventi valore di legge siano adeguati al fine perseguito dal legislatore costituzionale; in base a questo principio "tutti sono uguali davanti alla legge" ma ogni caso è valutato, dal giudice, in base alle proprie peculiarità in modo da avere un trattamento diverso per situazioni diverse.

Gli obiettivi dello Stato sociale

Nel farsi promotore di azioni positive volte ad eliminare le disuguaglianze, lo Stato ha sviluppato diversi sistemi per mettere tutti sullo stesso livello di partenza. I principali servizi messi a disposizione dei cittadini dallo Stato sono: l'istruzione pubblica, l'assistenza sanitaria, la previdenza sociale, l'indennità di disoccupazione, i sussidi familiari. Dopo essersi sviluppato in Inghilterra e Germania, il welfare state si sviluppa anche in Italia. Questo Stato sociale (o, inizialmente, assistenziale) viene da molti analizzato e studiato, prendiamo ad esempio la definizione di Briggs "Il welfare state è uno Stato in cui il potere organizzato è usato deliberatamente (attraverso la politica e l'amministrazione) allo scopo di modificare le forze del mercato in almeno tre direzioni: garantire a individui e famiglie un reddito minimo indipendentemente dal valore di mercato della loro proprietà; restringere la misura dell'insicurezza mettendo individui e famiglie in condizione di fronteggiare certe "contingenze

sociali" (per esempio, malattia, vecchiaia, disoccupazione) che porterebbero a crisi individuali e familiari; assicurare ad ogni cittadino senza distinzione di classe o status i migliori standard disponibili in relazione a una gamma concordata dai servizi sociali"[1].

Quello che lo Stato si prefigge di ottenere con l'attuazione di queste politiche sociali è un miglioramento delle condizioni economiche e sociali generali dei cittadini. Con l'accordo interconfederale del 2002 si è rilevato come l'Italia sia il paese con maggiori squilibri territoriali e di genere e il più basso livello di occupazione. Lo Stato si è quindi impegnato a stimolare i consumi e la crescita economica, riducendo il carico fiscale delle famiglie e degli individui ed anche delle imprese, così da poter investire maggiormente sia sui redditi dei lavoratori dipendenti, sia per mettere in moto l'economia.
Il welfare sviluppatosi agli inizi degli anni cinquanta ha iniziato a pesare sulle casse dello Stato a partire dagli anni ottanta. Proprio dopo l'introduzione del Sistema Sanitario Nazionale nel 1978, il quale garantisce a tutti gli utenti di ricevere delle cure mediche gratuitamente, cure mediche finanziate tramite il prelievo fiscale. Per attuare tutti i servizi sopra elencati lo stato ha bisogno di risorse, prelevate, come precedentemente detto, tramite la tassazione, ma queste risorse non sono sufficienti a coprire le spese derivanti dall'erogazione di detti servizi. Lo stato sociale è quindi entrato in crisi. Fortunatamente il denaro in questo caso non è la fonte primaria che aumenta la qualità del welfare, quello su cui si basa il welfare è "il capitale sociale basato sul senso civico, la reciproca fiducia e l'intelligenza situazionata." (Fabio Fogheraiter, Saggi di welfare, 2009)
Il welfare in questo senso punta a promuovere tutte quelle azioni che i cittadini stessi possono sviluppare per implementare le relazioni sociali positive tra gli stessi senza etichettature limitanti.

Lo Stato sociale si propone di raggiungere due obiettivi: erogare servizi assistenziali per chi non riesce ad essere autosufficiente; portare tutti ad avere le stesse possibilità per crescere dal punto di vista professionale e personale. Per fare ciò lo Stato può imporre un prelievo fiscale per avere le risorse per finanziare i servizi assistenziali; può diminuire l'imposizione fiscale e agevolare con degli sgravi fiscali coloro che si trovano in difficoltà. È necessario inoltre che lo Stato decida chi siano i beneficiari dei servizi offerti, se sono servizi rivolti a tutti indistintamente si parla di stato sociale universale, se invece i servizi sono usufruibili solo da alcuni individui, per esempio, come consueto, le fasce meno abbienti della popolazione, allora si parla di carattere selettivo dello stato sociale. Quest'ultimo svolge anche una funzione redistributiva che permette l'accesso a determinati servizi indipendentemente dalla capacità contributiva, per esempio l'assistenza sanitaria. Un altro servizio, tra gli altri, è la possibilità di proseguire gli studi oltre l'obbligatorietà, accessibile per merito. Applicando quindi il principio della meritocrazia lo Stato devolve delle borse di studio ai più meritevoli in modo

[1] Da: Schede su alcune definizioni di Welfare, Paolo Ferrario <https://polser.files.wordpress.com/2012/10/ws-definizioni.pdf>

da permettere loro di continuare gli studi anche se non ne hanno la possibilità economica, ciò favorisce l'ascesa sociale che in passato non era possibile.
Abbiamo visto quindi come lo Stato si propone di perseguire il benessere dei cittadini, inteso in senso fisico, psichico e sociale. Si può quindi definire lo Stato sociale come quell'insieme di interventi volti a muovere le forze sociali e a modificare lo stato delle cose per raggiungere e ampliare sempre più l'uguaglianza sociale. Alla base di queste politiche sociali vi è lo scopo di aiutare coloro che hanno bisogno e di proteggere la collettività dai rischi sociali. Si aggiungono quindi altri due termini al vocabolario che definisce lo stato sociale, ovvero bisogno e rischi; il rischio che si manifesti qualche evento che, minando il benessere dei cittadini, produca un bisogno.
Lo Stato mette in atto una serie di interventi che forniscono protezione sociale e lo fa attraverso diversi sistemi come per esempio l'assistenza mirata a determinate persone o gruppi di persone, attraverso l'intervento discrezionale ovvero verificate determinate condizioni quali il bisogno manifesto e la mancanza di risorse per affrontare questo bisogno; l'assicurazione sociale, attuata tra le altre, tramite il sistema pensionistico; la sicurezza sociale che, basata sul concetto di cittadinanza, mira a dare un sistema di protezione a tutti i cittadini.

Perché il Welfare State?

Iniziamo però dal capire perché si è sviluppato il cosiddetto Welfare State. Lo Stato Sociale si sviluppa alla fine del XIX secolo in Europa ma le sue origini sono ben lontane da questo periodo. Già nell'antica Roma la classe al potere elargiva *panem et circenses* ai più bisognosi per un comune senso di solidarietà verso i più poveri. Più avanti sarà la Chiesa a portare avanti l'idea di soccorso e aiuto verso coloro che hanno bisogno. Successivamente, trasformazioni socio-economico-politiche portano ad un susseguirsi di recessioni economiche, disoccupazione elevata e la necessità di provvedere a tutti coloro che non riescono da soli: vedove, orfani, anziani, a cui mancano le risorse basilari per vivere. Per sopperire a tali mancanze entra in vigore l'obbligatorietà dei contributi sociali, sono gli stati emergenti a farsi carico di queste necessità. Si vedono poi la Dichiarazione dei Diritti dell'Uomo, in Francia e le "*poor law*", in Inghilterra.
Il pioniere dello stato sociale così come lo conosciamo è Bismarck che mette in atto in Germania un sistema di previdenza obbligatoria contro infortuni, vecchiaia e malattia; Stato sociale però rivolto ad una sola fascia di popolazione. La Danimarca, invece, sviluppa il primo stato sociale universalistico, cioè rivolto a tutti i cittadini.

Facendo un'analisi dal punto di vista economico, basta guardare al primo teorema dell'economia del benessere partendo dall'analisi che se ne fa basandoci sull'economia politica. Il suddetto teorema afferma che per raggiungere l'ottimo paretiano devono verificarsi determinate condizioni ovvero l'informazione simmetrica, l'assenza di esternalità, la completezza dei mercati e la tecnologia non deve avere rendimenti crescenti.

Verificate queste ipotesi, la cui condizione di partenza è la concorrenza pura, non è possibile modificare la condizione di un soggetto senza peggiorare quella di un altro. In tale situazione di efficienza allocativa l'utilità di un soggetto può essere migliorata solo dalla diminuzione dell'utilità di un altro soggetto, quindi non è possibile riorganizzare la produzione migliorando l'utilità di una persona e non diminuendo quella di un'altra. La condizione iniziale di concorrenza permette di realizzare quale sia la scarsità dei beni, grazie ai diversi prezzi, secondo il principio della domanda e dell'offerta. L'efficienza allocativa in senso paretiano però ci pone davanti ad un limite fondamentale che giustifica l'intervento dello stato nella riallocazione delle risorse. Questo limite si basa sul principio che, in senso paretiano, l'ottimo è verificato senza considerare la ripartizione del reddito tra gli individui, quindi un ottimo paretiano è anche quello che vede un individuo con reddito cento e un altro con reddito zero; condizione che anche non essendo equa è accettata dalla società. Le condizioni sopra elencate inoltre sono difficilmente raggiungibili dal mercato spontaneamente poiché i mercati sono caratterizzati, tra gli altri, da asimmetria informativa, da esternalità positive e negative. È per questo che l'intervento dell'autorità pubblica per la riallocazione delle risorse è giustificato e accettabile. Ulteriore condizione che, da sola, giustifica l'intervento pubblico nei mercati per la riallocazione delle risorse è l'incompletezza dei mercati, esempio lampante è la mancanza di sussidi (privati) per chi è impossibilitato a lavorare o incapace di farlo a causa di avvenimenti negativi e quindi non ha la possibilità di procurarsi un reddito per vivere. Quello che è necessario alla base è quindi la protezione contro i rischi che gli individui non possono affrontare da soli. È questo che lo Stato sociale, o assistenziale, va a sopperire: la non esistenza di mercati privati che aiutino e assicurino i cittadini dai rischi sociali, quali povertà e malattia. Il welfare state nasce quindi per ragioni di efficienza, la quale va poi ad articolarsi anche nella ridistribuzione, da non guardare come ridistribuzione ex post del reddito monetario e livellamento del reddito stesso, quanto piuttosto come finalità assicurativa comune, come ripartizione dei rischi sociali. A tal proposito Walzer nel suo scritto "*Spheres of Justice"* (1983) afferma che piuttosto che cercare di redistribuire il reddito bisogna trovare sfere di giustizia rilevanti in cui lo Stato possa intervenire, come: assicurare il trattamento sanitario a chiunque indipendentemente dalla propria capacità contributiva, per quanto riguarda la sanità; o anche, per il sistema previdenziale, un tenore di vita che sia adeguato al passato contributo personale alla società.

Ambiti di applicazione dello Stato Sociale

Per cercare di capire quali siano le dimensioni in cui lo Stato Sociale si muove, bisogna analizzare innanzitutto la differenza tra il welfare pubblico e il welfare aziendale. Mentre il welfare pubblico ricomprende tutte quelle azioni dello Stato volte a dare servizi o maggiore moneta ai cittadini, il welfare aziendale, che molto spesso è mosso dal cosiddetto "welfare fiscale", comprende tutte quelle azioni del datore di lavoro che portano il

dipendente ad avere maggiori agevolazioni rispetto a quelle fornite dallo Stato, e va in qualche modo a colmare le mancanze del welfare statale che ormai è entrato in crisi.

Una definizione di stato sociale ci viene fornita dall' EUROSTAT: "La protezione sociale comprende tutti gli interventi posti in essere da organismi pubblici e privati finalizzati a tutelare individui e famiglie da un predefinito insieme di rischi e di bisogni, a condizione che non siano previsti contestualmente né una contropartita né un contratto individuale. I rischi o i bisogni che possono dar luogo a interventi di protezione sociale sono convenzionalmente classificati nel modo seguente: 1. Malattia e assistenza sanitaria; 2. Invalidità; 3. Vecchiaia; 4. Superstiti; 5. Famiglia e infanzia; 6. Disoccupazione; 7. Abitazione; 8. Esclusione sociale, non altrimenti classificata" (EUROSTAT, 2000). A questi ambiti si può anche aggiungere l'istruzione pubblica. Lo stato del benessere è perciò quello Stato che ha come obiettivo il raggiungimento del benessere e della sicurezza sociale per tutti i cittadini tramite la politica sociale.

Va ora specificato che c'è una distinzione tra le aree in cui interviene lo Stato e le aree in cui lo Stato dà un supporto alle scelte e all'iniziativa privata tramite agevolazioni fiscali. Tra le agevolazioni fiscali alle famiglie vi sono delle erogazioni dirette - come per esempio gli assegni familiari - le detrazioni e le deduzioni fiscali; la differenza tra le due sta anche nel fatto che le erogazioni sono prese in considerazione quando si fa un confronto con gli altri Paesi mentre le deduzioni e le detrazioni non vengono considerate in questo confronto, quindi vi è un gap che non si considera e che potrebbe portare ad avere risultati diversi in un eventuale confronto tra Stati, dovuto appunto al fatto che le aliquote fiscali nei vari Stati sono diverse e ciò porta a disuguaglianze nonostante la spesa pubblica sia di uguale ammontare. Ecco che, nonostante l'Italia abbia una spesa considerevole per quanto riguarda il welfare, superata solo da Danimarca, Germania, Francia, Finlandia e Norvegia, a causa dell'elevata pressione fiscale i benefici del welfare sono "poco riscontrabili", inoltre tra i problemi che il nostro paese riscontra e che purtroppo danneggia tutto l'apparato statale troviamo, l'evasione fiscale, che in Italia è stimata al 17% contro il 14% della media europea; considerando poi anche le attività criminali la percentuale sale al 27%.

Analizzando più nel dettaglio la spesa sociale possiamo notare come i paesi europei utilizzano le risorse che hanno a disposizione (tabella 3.2)[2]; tenendo in considerazione che in Italia la spesa per le pensioni è finanziata dai contributi, mentre la spesa assistenziale è interamente finanziata dalla fiscalità generale.

Si può subito notare, nella tabella, come per tutti i paesi, esclusa l'Irlanda, la spesa maggiore è concentrata sulla Vecchiaia, in particolare proprio in Italia. Da questa tabella si possono capire le priorità degli Stati; prendendo ad esempio l'Irlanda, questa destina meno alla vecchiaia, quindi alle spese pensionistiche, ma dà un rilievo maggiore alle spese per malattia quindi alla sanità, dove spende il 40% della spesa complessiva. Considerando

[2] Tabella: http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/DEL_COLLE_1795/Alcuni_paragrafi.pdf; dati aggiornati al 24/08/2017

poi insieme, famiglia e disoccupazione, la media della spesa europea per queste due funzioni è del 15% ma ci sono Paesi che se ne discostano molto, come l'Italia che complessivamente spende meno del 7%. Negli anni però i Paesi stanno cercando di modificare la ripartizione della spesa e di migliorare il sistema di welfare nel suo complesso. Stanno infatti lavorando per cercare di arrivare ad una convergenza dei sistemi di welfare. Il primo passo è stato fatto nel 2000 con la Strategia di Lisbona; ora la commissione europea ha fissato degli altri obiettivi, in termini di percentuali di spesa, da raggiungere entro il 2020. Quello che ci domandiamo ora è se i Paesi stanno agendo a riguardo o sono indietro rispetto alle direttive comunitarie. In Italia, si trova una posizione di incertezza per quanto riguarda la sostenibilità finanziaria a lungo termine; il paese ha comunque fatto dei passi avanti per quanto concerne l'istruzione e il mercato del lavoro, nonostante i dati di occupazione femminile e giovanile siano ancora bassi e preoccupanti.

Tab. 3.2 – Composizione percentuale per funzione della spesa per prestazioni sociali nei Paesi dell'Unione europea nella composizione a 15 membri – Anno 2008.

Paesi	*Malattia*	*Invalidità*	*Vecchiaia*	*Reversibilità*	*Famiglia*
Austria	26,1	7,8	42,2	7,1	10,3
Belgio	28,4	7,1	32,6	8,0	7,8
Danimarca	23,3	15,2	38,4	0,0	13,2
Finlandia	26,8	12,6	34,6	3,4	11,6
Francia	29,8	6,0	39,3	6,5	8,4
Germania	30,5	7,8	35,3	7,6	10,6
Grecia	29,0	4,7	42,4	8,3	6,3
Irlanda	40,8	5,5	21,7	4,4	14,8
Italia	26,4	5,9	51,4	9,4	4,7
Lussemburgo	25,2	11,5	26,8	9,2	19,8
Paesi Bassi	32,8	8,8	35,5	4,5	6,6
Portogallo	28,0	9,3	44,2	7,3	5,5
Regno Unito	33,3	11,0	38,9	0,8	7,3
Spagna	30,8	7,2	30,6	8,9	6,8
Svezia	26,0	15,1	39,9	1,9	10,4
UE-15	*29,6*	*7,0*	*38,9*	*7,4*	*8,2*

Paesi	*Disoccupazione*	*Alloggio*	*Esclusione sociale*	*Totale*
Austria	5,0	0,4	1,1	100,0
Belgio	12,5	0,9	2,7	100,0
Danimarca	4,8	2,5	2,6	100,0
Finlandia	7,1	1,7	2,2	100,0
Francia	5,8	2,7	1,5	100,0
Germania	5,4	2,2	0,6	100,0
Grecia	5,1	2,0	2,2	100,0
Irlanda	8,7	2,0	2,1	100,0
Italia	1,9	0,1	0,2	100,0
Lussemburgo	4,6	0,9	2,0	100,0
Paesi Bassi	3,8	1,4	6,6	100,0
Portogallo	4,5	0,0	1,2	100,0
Regno Unito	2,5	5,4	0,8	100,0
Spagna	13,6	0,9	1,2	100,0
Svezia	3,0	1,6	2,1	100,0
UE-15	*5,9*	*1,6*	*1,4*	*100,0*

Cercando di vedere quali possano essere i riscontri a livello europeo di questa politica di convergenza, notiamo come i paesi non abbiano raggiunto gli obiettivi prefissati, il cui raggiungimento è infatti stato rimandato al 2020, e come il perno negativo che impedisce ed ostacola il pieno sviluppo sia il sistema occupazionale; infatti anche la commissione europea si è espressa a riguardo attraverso diverse raccomandazioni, conscia delle implicazioni che si potrebbero avere a livello sociale, basti solo pensare alla povertà che deriva da una bassa occupazione.

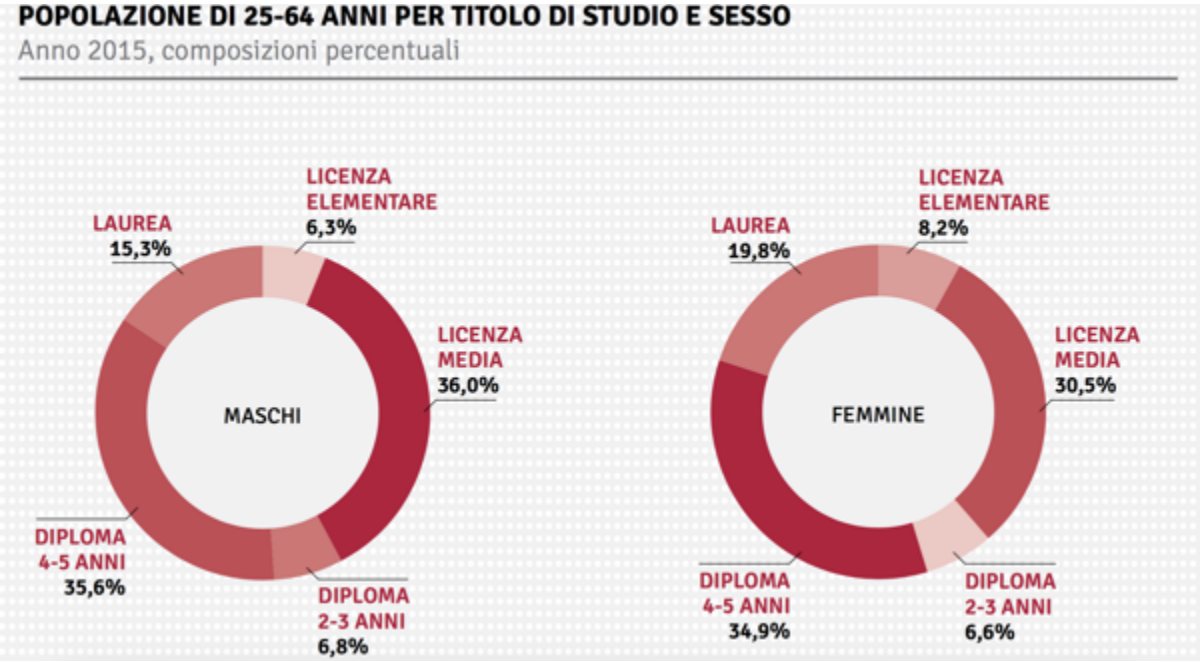
Eppure è la stessa Costituzione che afferma al primo comma dell'art. 1 che "l'Italia è una repubblica democratica, fondata sul lavoro". Il lavoro viene visto come il fondamento della società, lo Stato in questo senso dà al cittadino la possibilità di emanciparsi e di realizzare sé stesso attraverso il lavoro, o almeno questo era l'intento iniziale; ora si parla sempre più di precarietà del lavoro e dello stato di disoccupazione in cui verte il nostro paese e questa condizione fa in modo che non si sviluppi ciò che era perseguito, ovvero l'impegno personale e il merito che confluiscono nell'interesse generale.

Guardando a questo aspetto dal punto di vista economico, possiamo citare Adam Smith, che nel suo scritto "La Ricchezza delle Nazioni" ha introdotto il concetto di mano invisibile (concetto non più utilizzato nelle teorie dell'economia moderna poiché richiede condizioni non realistiche come simmetria informativa e concorrenza perfetta), poi analizzato da Pareto, il quale afferma la connessione tra il benessere individuale e quello dell'intera società; quest'ultimo sarebbe raggiunto tramite il perseguimento egoistico dell'interesse individuale.

Crisi

Dall'analisi fatta dello Stato sociale si può notare come inizialmente non si pensava che lo stesso potesse pesare sulle casse dello Stato. Abbiamo visto come lo Stato sociale si sviluppi in più ambiti, ora vediamo come questi ambiti sono entrati in crisi, portando al progressivo indebolimento del welfare state.

Partendo dall'istruzione, tra tutti i paesi europei l'Italia è il paese che investe meno nell'istruzione e sui giovani come risposta alla crisi che si sta vivendo in questo periodo storico. A riguardo sono esplicativi i dati ISTAT che ci permettono di analizzare la situazione Italiana.



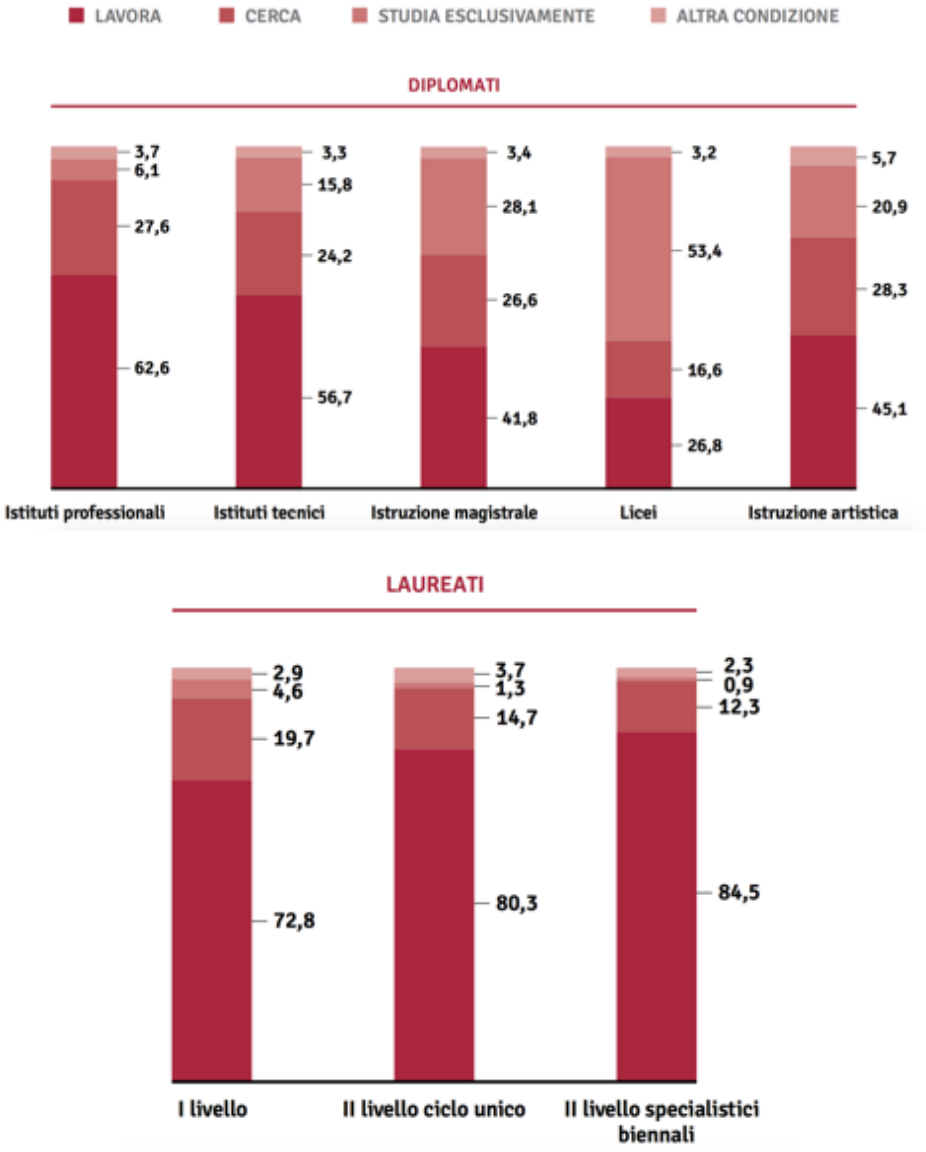
Nati vivi della popolazione presente per sesso

Anni	Maschi	Femmine	Totale
1965	508.775	481.683	990.458
1975	426.160	401.692	827.852
1985	296.721	280.624	577.345
1995	270.996	254.613	525.609
2005	283.497	265.613	549.110
2015	243.481	229.980	473.461

Questi grafici evidenziano come il 35,25% tra uomini e donne abbia il diploma e, dato ancora più "preoccupante", il 36% per gli uomini e il 30,5% per le donne è in possesso solo della licenza media. Quest'ultimo dato riflette in realtà quella che è la demografia della popolazione italiana poiché questa è sempre più composta da persone ansiane con basso grado di istruzione e ciò porta ad avere risultati che sembrano preoccupanti ma in realtà sono fisiologici per la realtà italiana. Infatti, come vediamo anche dalla tabella sulle nascite, già solo tra 2005 e 2015 si ha una diminuzione di 75.649 nascite, vedendo poi i dati del 1965 e del 2015 si ha quasi un dimezzamento delle nascite.

Altro aspetto da analizzare a riguardo è la condizione di diplomati e laureati e possiamo farlo grazie ai grafici sotto riportati che ci mostrano come all'aumentare del grado di istruzione conseguito la percentuale di persone che lavorano sia maggiore. Un modo per aumentare la produttività di un paese infatti è promuovere l'istruzione a gradi sempre più elevati, poiché questa nel lungo periodo porta a progresso e modernizzazione. Un altro problema da affrontare in Italia, come accennato in precedenza, è la disoccupazione; il dato sulla disoccupazione è molto elevato e, si noti, maggiore disoccupazione vi è tra le donne rispetto agli uomini.

Diplomati e laureati nel 2011 per condizione rispetto al mercato del lavoro del 2015



TASSI DI DISOCCUPAZIONE

Anno 2015, valori percentuali

	Maschi	Femmine	Totale
Totale	11,3	12,7	11,9
15-24 anni	38,8	42,6	40,3
Di lunga durata	6,6	7,4	6,9

Dal punto di vista economico vi è un'altra importante implicazione: i giovani che non trovano lavoro sono spesso sfiduciati e alle volte arrivano anche a non impegnarsi nella ricerca poiché sopraffatti dalla crisi occupazionale. Tutto ciò ha conseguenze negative sulla crescita del paese poiché non vi è nuova linfa che

alimenti lo sviluppo. Questo è dovuto anche al fatto che le università, a causa della loro struttura, non sono in grado di portare i giovani ad avere le competenze e le *skill* tecniche che le imprese richiedono.

La disoccupazione dilagante però oltre ad essere disoccupazione strutturale, è una disoccupazione frizionale che ha durata molto lunga rispetto a quella che dovrebbe essere la durata media di questo tipo di disoccupazione; ciò perché il sistema italiano di ricollocamento non riesce ad assorbire nel modo corretto la richiesta che vi è in questo momento storico. Tra i vari Paesi europei in cui la situazione lavorativa è migliore di quella del nostro Paese, si prenda ad esempio il modello danese. La differenza principale è la prospettiva su cui è impostato questo sistema, ovvero la salvaguardia del lavoratore in quanto tale e non del posto di lavoro. Lo Stato si occupa del ricollocamento del lavoratore, proponendogli inoltre corsi di formazione che lo aiutino ad aumentare la sua possibilità di essere assunto; si dà maggiore importanza all'*employability* della persona piuttosto che al mantenimento del posto di lavoro. Il disoccupato però deve accettare una proposta di lavoro entro un termine stabilito.

Non credo si possa traferire interamente questo sistema in Italia, però si possono prendere le basi su cui si fonda e applicarle nel nostro paese. Una maggiore attenzione all'*employability* dei disoccupati porterebbe sicuramente dei vantaggi a livello economico ma anche pensionistico. Si dovrebbe cercare di conciliare l'entrata di nuovi flussi (i giovani) con i flussi in uscita (per il pensionamento) nell'intero ambito economico, in modo da avere abbastanza fondi per finanziare le pensioni con i contributi dei flussi in entrata; legando inoltre le contribuzioni delle nuove generazioni alla produttività aziendale, così che i giovani abbiano un *income* certo. In aggiunta si potrebbero garantire degli sgravi fiscali alle aziende che assumono giovani; le aziende infatti, soprattutto le PMI hanno difficoltà ad affermarsi in quanto il costo del lavoro è eccessivo per le loro capacità finanziarie e per questo assumono poco.

Aspetto collegato al lavoro è quello delle pensioni. Come accennato prima, il sistema pensionistico italiano ha una struttura particolare. Provo a spiegarla brevemente: gli attivi della popolazione versano dei contributi che vanno a sovvenzionare la spesa per pensioni di coloro che in questo momento sono in pensione; la pensione di chi è ora attivo sarà poi sovvenzionata dalle nuove generazioni con i loro contributi. In altre parole, i figli pagano la pensione ai propri genitori. La diminuzione della partecipazione contributiva di coloro in età avanzata era ritenuta fisiologica conseguenza della riduzione del lavoro nel settore primario. Non si è tenuto però conto del fatto che se i giovani sono disoccupati non vi è chi versa i contributi per le generazioni in uscita dal mondo del lavoro; il sistema sta sempre più entrando in crisi. Secondo delle stime dell'ISTAT a metà di questo secolo un cittadino su tre avrà più di 65 anni; questo progressivo invecchiamento della popolazione porterà diverse conseguenze, tra le quali: un aumento della spesa per le pensioni (che dovranno in qualche modo essere finanziate) e un aumento della spesa per la Sanità.

Per quanto riguarda la spesa per le pensioni si stanno valutando due metodi per la sua riduzione: si parla ormai da un po' di sistema retributivo, misto a quello contributivo; questo sistema lega le pensioni ai contributi versati

dai lavoratori e all'aspettativa di vita di ognuno. Altro metodo che dovrebbe aiutare il sistema pensionistico a scampare l'imminente crisi è l'innalzamento dell'età pensionabile, e a riguardo già molto è stato fatto in Italia, cercando di eliminare progressivamente le pensioni di anzianità. Riporto qui alcuni dati ISTAT che potrebbero meglio aiutare la comprensione della situazione italiana.

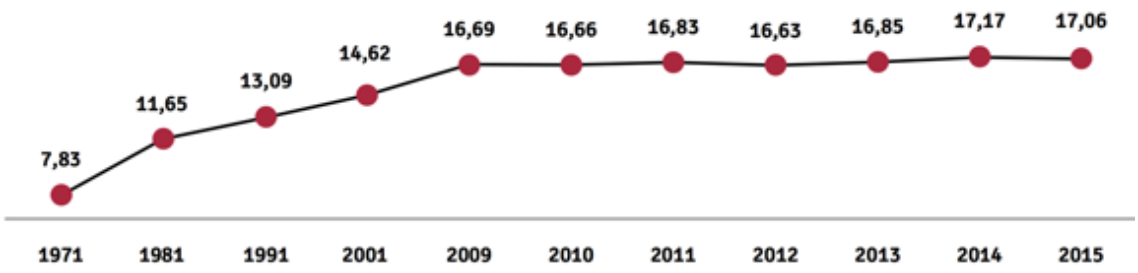
PRESTAZIONI PENSIONISTICHE

Anno 2015

	IVS	Indennitarie	Assistenziali	Totale
Numero (migliaia)	17.963	768	4.364	23.095
Importo complessivo (milioni di euro)	253.565	4.402	22.315	280.282
Importo medio annuo (euro)	14.116	5.732	4.939	12.136
Spesa pensionistica/Pil	15,44	0,27	1,36	17,06
Tasso di pensionamento	29,55	1,26	7,18	37,99
Indice di beneficio relativo	52,25	21,22	18,93	44,92

SPESA PENSIONISTICA SUL PIL

Anni 1971-2015



Per quanto riguarda l'assistenza sanitaria, altro baluardo del welfare, questa è stata introdotta a livello nazionale nel 1978; come precedentemente detto è finanziata dal sistema di tassazione universale ovvero dalla tassazione generale. Nel nostro Paese come si può vedere dalla tabella 3.2 (nelle pagine precedenti) la spesa per la sanità è più o meno nella media ma vedendo la tabella sugli indicatori del servizio sanitario nazionale, riportata sotto, andiamo ad analizzare tali aspetti più nel dettaglio. Prendendo ad esempio il dato "Assistiti per medico" in totale ve ne sono 1.160 per ogni medico, i pazienti che necessitano di assistenza hanno difficoltà nel prenotare una visita medica in quanto le liste di attesa sono sempre più lunghe; inoltre l'accesso alle innovazioni farmacologiche è sempre difficile e spesso non possibile.

ALCUNI INDICATORI DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE

Anno 2013

Indicatori	Nord	Centro	Mezzogiorno	Italia
Medici di medicina generale	19.025	9.521	16.657	45.203
Tasso di presenza medici generici*	7,0	8,2	8,1	7,6
Assistiti per medico	1.270	1.099	1.070	1.160
Pediatri di base	3.263	1.523	2.919	7.705
Tasso di presenza pediatri di base**	8,6	9,6	9,7	9,2
Assistiti per pediatra (<14 anni)	941	863	846	890
Servizi di guardia medica	785	425	1.680	2.890
Medici di guardia medica	3.154	1.950	6.429	11.533
Aziende sanitarie locali (Asl)	74	27	42	143
Centri unificati di prenotazione (Cup)	66	27	42	135

* per 10.000 abitanti ** per 10.000 bambini di 0-14 anni

Attraverso il Patto per la Salute 2014-2016 si cerca di ridurre gli sprechi e di aumentare il valore dato alle persone, agli utenti del Servizio Sanitario Nazionale. Guardando soprattutto alla dimensione allocativa si va a valutare l'impatto delle risorse per la sanità sulla salute di vari sottogruppi di popolazione, per capire come le risorse, sempre più scarse, siano allocate e se è necessario apportare dei cambiamenti per quanto riguarda l'allocazione nei vari ambiti, come da cardiovascolare a salute mentale. Gli sprechi che si stanno cercando di contenere riguardano sia gli ospedali sia le cure primarie. Quanto accennato prima sulla lunghezza delle liste di attesa si spiega anche con gli sprechi che vi sono, in quanto alcuni controlli potrebbero essere evitati con i necessari accorgimenti, in modo che si riducano le liste di attesa. Si fa quindi in questo caso appello alla professionalità dei medici sia per le loro prescrizioni diagnostico-terapeutiche sia per la riorganizzazione tra ospedale e cure primarie.

Ecco che, a causa di questi sprechi, a causa della crisi che si è palesata, le aziende si sono messe in moto per colmare le carenze dello stato sociale, introducendo dei servizi complementari al welfare state per i propri dipendenti.

Capitolo 2: Il welfare aziendale: definizione e principali caratteristiche.

Dal welfare statale al welfare aziendale con Olivetti

Uno dei precursori del welfare aziendale è l'ingegner Adriano Olivetti. Nella sua fabbrica ad Ivrea ha sviluppato un sistema di aiuti ai propri dipendenti che precedono l'avvento del welfare. Già prima che in Italia si iniziasse a parlare di welfare statale, men che meno aziendale, Olivetti ha realizzato qualcosa di davvero concreto per i suoi operai, ispirandosi all'idea che l'impresa e l'imprenditore non debbano essere mossi solo da profitto, efficienza e innovazioni di prodotto e processo. Olivetti vede l'azienda come un centro di innovazione che non deve essere fine a sé stesso ma deve portare un miglioramento concreto alla società e al territorio in cui l'azienda si trova. Ed è questo quello che crea: un prototipo di industria sociale autonoma.

"Il Servizio Sociale ha una funzione di solidarietà. Ogni lavoratore dell'Azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita dell'Azienda medesima e quindi a quella degli organismi istituiti nel suo seno e potrà pertanto accedere all'Istituto assistenziale e richiedere i relativi benefici senza che questi possano assumere l'aspetto di una concessione a carattere personale nei suoi riguardi"[3].

Sin dagli albori dell'industria di Ivrea, all'interno della stessa si è subito data importanza agli operai; già dal 1909 si è sviluppato il primo sistema di aiuto mutualistico, nel 1926 si hanno le prime assegnazioni di case ai dipendenti, nel 1932 in onore di colui che per primo fu il capo dell'officina, si instaurò il "Fondo Domenico Burzio" che garantisce ai lavoratori assistenza e una sicurezza sociale di cui ancora è presto parlare in Italia, a causa della sua ristrettezza di iniziative a riguardo. Successivamente si ha la creazione di asili, scuole, ambulatori anche per i familiari dei dipendenti, l'introduzione della mensa e l'organizzazione di una rete di autobus per facilitare i dipendenti delle città vicine nel raggiungere la fabbrica. Olivetti mette in pratica anche azioni di distribuzione di premi ai dipendenti come partecipazione agli utili, oggi noto come *profit sharing*. L'ingegnere Olivetti inoltre istituisce sempre più comitati misti per far controllare la fabbrica direttamente dai dipendenti, coinvolgendoli quindi nell'organizzazione dell'azienda, anticipando ancora un altro aspetto del welfare aziendale che solo negli ultimi anni sta iniziando a svilupparsi.

La Olivetti è una fabbrica con grandi prospettive, cresce sempre più il numero dei dipendenti e ciò provoca incertezza per quanto riguarda il senso di umanità che vi era tra i vari operai e la famiglia Olivetti. Ciononostante la fabbrica continua a crescere e da 600 si passa a 3.000 dipendenti e vengono inaugurati nuovi stabilimenti. Pian piano si risolvono i vari problemi che con il grande numero si creavano. La buona retribuzione era ben lontana dalle altre realtà italiane e questo era apprezzato dai dipendenti. Con l'aumento del numero di questi ultimi e con l'aumento delle entrate fu possibile introdurre un sistema di assistenza sanitaria

[3] Società, Stato, Comunità, Edizioni di Comunità, Milano 1952

complementare a quella statale, all'interno della fabbrica vi erano medici e pediatri per i dipendenti e i familiari; la creazione delle scuole materne e degli asili nido fece fare un grande passo avanti alla fabbrica di Ivrea, le impiegate e le operaie godevano inoltre di una retribuzione quasi totale anche nei nove mesi di maternità e non perdevano la loro occupazione. Lavoro e famiglia rappresentano due aspetti essenziali per la vita umana, due luoghi al cui interno la persona cerca la realizzazione di sé (Bocca, 1997). Ed Olivetti non viene meno a questa percezione di lavoro e vita.

Possiamo brevemente sintetizzare i vari aspetti del welfare introdotti da Olivetti, vi sono diverse aree di intervento: - assistenza alla maternità e all'infanzia, Olivetti come prima detto assicura una retribuzione quasi totale alle donne in maternità che hanno dei mesi di pausa dal lavoro (in modo che non debbano scegliere tra famiglia e lavoro), istituisce asili e scuole; - assistenza sanitaria, la quale integra l'assistenza sanitaria nazionale tramite medici all'interno della fabbrica e indirizzando verso l'esterno per cure più specifiche, sia i dipendenti che i familiari; - assistenza sociale, che aiuta i dipendenti a creare un clima di lavoro piacevole, introducendo anche un servizio autobus che premette ai dipendenti delle città vicine di raggiungere la fabbrica, e facilita l'introduzione nella fabbrica dei nuovi assunti, un po' quello che oggi fa il mentore nelle moderne aziende; - istruzione professionale, Olivetti istituisce una scuola professionale aperta a tutta la popolazione ed inoltre offre delle borse di studio per i propri dipendenti; - servizi culturali, ovvero l'offerta di informazione e ricreazione tramite la biblioteca, gli spettacoli (disponibili anche nelle ore di pausa pranzo), studi e pubblicazioni, manifestazioni come dibattiti su vari temi, anche per quanto riguarda l'area cinematografica.

Definire il welfare aziendale

"La condizione economica di molte famiglie consente oggi di cercare un nuovo equilibrio tra le prestazioni offerte e finanziate della collettività e il contributo degli individui e delle loro associazioni" (Dahrendorf), questo è il principio che si può prendere a riferimento come ispiratore del welfare aziendale. Il "secondo" welfare è così denominato in quanto si pone in termini temporali in un momento successivo allo sviluppo del welfare statale, cd. primo welfare. L'aggettivo "secondo" si spiega anche dal punto di vista funzionale, in quanto l'obiettivo del secondo welfare non è quello di sostituire il primo bensì quello di integrarlo, arricchirlo e di colmarne le lacune stimolandone la modernizzazione attraverso la mobilitazione di risorse provenienti da privati, associazioni e molti altri attori economici; i quali si propongono attraverso lo sviluppo del "nuovo welfare" di supplire quello pubblico nelle aree di intervento che non riesce a coprire o comunque in cui non riesce ad essere efficiente. La mancata efficienza da parte del welfare pubblico è spiegata da diversi fattori, primo fra tutti la crisi che ha portato ad una riduzione delle risorse disponibili[4]; vi è inoltre un aumento e un

[4] Per un migliore approfondimento sulla crisi del welfare statale si veda il capitolo 1.

rinnovamento dei bisogni sociali che porta alla nascita di iniziative private di partecipazione all'erogazione di servizi socialmente utili.

Andando ora ad analizzare quali sono gli aspetti significativi del welfare aziendale si riesce a dare, da un punto di vista positivo, qualche esempio di definizione che solo in parte però coglie ciò che è il welfare, in quanto essendo un fenomeno multiforme in evoluzione non si riesce a definirlo in modo esaustivo poiché si evolve e muta seguendo i ritmi dei mercati moderni in cui ci si muove sempre più velocemente. "Si definisce welfare aziendale l'insieme delle iniziative volte ad incrementare il benessere del lavoratore e della sua famiglia. […] Il bisogno di welfare si può dunque definire universale: un piano ben strutturato è in grado di soddisfare i bisogni e le esigenze dei lavoratori"[5] questa definizione coglie parte dell'ampio bacino di ambiti coinvolti nel welfare aziendale. Definizione che invece coglie altri aspetti del welfare aziendale è quella secondo cui "con 'welfare aziendale' ci si riferisce all'ecosistema di prestazioni e servizi che i datori di lavoro possono offrire ai dipendenti in veste di incentivo, volti in generale a migliorare qualità e stili di vita, in alternativa ai più classici premi in denaro. Si tratta di una soluzione vantaggiosa tanto per l'azienda (che risparmia in liquidità e gode di sgravi fiscali) quanto per il dipendente (che ottiene un benefit in grado di rendere più appetibile e concretamente più soddisfacente il proprio rapporto di lavoro)" [6]. Prendendo ad esempio OD&M Consulting definiscono il welfare come "la gestione integrata dell'insieme di tutte le iniziative e servizi che le aziende mettono in atto, sia per autonoma decisione che per accordo con le rappresentanze sindacali, per venire incontro alle esigenze dei lavoratori e dei loro famigliari nei campi più vari, dall'assistenza sanitaria alla necessità di cura dei figli, dall'accesso al credito, al tempo libero"(Miriam Quarti, senior consultant di OD&M); dando così spunto per l'analisi di altri aspetti quale la contrattazione con i sindacati.
Ulteriore definizione, dal periodico HR Online, afferma che "il welfare aziendale (o welfare benefits) identifica un insieme variegato di iniziative, servizi e beni – di natura prevalentemente non monetaria ma tangibile – che si aggiunge alla retribuzione. Le misure di welfare aziendale sono previste dall'impresa e dai suoi sistemi di governance del lavoro a favore della generalità dei collaboratori (e familiari) o di loro categorie. Hanno molteplici finalità e vogliono rispondere a differenti bisogni sia di natura organizzativa sia di natura sociale, questi ultimi ritenuti meritevoli di una tutela particolare che si esprime in un *favor legis* sul piano fiscale" (Gabrielli, HR Online, 2017). O ancora, "Il welfare aziendale è generalmente inteso come l'insieme di benefit e servizi, forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorare la vita privata e lavorativa, che vanno dalla vita familiare, allo studio e alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni anche di carattere commerciale" (Mallone, 2013).

[5] Definizione ricavata da Copernicomilano.it (si veda la bibliografia).
[6] Si rimanda alla bibliografia per l'autore della definizione (articolo di pmi.it, data pubblicazione 22.06.2017)

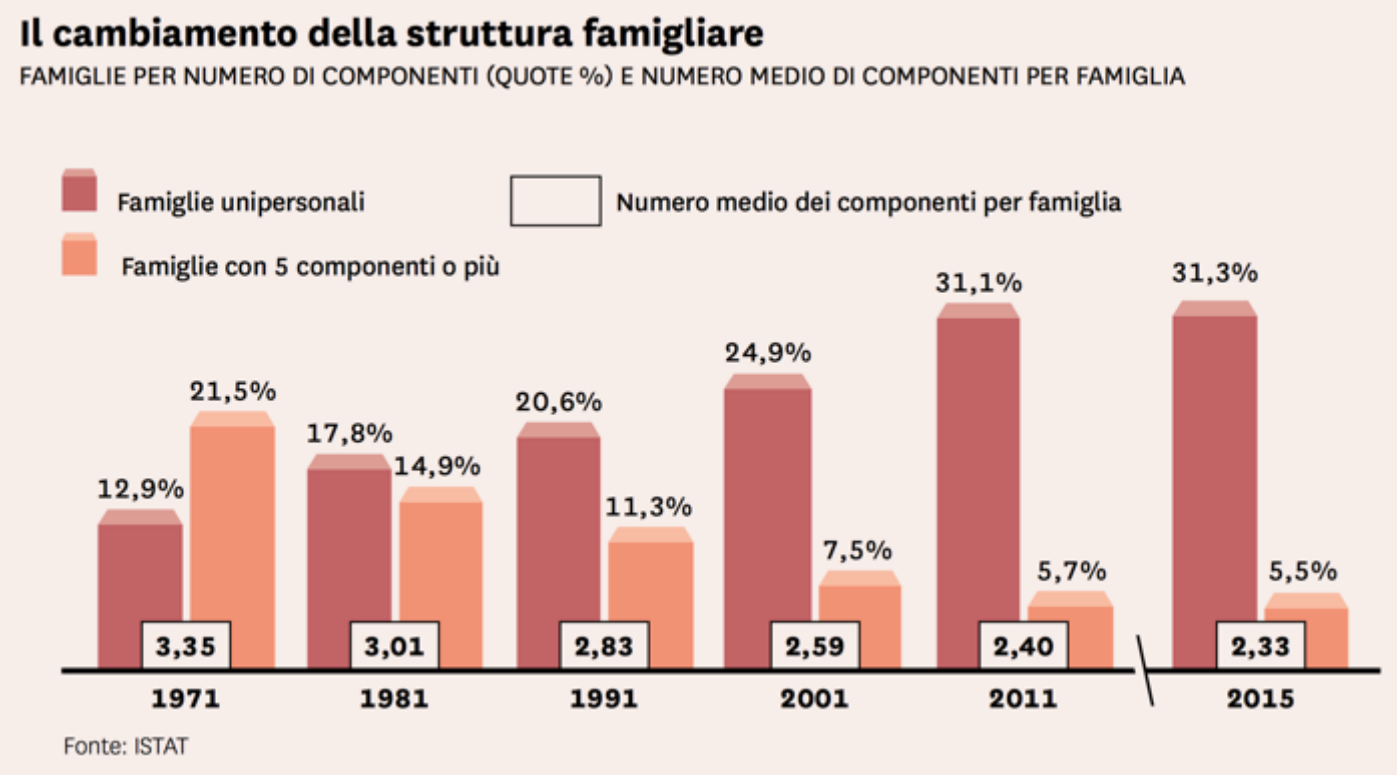
Cercando di fare sempre più chiarezza sull'argomento si può dire che "con il termine welfare si identifica in generale l'insieme delle prestazioni in natura e dei benefici monetari volti a rispondere a bisogni di base legati alla famiglia, all'infanzia, all'abitazione e a tutelare i cittadini dall'indigenza e dai rischi derivanti dall'assenza di reddito in caso di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia. Rientrano inoltre in questa definizione anche le prestazioni che riguardano altri ambiti di particolare rilevanza sociale, come l'istruzione e la sanità" [7]. Bisogna considerare che il welfare si sviluppa su diversi ambiti e diverse discipline, non vi sono quindi definizioni univoche che guardano tutte verso una stessa via e non vi è una definizione universale da tutti accettata. Visti i diversi ambiti di applicazione del welfare, il termine viene diversamente aggettivato in base al settore in cui ci si trova a discuterne, in base ai promotori, ai finanziatori o anche in base agli erogatori. Si parla quindi di welfare "sussidiario" in quanto integrativo e alle volte suppletivo del welfare statale. Il welfare sussidiario rappresenta la macro-categoria al cui interno si trova, senza esaurirlo del tutto, il secondo welfare, successivamente approfondito. Altra aggettivazione del termine welfare, che come il secondo welfare si pone all'interno della macro-area del welfare sussidiario, è "verticale" o "locale", nel quale convergono tutte quelle iniziative sviluppate dagli enti locali per integrare o sostituire le iniziative del welfare statale che non funzionano come dovrebbero. La definizione di secondo welfare è ancora un po' sfumata; esso viene rappresentato come "un ampio insieme di misure e interventi a finanziamento non pubblico, che possono essere erogati da una molteplicità di attori privati del mondo profit e del non profit o dell'associazionismo"[8]. Il secondo welfare ricomprende tutte le altre categorie, successivamente analizzate, quali welfare aziendale, contrattuale, bilaterale. Partendo dal welfare contrattuale, che si può anche definire negoziale, esso rappresenta tutte quelle iniziative che vengono adottate solo dopo una contrattazione, sia essa collettiva o individuale, e sono tutte azioni che possono essere applicate solo attraverso la contrattazione. Il welfare aziendale invece è rappresentato dell'insieme di iniziative a favore dei lavoratori da parte del datore di lavoro, iniziative volontarie, unilaterali e quindi autonome da qualsiasi tipo di contrattazione. Non esiste però una definizione vera e propria di welfare aziendale, il quale è da molti considerato un'evoluzione delle erogazioni paternalistiche da parte dei lavoratori. In altri termini, è cambiata la visione in quanto il welfare non è appunto una concessione paternalistica da parte del datore di lavoro, come ci insegna lo stesso Olivetti, ma un modo per supportare il reddito dei lavoratori e la conciliazione della vita privata con la vita lavorativa.

[7] Cosa significa welfare aziendale: un tentativo di mappatura concettuale, Emmanuele Massagli e Silvia Spattini, Il Sole24Ore, 9 marzo 2017

[8] Cosa significa welfare aziendale: un tentativo di mappatura concettuale, Emmanuele Massagli e Silvia Spattini, Il Sole24Ore, 9 marzo 2017

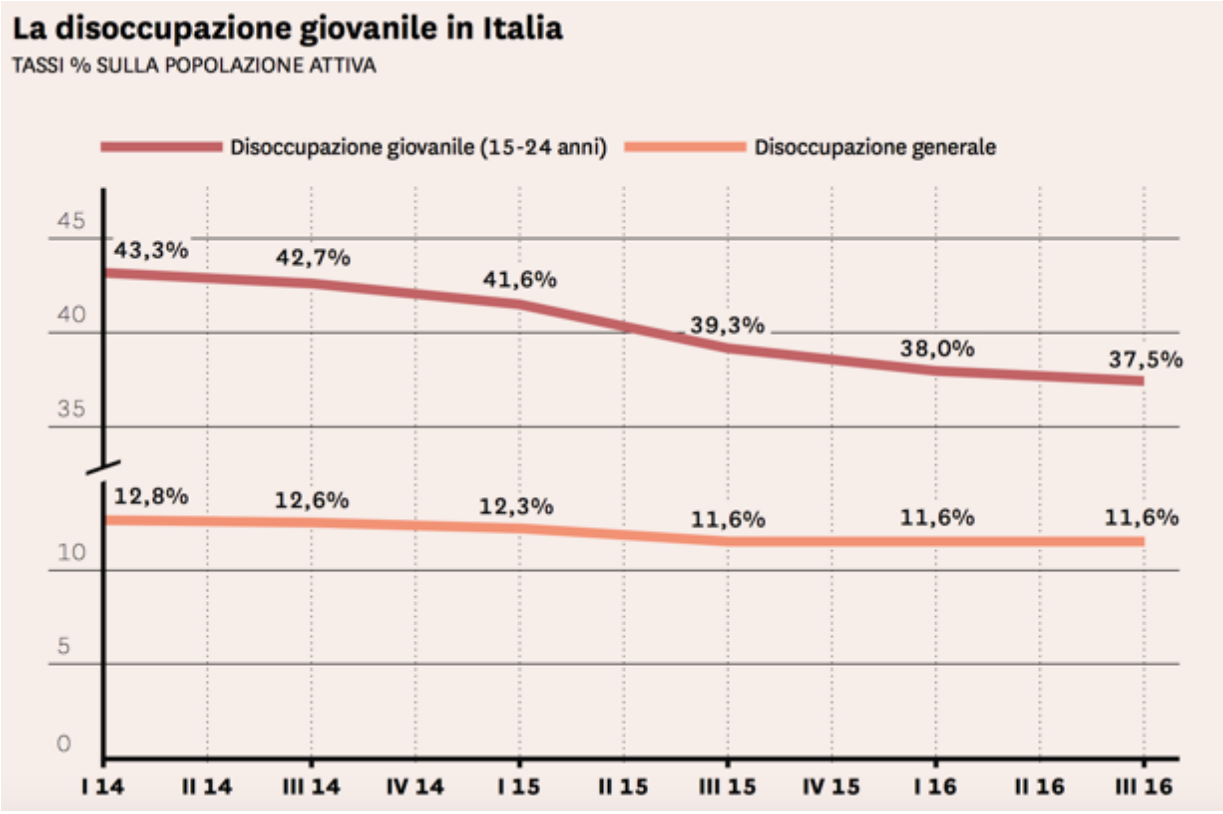
Le principali esigenze di welfare che derivano dall'evoluzione del contesto demografico e sociale.

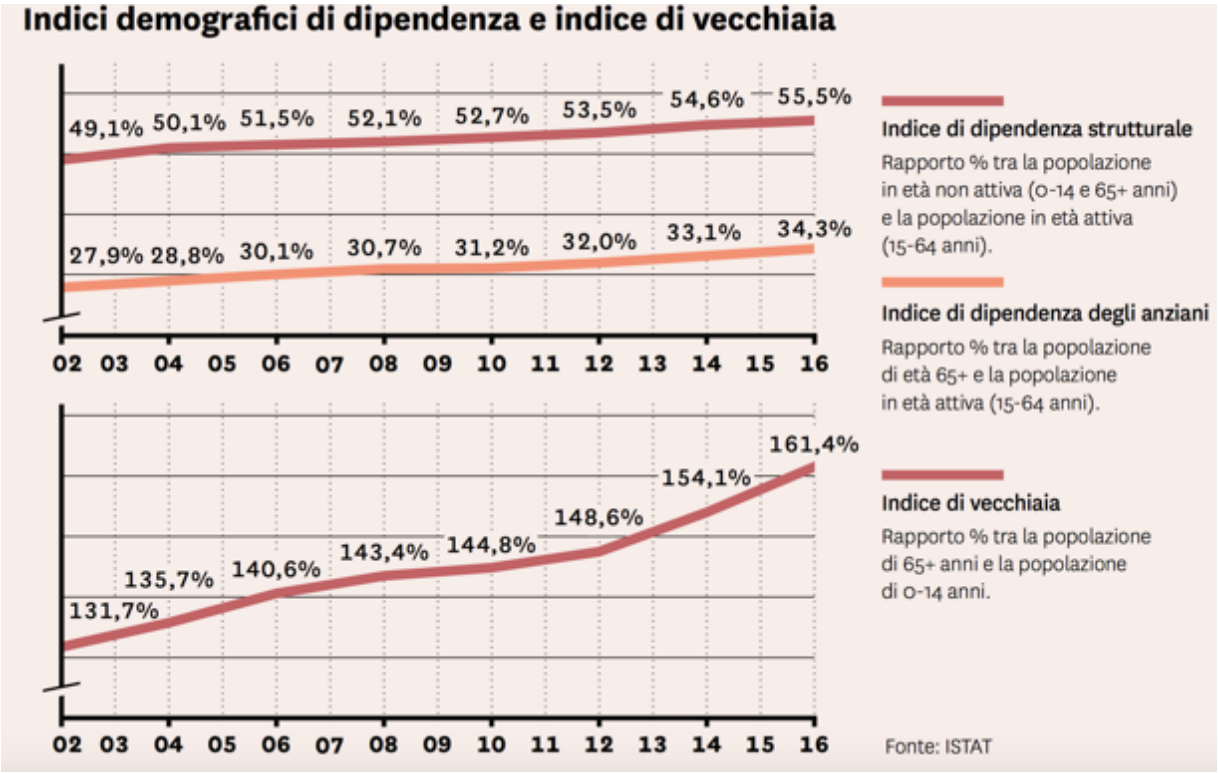
Negli ultimi mesi numerosi studi e autorevoli interventi hanno fornito contributi su questo tema. Il presidente dell'INPS Boeri ha evidenziato il rischio sociale derivante dalla maturazione per le giovani generazioni di redditi pensionistici molto inferiori alle attese e non adeguatamente integrati dalla previdenza complementare. Per quanto riguarda la sanità si allarga il fenomeno della rinuncia alla cura: secondo una ricerca del CENSIS sono 11 milioni le persone che nel corso dell'anno hanno rinunciato o rinviato il ricorso a prestazioni sanitarie (Welfare index pmi 2017). È stato inoltre segnalata una diminuzione della prevenzione e dell'aspettativa di vita. Si prevede un aumento della fragilità sociale dovuta alla frammentazione della società causata da trasformazioni socio culturali e demografiche; principalmente causate da un indebolimento della famiglia come prima rete sociale di protezione. I dati mostrano che nel 2016 il 18% dei bambini sono nati al di fuori del matrimonio e che si ha un aumento delle famiglie unipersonali, il 30% delle quali è composta da anziani che vivono da soli. Bisogna inoltre sottolineare come il ritardo normativo che prevede la protezione di nuove forme familiari, è anch'esso un problema di welfare; il 2016 però si pone anche in questo ambito come anno di svolta con l'approvazione della legge sulle unioni civili e le coppie di fatto.

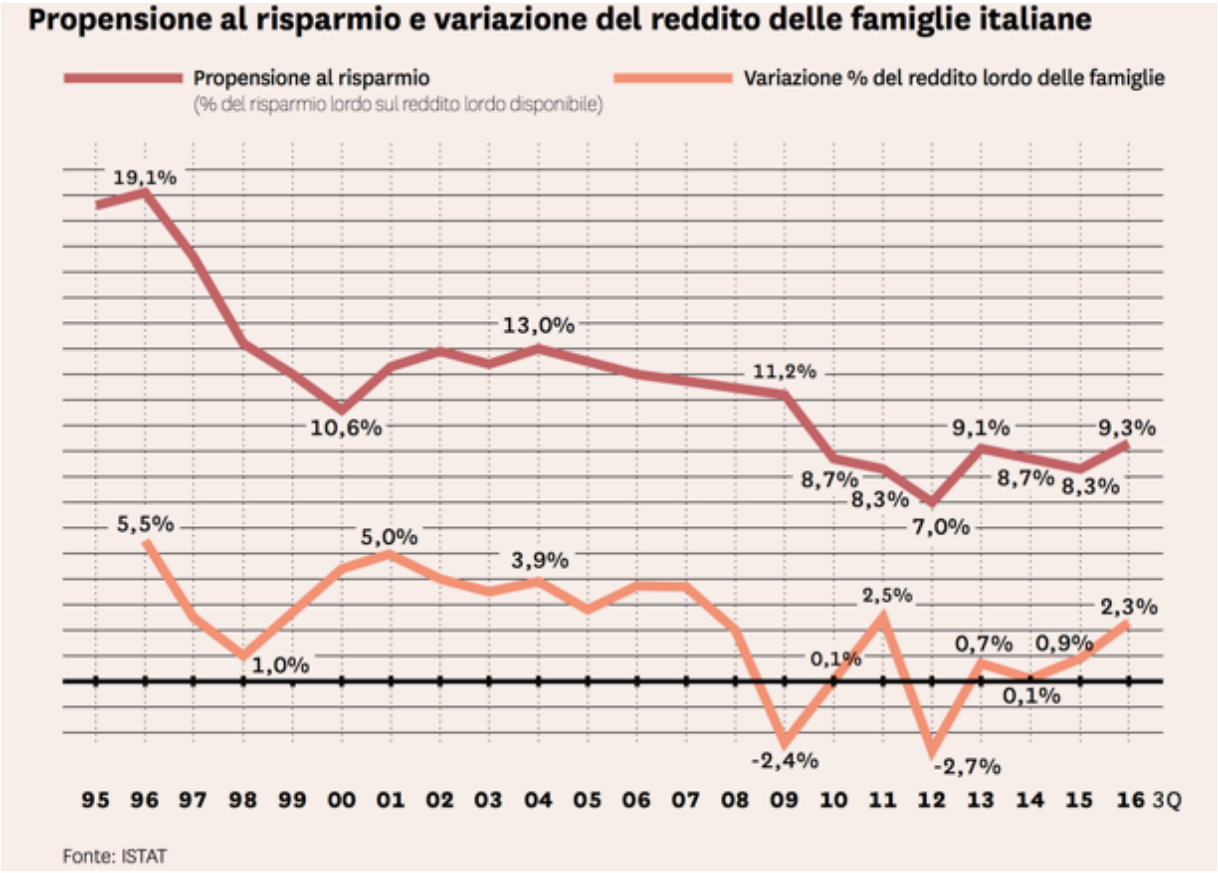


Per quanto riguarda il risparmio e la propensione al risparmio delle famiglie italiane, si nota come si ha una diminuzione della propensione al risparmio, dovuta principalmente al fatto che le famiglie italiane non riescono a mettere da parte abbastanza denaro da avere una condizione di sicurezza a lungo termine. Tra gli indicatori di fragilità sociale è molto importante il tasso di dipendenza dato dal rapporto tra i non attivi della popolazione e gli attivi; l'invecchiamento della popolazione ha determinato un aumento di questo indice che nel 2016 ha

superato il 55%. Una delle componenti che incide ulteriormente sull'aumento di questo tasso è l'esclusione di parte della popolazione dal segmento attivo, ovvero le difficoltà che hanno i giovani nel trovare lavoro e l'esclusione delle donne dal lavoro. Per ciò che riguarda la disoccupazione giovanile vi sono comunque dei dati incoraggianti poiché vi è un lieve miglioramento anche se ancora si deve fare molta strada per raggiungere, per esempio il livello del mondo del lavoro in Germania. L'Eurostat afferma che in Italia il tasso di disoccupazione giovanile è doppio rispetto alla media europea. Peggiore è invece la situazione delle donne in età lavorativa in quanto i dati a riguardo mostrano un calo che porta ad avere un numero di circa 4 milioni di donne in età lavorativa disoccupate. Questo dati sono la naturale prospettiva di ciò che in generale sta accadendo nel nostro paese. Con la riforma del mercato del lavoro però si è attivato un meccanismo di ripresa che coinvolge tutti gli attori del mondo economico, le imprese, i lavoratori, le rappresentanze sindacali, le istituzioni pubbliche. La riforma del mercato del lavoro agisce su diversi aspetti, sulla mobilità del lavoro per esempio, facilita l'accesso ai giovani, promuove la stabilizzazione dei rapporti di lavoro, sostiene il reddito dei disoccupati e la qualificazione verso nuove posizioni. Il welfare aziendale in questo senso è fondamentale in quanto mira alla mobilità del lavoro attraverso servizi di istruzione per i dipendenti ed i loro figli, servizi per la maternità e soluzioni organizzative per avere orari di lavoro flessibili. D'altronde i cambiamenti e le trasformazioni analizzate portano alla nascita di nuovi bisogni, diversi per ognuno; il punto di forza principale del welfare aziendale sta proprio qui, oltre a sostenere ed integrare il welfare statale, dà la possibilità di flessibilizzare gli orari di lavoro ed ottenere dei servizi personalizzati in base alle esigenze di ogni lavoratore.







Le differenze con cui si confronta il welfare sono molteplici, dall'assistenza che varia in base al luogo in cui ci troviamo, fino alla composizione della compagine sociale che si trova all'interno di ogni azienda. Il welfare aziendale ha quindi un ruolo centrale in quanto le aziende hanno un rapporto diretto con lavoratori e rispettive famiglie, quindi con i bisogni di un certo target di popolazione, soprattutto le pmi; queste ultime hanno anche un

rapporto diretto con il territorio nel quale si trovano quindi conoscono quali sono le iniziative del territorio e possono contribuire a migliorarle e ampliarne le aree di intervento.
Il welfare aziendale è in grado di offrire non solo un contributo alla coesione sociale del paese ma anche al suo sviluppo economico-produttivo. Il welfare aziendale apre nuove aree di sviluppo sia per il marketing sia per la gestione del personale ed anche per nuove imprese che si specializzano nella creazione di piani di welfare adatti alle varie esigenze delle diverse aziende come consulenti specializzati e facilitatori gestionali – argomento che purtroppo in questa sede non abbiamo il tempo di approfondire.

I principali servizi: diffusione ed evoluzione

Si è detto come il welfare nasca inizialmente dall'iniziativa statale per proteggere i cittadini dai rischi sociali a cui non possono far fronte individualmente; si sono poi viste le varie distinzioni che vedono il termine welfare affiancato da diversi aggettivi. Ora si vede come questo si è sviluppato.
Nonostante la sua recente comparsa, solo dal 2010 si parla di welfare aziendale negli articoli di vari periodici, negli odierni titoli di giornale si parla di quarto welfare; ma andiamo ad analizzare per gradi.
Il primo welfare è come detto il welfare statale - precedentemente analizzato - il quale si occupa delle prestazioni e dei servizi considerati essenziali per garantire ai cittadini di godere dei diritti fondamentali di cittadinanza. Il secondo welfare introduce le integrazioni necessarie a colmare le mancanze del primo attraverso la protezione sociale integrativa volontaria, principalmente attivando assistenza sanitaria integrativa e fondi pensione integrativi; soprattutto e quasi esclusivamente nelle grandi aziende.
Per quanto riguarda l'assistenza sanitaria integrativa, si può dire che è uno dei servizi di welfare più richiesti dai lavoratori. Guardando da una prospettiva europea, l'Italia è il Paese con la più bassa percentuale di popolazione tutelata da una assicurazione sanitaria privata volontaria; questa spesa infatti è pari al 2,1% del Pil mentre in altri Paesi europei si hanno delle percentuali più elevate, Francia e Germania 3%, Belgio 4,5%, solo per citarne alcuni[9]. Ciò però dà luce al fatto che vi siano dei margini di miglioramento e che quindi l'Italia può, applicando i giusti incentivi, migliorare la propria situazione. Le best practice in questo senso sono quelle realtà che sono riuscite a sviluppare una sinergia tra incentivi pubblici e iniziativa privata. L'assistenza sanitaria integrativa rappresenta tutte le facilitazioni che sostengono i dipendenti nell'ottenere i rimborsi per le spese sanitarie sostenute (estese a tutta la famiglia), utilizzando convenzioni stipulate dal datore di lavoro con centri sanitari e specialisti privati. Per fare ciò il datore di lavoro si rivolge ai fondi sanitari per le aziende come le mutue. Il mutualismo è nato dall'idea di un soccorso comune e volontario tra gli aderenti per farsi forza insieme nei momenti del bisogno, da qui il fondo comune a scopo assistenziale. Quando si parla di fondi sanitari si prendono in considerazione enti, società di mutuo soccorso e casse che ricevono contributi di assistenza

[9] Dati OCSE, disponibili su www.oecd.org

sanitaria per lavoratori dipendenti, in modo da agevolare i dipendenti e le aziende. Le grandi aziende sono più propense a sviluppare piani di questo tipo poiché sono più portate a vedere quali siano i vantaggi dell'implementazione di piani di welfare. Vediamo quali sono quelli dell'assistenza sanitaria integrativa. Ai sensi dell'art. 51 TUIR (d.p.r n.917/86) le aziende versano un contributo di solidarietà del 10% all'INPS, questo contributo è completamente deducibile dal reddito di impresa e non rientra nella retribuzione. Il lavoratore, a suo vantaggio, ha invece un rimborso delle spese sanitarie – anche per i familiari, come prima accennato – inoltre, il versamento del contributo ai fondi sanitari non è soggetto a tassazione fino ad un importo stabilito poco superiore a 3.500,00 euro. Si può quindi affermare che le aziende hanno un risparmio in liquidità e riescono a migliorare la qualità di vita dei propri dipendenti, i quali possono usufruire di servizi sanitari senza le lungaggini tipiche del servizio sanitario nazionale che spesso scoraggiano all'utilizzo degli stessi.

Una delle sfide lanciate dal Libro Bianco è proprio quella di un "welfare della persona" (centro studi Adapt e associazione Amici di Marco Biagi); tramite il Libro Bianco si sono saputi intuire "i cambiamenti introdotti sul lavoro, mettendo al centro il diritto di ogni lavoratore a migliorare continuamente abilità e competenze. Di fronte alle nuove insicurezze, il mondo del lavoro si sarebbe ancor più potuto auto organizzare per produrre tutele e servizi attraverso enti bilaterali, espressione della contrattazione. Di qui nasce la proposta di un welfare con la sanità integrata alla previdenza e alla long term care in grandi fondi, che possano modulare le prestazioni in base ai bisogni" (Maurizio Sacconi, presidente dell'associazione Amici di Marco Biagi, ilSole24Ore).

Passando ora alla previdenza integrativa, o complementare, disciplinata dal d. lgs. 5 dicembre 2005 n. 252, essa si propone di integrare il trattamento pensionistico pubblico, in modo da garantire un migliore livello di tutela pensionistica. Il lavoratore otterrà quindi un'integrazione alla pensione basata sui contributi versati da lui e dal datore di lavoro al fondo integrativo, dai rendimenti generati dai versamenti e dalla durata complessiva della permanenza attiva nel fondo, ovvero del periodo di versamento. Inoltre vi sono delle agevolazioni ed ulteriori sgravi e quindi ulteriore risparmio per i familiari e i figli a carico. In base al decreto legislativo possono usufruire di questa integrazione pensionistica solo determinate categorie di lavoratori, a titolo esemplificativo si nominano i lavoratori dipendenti privati e pubblici, persone che svolgono lavori non retribuiti in relazione a responsabilità familiari, lavoratori autonomi e liberi professionisti. Tra le forme pensionistiche complementari troviamo i fondi pensione negoziali, i fondi pensione aperti, i piani individuali pensionistici e i fondi pensione preesistenti. Tutti questi fondi nella gestione dei vari investimenti sono tenuti a rispettare, in base a quanto previsto dalla normativa, il principio della prudenza; il quale ricorda la natura previdenziale e non speculativa degli investimenti.

Si punta, dunque, sempre più alla personalizzazione, come indicato dal Libro Bianco, oltre ai servizi utili alla conciliazione vita-lavoro. La concezione secondo cui le donne devono occuparsi di casa, figli, lavoro, famiglia, relazioni sociali è ancora difficile da eliminare del tutto, in ciò pero la pratica welfare del *work-life balance* aiuta a fare in modo che la donna non debba più scegliere; la donna si è sempre confrontata con la sfida del "tenere

insieme": "tenere insieme tanti piatti senza possibilmente aver paura di farne cadere nemmeno uno, perché se ne cade uno può anche essere il bambino 'dimenticato' all'asilo, la riunione in ufficio non preparata, gli sguardi di rimprovero dei colleghi che sottintendono 'se non ce la fa potrebbe stare a casa'" (Piazza, 2005)[10]. Inoltre, una donna su cinque abbandona il lavoro nel primo anno di vita del figlio (Savoldi, 2007). Il *work-life balance* cerca cambiare il punto di vista dal quale è organizzata la giornata, dall'organizzazione necessaria per il mondo del lavoro, si passa – anche se in minima parte – all'organizzazione della giornata in base ai ritmi familiari; indipendentemente dal genere, ai neo genitori vengono concessi degli orari più flessibili, le aziende si impegnano nella costruzione di asili nido aziendali in modo da facilitare il lavoro per i genitori e soprattutto per le donne; ma la conciliazione vita-lavoro non riguarda solo la maternità o neo genitorialità. Le imprese hanno costruito oltre agli asili anche delle palestre, o in alternativa hanno stipulato convenzioni con palestre, centri sportivi, cinema, teatri. I *flexible benfit* di cui godono i dipendenti sono molteplici e concorrono a formare una migliore brand *reputation* e a far competere l'azienda nella "guerra dei talenti"[11] attivando le leve di *retention* ed *engagement*. I *flexible benefit* si sono di recente sviluppati in quanto inizialmente i benefit concessi ai dipendenti erano quelli cd. Tradizionali quali l'auto aziendale, il cellulare aziendale, oggigiorno oltre ai tradizionali benefit si aggiungono quindi quei benefit che considerano il tempo libero del dipendente – come sopra elencato – comprendendo anche vacanze e viaggi. Nonostante l'innovazione portata da questo nuovo tipo di benefit i dati di un'indagine condotta da Rwa consulting evidenziano che il 70% dei benefit erogati riguarda sanità, previdenza e istruzione. Ovvero gli ambiti in cui il welfare statale non riesce a coprire l'intera domanda. I dati però variano in base ai diversi gruppi di età, infatti secondo un'indagine condotta da Doxa-Endered nella fascia di età compresa tra i 18 e i 30 anni i fringe benefit valgono in una percentuale che varia tra il 64% e il 79%. Mentre sono sempre richiesti per fasce d'età più elevate i rimborsi per l'acquisto di libri scolastici, le agevolazioni riguardanti le rette universitarie, quindi servizi welfare a favore dei figli. Si evidenzia quindi come i pacchetti di benefit richiesti dai dipendenti varino in funzione dell'età e dei vari momenti di vita. È importante quindi per le aziende avere un ampio portafoglio di benefit in modo da essere competitivi e riuscire a trattenere i talenti. Secondo gli esperti in materia "maggiore è l'offerta, maggiore è il successo dei piani"; è anche per questo che il welfare non è più solo assistenza e previdenza integrativa ma comprende anche soluzioni per il tempo fuori dall'ufficio.

Oggigiorno anche nell'ambito politico si parla molto di conciliazione vita-lavoro; anche l'Europa infatti si sta muovendo in questo senso per cercare di far crescere l'economia cercando di mantenere stabile e sostenibile il welfare statale di ogni nazione. Ecco che in questo le aziende aiutano attraverso il loro contributo sostengono sia il welfare statale poiché diminuiscono le uscite e aiutano i dipendenti attraverso la pratica del *worklife balance*.

[10] Carla Stefania Cristino, Worklife balance e welfare aziendale, 2009

[11] Per un approfondimento, Gabrielli, Organizzazione e gestione delle risorse umane

L'implementazione di un piano di welfare: approcci e fasi

L'implementazione di un piano di welfare implica la conoscenza di tutti i suoi possibili sviluppi e delle sue possibili evoluzioni. Il gruppo OD&M Consulting ha svolto un'analisi, il 4° Rapporto Welfare e il 1° Rapporto Wellbeing, per capire cosa pensano le imprese che hanno intensione di sviluppare un piano di welfare, o che semplicemente stanno valutando se farlo, e quelle che invece l'hanno già implementato. Cercando di capire le diverse modalità di approccio e gestione e come il coinvolgimento dei dipendenti impatti in modo diverso per ciò che concerne i risultati del piano. Si è rilevato come l'ascolto dei bisogni delle persone e la comunicazione trasparente e chiara delle finalità del piano sono i fattori principali che contribuiscono al successo dei piani di welfare. L'analisi di OD&M Consulting ha cercato di capire quanto l'ascolto delle persone aumenti il loro engagemet e porti ad un aumento indiretto dell'attenzione e della motivazione verso il lavoro. L'analisi è stata svolta su diversi panel di aziende e lavoratori per indentificare eventuali disallineamenti delle percezioni tra datori di lavoro e lavoratori, ed identificare le *best practice* da prendere come base per lo sviluppo di piani di welfare in altre aziende e altre realtà organizzative. Secondo OD&M Consulting "Il *wellbeing* è lo stato di benessere nel quale l'individuo è in grado di sfruttare al meglio le sue capacità cognitive ed emozionali, esercitando la propria funzione all'interno della sua vita professionale e privata, rispondendo alle esigenze quotidiane della vita, stabilendo relazioni soddisfacenti e mature con gli altri, partecipando costruttivamente ai mutamenti del contesto in cui è inserito. Il livello di Wellbeing delle persone incide sul livello di energia presente in azienda, principio che impatta sul benessere organizzativo e sui risultati dell'azienda" è bene che le aziende cerchino di far sviluppare nelle persone un livello di soddisfazione tale che permetta di avere un atteggiamento positivo verso il lavoro. In Sviluppo e Organizzazione 2016, OD&M afferma che il governo ha mantenuto e rispettato, applicando diversi decreti legislativi, ciò di cui vi era bisogno. Il welfare aziendale sarà l'oggetto della negoziazione tra azienda e sindacati, senza limitazioni. Il governo si sta quindi muovendo in questa direzione per favorire l'integrazione del welfare all'interno del maggior numero di aziende possibili. Aziende e sindacati sono quindi incentivati ad allargare il loro raggio di azione per favorire l'inserimento delle pratiche di welfare all'interno delle aziende stesse.

Dal rapporto del 2015 emerge inoltre come tra le aziende che hanno sviluppato un piano di welfare aziendale si collocano maggiormente le grandi aziende, mentre le piccole imprese non sono propense allo sviluppo di un piano di welfare aziendale, sia per assenza di cultura in materia ma soprattutto per la complessa gestione che richiede un piano di welfare aziendale per essere efficace e produrre i risultati desiderati. L'82% delle aziende che hanno sviluppato il piano devono la loro decisione al top management, mentre il 22% ha agito su spinta dei sindacati. Per quanto riguarda la progettazione sembra essere molto efficiente la scelta di diversificare i vari servizi, ovvero offrire un portafoglio di servizi più ampio possibile. Il 41% delle aziende facenti parte della ricerca offre servizi uguali per tutti coloro all'interno dell'azienda; il 47% invece offre sevizi diversificati in

base ai vari sotto gruppi creati nell'analisi della popolazione aziendale; la diversificazione avviene in base a diversi criteri portando ad una segmentazione per area geografica, per categoria, per aree funzionali. Vi è quindi sempre maggiore attenzione nei confronti di ognuno in quanto le aziende cercano sempre più di diversificare, aggiungere flessibilità e personalizzare i vari servizi. Importante ulteriore aspetto che emerge dalla ricerca svolta da OD&M è che le aziende cercano sempre più di connettersi con il territorio, creando una rete di iniziative di welfare su base territoriale. Le aziende cercano di diffondere il loro piano di welfare in modi diversi per cercare di comunicare nel giusto modo i vantaggi che ne derivano in modo che i dipendenti percepiscano nel modo corretto l'implementazione del piano, poiché è emerso che molti dipendenti vedono l'implementazione dei piani di welfare da parte delle aziende come un modo per risparmiare sulle spese per il personale. Emerge anche una crescita nella soddisfazione dei dipendenti nelle cui aziende è applicato un piano di welfare, rispetto al 2014. Sono quindi premiate, in termini di soddisfazione dei dipendenti, quelle aziende che cercano maggiore coinvolgimento da parte del dipendente e ascoltano di più le sue necessità cosi da creare panieri di servizi più ampi e più adeguati alla popolazione aziendale, diversa da azienda in azienda.

"Oltre alla componente variabile stanno assumendo sempre più importanza i piani di Welfare e i benefit che le aziende forniscono ai dipendenti e che diventano una vera e propria componente della retribuzione. É importante, quindi, che le aziende ragionino in ottica di *Total Remuneration*, non soffermandosi solo sulla componente monetaria della retribuzione, che rimane, comunque, importante come parte più consistente del *compensation* mix, ma considerando anche tutte quelle componenti non monetarie che finiscono per generare, anche se non direttamente, reddito. In uno scenario positivo di crescita generalizzata, che interessa soprattutto la Media Impresa e che vede dei segnali positivi anche dal Sud Italia, non sono, tuttavia, da sottovalutare le differenze di genere che rimangono ancora considerevoli e che sono determinate da una differenza a livello di retribuzione fissa" – afferma Simonetta Cavasin, AD di OD&M Consulting – "Tra le 'best practice' individuate nel 'Rapporto welfare di Od&m', il coinvolgimento diretto dei dipendenti e la scelta di servizi rispondenti alle loro reali esigenze hanno sicuramente un ruolo di primo piano. Affinché un piano di welfare sia efficace deve infatti partire da un'analisi dei bisogni reali delle persone. Per questo motivo, la fase di progettazione del piano assume un'importanza fondamentale, in quanto è proprio qui che l'azienda deve instaurare un dialogo coi dipendenti per capirne preferenze e necessità; oltre ad effettuare un'analisi delle caratteristiche della popolazione aziendale, l'eventuale decisione di realizzare una survey di rilevazione delle esigenze ha un forte impatto sul livello di soddisfazione del piano da parte dei lavoratori, in quanto si sentono coinvolti fin da subito in un progetto che avrà un impatto diretto su di loro".

Riassumendo si può quindi dire che vi son diversi fattori di successo che accomunano le *best practice* aziendali coinvolte in questa ricerca; sicuramente uno dei primi fattori di successo è l'analisi di fattibilità del piano, vi è poi il coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni riguardo i servizi da implementare e inserire nel paniere che si sta creando, altro fattore è l'inserimento dei *flexible* benefit e il tentativo di seguire al meglio i vari impegni

familiari e lavorativi assicurando cosi la conciliazione vita-lavoro, la *worklife balance*. È per questa crescente flessibilità richiesta che la gestione di un piano di welfare diventa sempre più complessa, l'azienda deve quindi assicurarsi che vi siano persone qualificate che riescano a gestire le varie fasi del piano e attribuiscano un ruolo strategico e di rilievo alla comunicazione. L'interesse verso il welfare è da imputarsi principalmente all'area della *Corporate Social Responsability*, infatti si diffonde sempre più l'idea che il welfare sia una delle dimensioni di applicazione della responsabilità d'impresa. Per quanto riguarda il paniere di servizi offerti si ha una diffusione di servizi come ristorazione (91,5% delle aziende); assistenza sanitaria e previdenza (78% delle aziende); gestione del tempo - aspettativa/periodi sabbatici non retribuiti, banca ore, flessibilità entrata-uscita, *job sharing*, part-time, telelavoro (73,2% delle aziende).

Secondo ciò che è emerso dallo studio di OD&M Consulting, il welfare aziendale è quindi "una leva d'eccellenza per attrarre, trattenere e motivare le risorse dell'azienda". Abbiamo precedentemente dato la definizione di welfare aziendale elaborata da OD&M; andiamo ad analizzarla un po' più nel dettaglio. L'implementazione di piani di welfare ha dei vantaggi per i diversi attori coinvolti: l'azienda, i dipendenti e il territorio. Per l'azienda in quanto aumenta il livello di fidelizzazione e quindi *engagement* e *retention* dei dipendenti verso l'azienda, migliora il clima aziendale, aumenta la produttività, diminuisce il livello di assenteismo, aumenta la motivazione dei collaboratori in quanto vedono che i propri bisogni sono ascoltati e soddisfatti, abbassa il tasso di *turnover* dei dipendenti e quindi mantiene il *know-how* all'interno dell'azienda, migliora la leva di *attraction* verso i talenti del mercato, contiene i costi e aumenta la *brand reputation*. I dipendenti sono avvantaggiati da diversi punti di vista: hanno un supporto al potere d'acquisto, un aiuto ad ottimizzare la gestione del tempo attraverso i servizi di *worklife balance*, ne consegue un aumento del benessere individuale e familiare. Il territorio e i vari enti beneficiano dell'integrazione tra pubblico e privato, dell'aumento del livello di interazione tra pubblico e privato, si avrebbe inoltre una maggiore efficienza nell'utilizzo delle strutture pubbliche a disposizione e un'ottimizzazione degli interventi di politica sociale poiché sarebbero integrati con gli interventi delle imprese. Le opportunità per la defiscalizzazione sono inoltre riassunte da OD&M nella seguente tabella; la quale esprime in maniera sintetica ed efficace le disposizioni del TUIR agli artt. 51 e 100.

Aree	Servizi	Art. TUIR	Limite Spesa
Scuola e Istruzione	Scuole di ogni ordine e grado Colonie climatiche (oratorio estivo) Borsa di studio e Testi scolastici (legati a piano formativo, ecc.)	51 51 51	nessun limite nessun limite nessun limite
Mutui e finanziamenti	Mutui e finanziamenti personali	51	nessun limite
Sociale, Ricreativo, Culturale, Educativo	Educazione (corsi) Ricreazione (abbonamenti, teatro, viaggi, pay tv) Assistenza sociale, sanitaria o culto	100 100 100	nessun limite
Cassa Sanitaria e Fondi Previdenziali	Cassa Sanitaria Fondi pensione integrativi	51 51	€ 3.615,2 x anno €5.164,57
Altri Servizi, Fringe Benefits	Ticket Lunch Trasporto collettivo Fringe Benefits	51 51 51	€ 5,29/gg nessun limite € 258,23 x anno

È sviluppato anche un modello base per l'implementazione di un piano di welfare che può essere applicato a tutte le aziende che si affacciano al mondo del welfare aziendale per aiutarle a razionalizzare e progettare il lavoro da fare per attuare un piano di welfare aziendale.

IL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DI UN PIANO di WELFARE AZIENDALE
FASI E PRINCIPALI ATTIVITÀ

La prima fase è quella di analisi della popolazione aziendale, comprende la raccolta dei dati utili per un'analisi fiscale, per definire la popolazione aziendale da un punto di vista socio-demografico; comprende inoltre la mappatura dei benefit che l'azienda ha già messo in atto a favore dei dipendenti e per ultimo la delineazione di categorie omogenee all'interno della compagine aziendale per definire i servizi da attuare.

La seconda fase è la progettazione, gli elementi principali della progettazione sono focus group e questionari per la rilevazione dei bisogni dei dipendenti, la delineazione dei servizi offerti e la definizione della fase di comunicazione.

La fase successiva è l'implementazione che comprende la rivisitazione delle politiche già applicate, l'analisi degli impatti sulle policy aziendali, la predisposizione del manuale di gestione del piano e l'eventuale identificazione di un provider esterno per l'erogazione.

Vi è poi la comunicazione che riguarda principalmente l'organizzazione della strategia e la definizione degli strumenti che l'azienda utilizzerà per la comunicazione del piano di welfare, quindi la definizione dei canali di comunicazione.

L'ultima fase è quella del monitoraggio che serve a rilevare la soddisfazione dei dipendenti verso il piano attuato e la verifica del tasso di utilizzo dei servizi offerti in modo da migliorare, modificare o identificare nuovi servizi.

Un'ultima caratteristica del welfare aziendale analizzata è la differenza di approccio al welfare, che può essere strategico o tattico. Le differenze sono sinteticamente riportate nella seguente tabella

	Caratteristiche e struttura del Piano				
Approccio	**Obiettivo del Piano**	**Logica di fondo**	**Leve**	**Gestione**	**Impatto sulle strategie di Reward**
Strategico:	*Fare del Welfare una leva determinante nella capacità dell'impresa di soddisfare i bisogni delle persone*	Investimento, differenziazione	Sistema di offerta ricco, più leve in gioco	Maggiori risorse richieste	Alto
Tattico:	*Cogliere le opportunità fiscali e le economie di scala offerte dalla dimensione aziendale*	Ottimizzazione	Sistema di offerta basato su poche leve, tendenzialmente defiscalizzate	Minori risorse richieste	Medio

Nonostante le differenze di risorse investite e la più circoscritta versione dell'approccio tattico, anche quest'ultimo, come l'approccio strategico, contribuisce sensibilmente ad ottenere i vantaggi propri dell'applicazione di un piano di welfare.

L'implementazione del piano di welfare in una grande impresa: il caso Generali

Come si presenta Generali? "Siamo la maggiore realtà assicurativa italiana, parte del gruppo Generali, uno dei principali gruppi assicurativi a livello internazionale. Da sempre ascoltiamo le persone e costruiamo per loro le migliori soluzioni di protezione, risparmio e previdenza.

Siamo un'azienda dinamica e in costante evoluzione, impegnata ogni giorno a garantire ai nostri clienti le soluzioni assicurative più adatte alle esigenze di ognuno, con servizi innovativi e tecnologicamente all'avanguardia. Ma soprattutto, lavoriamo con la più capillare e qualificata rete distributiva in Italia" questo è quello che Generali fa per i suoi clienti; vediamo ora come invece si muove nell'ambito del welfare e "cosa fa

per i suoi dipendenti". Generali è una delle più grandi imprese presenti in Italia, questo le da un vantaggio dal punto di vista delle risorse in quanto ha più possibilità di usufruirne per offrire un paniere di servizi di welfare molto ampio.

Generali si è impegnato nella "cura" dei propri dipendenti, "le aziende hanno capito che il benessere mentale e fisico influenza positivamente la produttività e che investire per stimolarlo è una strategia che dà frutti. Soprattutto se si tiene conto di un'aspettativa di vita maggiore e di confini sempre più labili tra ufficio e vita privata" (Guido Ferretti, docente di fisiologia all'Università di Brescia). Generali nel campus di Mogliano Veneto ha allestito un centro medico per visite diagnostiche e un centro di fisioterapia; "il luogo in cui si trova il campus ha permesso di disegnare un percorso di due chilometri per jogging e ginnastica durante la pausa, o al mattino prima di iniziare a lavorare, con aree dedicate ad esercizi, relax e break. Abbiamo anche avviato un programma per praticare la corsa o il *fitwalking* in compagnia dei colleghi con il supporto di trainer" (Perin, direttore HR) inoltre l'azienda ha anche avviato il programma *Step up* per invitare i dipendenti ad usare le scale. "Uno dei nostri obiettivi, non da oggi, è investire sul benessere dei nostri collaboratori" (Perin). Per Generali il welfare aziendale è un'opportunità di migliorare il proprio business. Inoltre, nel mondo in cui molte aziende vendono dei "prodotti" e non usufruiscono delle possibilità che gli stessi danno, Generali si pone come leader nell'implementazione di assistenza integrativa; ma i benefit offerti da Generali non si limitano ai tradizionali assistenziali come sanità integrativa o previdenza complementare.

L'azienda è consapevole del fatto che "con buoni piani di welfare in azienda si misura una crescita sensibile della produttività. Insomma, il welfare integrativo per i dipendenti si misura positivamente sul conto economico". Uno dei programmi sviluppati da Generali è il programma *Energy* – che sarà esteso entro il 2017 a 1500 dipendenti – "un progetto che punta sull'investimento in *lifestyle* per i nostri dipendenti, programmi di pilates, *running* e *power funcional*, ad esempio che possono fare tutti i nostri dipendenti, un percorso completo per imparare a gestire e migliorare le proprie energie" questa educazione allo sport aiuta a promuovere uno stile di vita sano e positivo che aiuta nella prevenzione di molte patologie; ma anche sessioni *mindfulness*, la nuova meditazione antistress. Accanto all'attività fisica l'azienda ha previsto dei seminari trimestrali e delle pillole web settimanali per apprendere dai professionisti del mondo accademico, che aiutano e spiegano come adottare uno stile di vita sano e sostenibile. Introdurre questi servizi all'interno del welfare di Generali porta un vantaggio ai dipendenti che ne usufruiscono, ma anche all'azienda, in quanto diminuiscono le assenze per malattia e ciò porta l'azienda ad avere un risparmio notevole.

Generali ha sviluppato inoltre dei servizi cosiddetti "salva tempo" come asili nido in sede, spazi *temporary shop* o servizi di lavanderia, cambio gomme auto, centri infermieristici polifunzionali in cui si possono fare anche gli esami del sangue; tutti servizi che aiutano a minimizzare ed ottimizzare tempi, spostamenti, per potersi meglio dedicare al lavoro e quindi aumentare la propria produttività. Oltre questi servizi salva tempo, l'azienda offre nel paniere dei servizi welfare anche alcuni dedicati ai figli dei dipendenti, per esempio volti alla facilitazione

dell'ingresso nel mondo del lavoro con borse di studio e workshop, rimborso spese per la scuola, libri di testo; vi sono inoltre abbonamenti con i mezzi pubblici, navette aziendali. Per cercare di ottenere sempre il massimo dal proprio piano di welfare, Generali distribuisce regolarmente delle *survey* che servono per rinnovare ad ampliare i servizi offerti, in linea con l'orizzonte delle attività di welfare di Generali, ovvero quello di assicurare la partecipazione dei dipendenti alla vita dell'azienda. Partecipazione che secondo Generali può avvenire da qualunque sede, infatti grazie ad uno lo studio per un progetto di *smart working* con il Politecnico di Milano, Generali ha implementato il lavoro da qualunque sede, prima a Milano ed ora questo progetto sarà ampliato verso altre sedi. Uno degli obiettivi di tutti questi servizi di welfare aziendale è quello di aumentare l'engagement dei dipendenti e Generali ci sta ben riuscendo avendo un engagement pari all'82%, ben sei punti in più rispetto alla media del mercato. Si crea così un circolo virtuoso che fa diminuire i tassi di assenteismo e fa aumentare la produttività.

In linea con quello che è il proprio business, Generali ha inizialmente proposto un piano di welfare base, andando poi ad ampliarlo, fornendo assistenza sul fronte pensionistico e sanitario, sviluppando assicurazioni su misura per ogni dipendente con particolare attenzione verso salute e prevenzione; con occhio particolare verso le donne, con una campagna sulla prevenzione del tumore al seno e misure che vanno verso il *worklife balance*, prima analizzato. L'azienda è sempre in cerca di nuovi suggerimenti, da parte dei propri collaboratori, e di spazi di confronto e dibattito come i "Tam Tam Talks" ovvero incontri con personaggi pubblici su temi di attualità o la possibilità di sviluppare nuovi talenti con i corsi di scrittura creativa, fotografia e *video making*.

Generali ha inoltre da poco fatto un accordo con il sindacato ed ha avviato una sperimentazione nella sede di Milano che probabilmente sarà estesa anche a Roma per far lavorare i dipendenti due giorni la settimana da casa; l'offerta è stata proposta a 350 persone e 270 hanno aderito. Ciò oltre ad essere un vantaggio per i dipendenti, che possono tranquillamente lavorare dal proprio divano, va anche a favore della città in quanto le città sarebbero meno trafficate e ci sarebbe meno inquinamento dell'aria.

"É da sottolineare che finalmente si sta diffondendo questa consapevolezza: il legame tra welfare aziendale e produttività è concreto e ampiamente dimostrato da molte ricerche. Questo è un primo passo culturale importante, perché fino a qualche anno fa le aziende italiane non avevano compreso il collegamento che esiste fra il benessere dei lavoratori e il risultato economico. Se un dipendente riesce a raggiungere un equilibrio fra vita e lavoro, o anche semplicemente a curare con più attenzione il proprio stile di vita, questo ha una ricaduta immediata sul suo livello di partecipazione attiva all'interno dell'impresa. Aumenta anche l'attenzione nei confronti dei clienti e induce i dipendenti migliori a restare legati all'azienda. Il che è particolarmente importante per le Pmi. […] Alcune aziende in Italia, pur essendo di dimensioni ridotte, sono già molto avanti sul fronte del welfare. L'interesse sta crescendo e un ruolo importante in questo processo è svolto dalle nuove detrazioni fiscali associate a queste misure. D'altra parte, capita anche che alcune piccole imprese abbiano difficoltà a districarsi fra le tante norme, che spesso sono di difficile interpretazione. La legge offre oggi grandi

opportunità, ma a livello di sistema dobbiamo ancora trovare il modo di coglierle pienamente. E il primo passo è diffondere la cultura del welfare in Italia. Noi come Generali Italia, insieme alle principali associazioni nazionali, abbiamo promosso un'iniziativa che va proprio in questa direzione: il Welfare Index Pmi, che punta a diffondere la cultura del welfare fra le piccole e medie imprese" (Perin).

Il welfare nelle piccole e medie imprese: i dati del Welfare Index PMI

La cultura del welfare aziendale era presente in diverse grandi aziende nel nostro Paese, ma le piccole-medie imprese, ossatura del nostro sistema produttivo, verosimilmente non sapevano nemmeno cosa fosse il welfare aziendale. Lo scopo di Welfare Index PMI era semplice e chiaro ma impegnativo: stimolare le pmi ad adottare politiche di welfare aziendale. In questo modo, i benefici sarebbero potenzialmente ricaduti sull'80% degli occupati in Italia. Un impatto sociale molto importante. Si è giunti alla seconda edizione del rapporto e ben 3422 imprese (il 60% in più dell'edizione precedente), di tutti i settori, hanno preso parte alla ricerca di base 2017 e questo ha oggettivamente permesso di avere uno stato dell'arte delle politiche di welfare nelle PMI statisticamente significativo. Altro scopo del rating è di permettere alle imprese di comunicare il proprio livello di welfare in modo immediatamente riconoscibile, facendolo diventare, anche esternamente, un vantaggio competitivo. Vi sono molti piccoli imprenditori che si stanno affacciando al welfare e ciò che prima di tutto vedono, almeno inizialmente, è il vantaggio economico che la loro azienda può avere; allora ricordiamo alcuni principali effetti positivi che applicare piani di welfare sempre più ampi produce nei dipendenti e di conseguenza nell'azienda: migliorare le condizioni concrete di vita del dipendente in modo che possa dedicarsi al proprio lavoro con maggior produttività; erogare benefici che si traducono in "aumenti di reddito reale" per il dipendente, sostituendoli ad "aumenti salariali" che incrementano il costo del lavoro senza efficienza fiscale per l'azienda e per il dipendente; migliorare la capacità dell'impresa di attrarre e trattenere capitale umano di qualità[12].

Passando ad un'analisi del settore delle pmi vediamo come per accelerare la diffusione del welfare serva un intervento attivo soprattutto delle pmi in quanto rappresentano la base maggiore per numero di addetti in Italia. Il welfare però come più volte accennato, non è solo sanità e previdenza; le imprese fronteggiano problemi e bisogni correlati al territorio in cui si trovano, al contesto sociale di lavoratori e rispettive famiglie. Sotto questo aspetto il welfare aziendale accresce e perfeziona gli istituti maggiori del welfare complementare, agendo su molte aree attraverso iniziative che coprono un'area molto vasta di bisogni. L'indagine del welfare index pmi ha rilevato molti casi di successo del welfare aziendale in imprese di diverse dimensioni in diversi settori. Ma è

[12] Testo citato da: Welfare Index pmi 2017

impensabile che la sola iniziativa di imprenditori singoli che attivano piani di welfare nelle loro piccole imprese possa fare in modo che si raggiunga un'ampiezza tale da coprire tutta o quasi, la base occupazionale italiana; la quale è molto vasta sia per numero di addetti, sia per differenze di settore, area geografica e altre. Non si riesce quindi ad avere la forza necessaria per poter diffondere la cultura del welfare in tutte le pmi italiane senza un aiuto da parte delle istituzioni in modo da evitare l'isolamento delle aziende; cercando quindi di costruire una rete territoriale di supporto.

Entrando ora nel merito della ricerca e dei dati analizzati attraverso il welfare index pmi possiamo mettere in luce alcuni risultati. Il welfare index pmi ha individuato 12 aree del welfare aziendale; la ricerca si propone di: analizzare la diffusione delle iniziative di welfare aziendale nelle PMI italiane e proseguire il monitoraggio della loro evoluzione, pubblicando il Rapporto Welfare Index PMI 2017; mettere a disposizione delle imprese un servizio individuale di misurazione del livello di welfare aziendale: il Welfare Index PMI; assegnare alle imprese il Rating Welfare Index PMI, per permettere ad esse di comunicare il proprio livello di welfare in modo immediatamente riconoscibile[13].

Le 12 aree del welfare aziendale

1	Previdenza integrativa
2	Sanità integrativa
3	Servizi di assistenza
4	Polizze assicurative
5	Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità
6	Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie
7	Formazione per i dipendenti
8	Sostegno all'istruzione di figli e familiari
9	Cultura, ricreazione e tempo libero
10	Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale
11	Sicurezza e prevenzione degli incidenti
12	Welfare allargato al territorio e alla comunità

Sono state condotte due tipi di ricerche basandosi su questo panel di servizi di welfare aziendale, una prima indagine quantitativa che ha coinvolto 3.422 imprese, il 60% in più rispetto all'indagine svolta nell'anno

[13] Da Welfare Index Pmi 2017

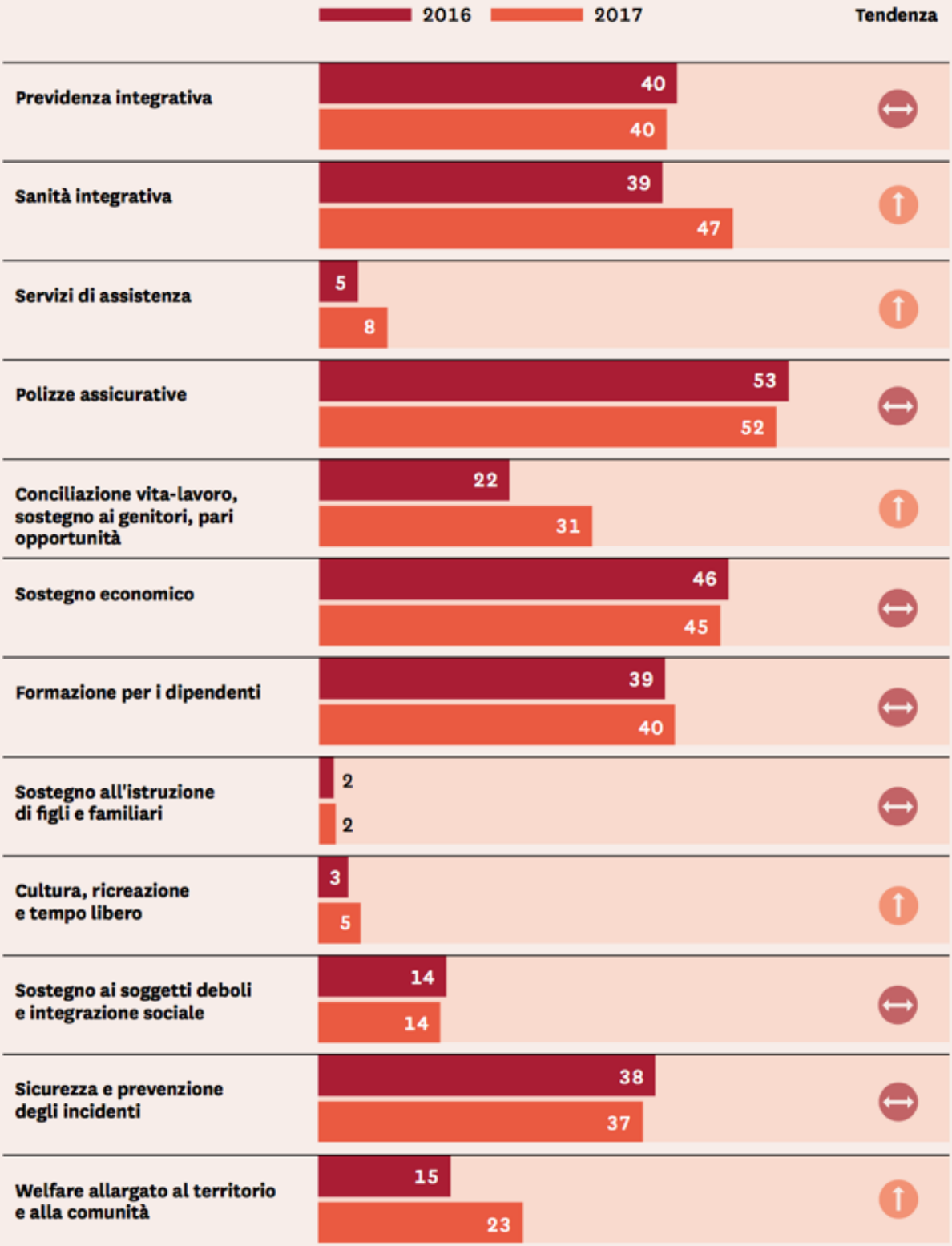
precedente. La seconda indagine, svolta da un punto di vista quali-quantitativo, è stata condotta intervistano le imprese che nella fase precedente avevano ottenuto i punteggi più elevati del welfare index, per approfondire la storia delle stesse e le pratiche innovative di welfare messe in atto da dette imprese. Rispetto all'indagine condotta nel Rapporto Welfare Index Pmi 2016, è stato ampliato il target di riferimento, tenendo in considerazione quest'anno anche le aziende con dipendenti in numero tra 6 e 9 e fino a 250; sono stato introdotti inoltre ulteriori settori quali artigianato, studi e servizi professionali e le organizzazioni del terzo settore. I risultati dell'indagine campionaria sono poi stati estesi attraverso gli indici di espansione a tutta la categoria delle pmi a livello nazionale.

Nel rapporto del 2016 il welfare aziendale è stato definito come "un movimento giovane ed in piena evoluzione", è tuttora confermata questa definizione anche per il 2017, con una crescita che però non è omogena. Il raggruppamento delle aree di welfare ha permesso di evidenziare quali siano le iniziative più adottate dalle imprese e, mantenendo il panel del 2016, confrontare le evoluzioni in ogni area.

L'iniziativa che maggiormente è stata sviluppata è quella delle polizze assicurative per i dipendenti (46,3%), diversa dalle assicurazioni sanitarie e previdenziali; si noti però che se non si tiene conto delle polizze infortuni che spesso sono obbligatorie, la percentuale scende di molto (17,1%). Vi sono poi delle aree che vengono applicate in media con una percentuale che va da 33% al 35%, si tratta di formazione per i dipendenti, sostegno economico, sicurezza e prevenzione degli incidenti e le iniziative di *worklife balance*. Per quanto riguarda invece la sanità integrativa, che fa comunque parte del gruppo precedentemente delineato, le aziende applicano per la maggior parte iniziative aderendo ai fondi istituiti dai CCNL. Vi sono poi le aree che hanno tassi di iniziativa più bassi come i servizi di assistenza, il welfare legato alle comunità e al territorio, il sostegno all'istruzione di figli e familiari. Facendo un confronto, un aspetto interessante è quello delle iniziative legate al territorio, che tra 2016 e 2017 sono cresciute dal 16% al 23%; "è la dimostrazione del forte legame con le comunità locali. Le PMI estendono frequentemente il welfare alle comunità attraverso supporti ed iniziative di volontariato, eventi culturali e ricreativi fino ad arrivare ad iniziative meno diffuse quali quelle indirizzate ai centri culturali oppure di sostegno a case, scuole e trasporti e contributi alla riqualificazione urbana" (Lucia Sciacca, direttrice comunicazione e responsabilità sociale Generali Italia). Crescono inoltre, in modo significativo, ed hanno una tendenza positiva anche nelle prospettive future, aree come sanità integrativa, servizi di assistenza e conciliazione vita-lavoro. Le imprese che avevano già sviluppato precedentemente iniziative di welfare sono quelle che quest'anno hanno avuto una crescita maggiore in termini di nuove iniziative.

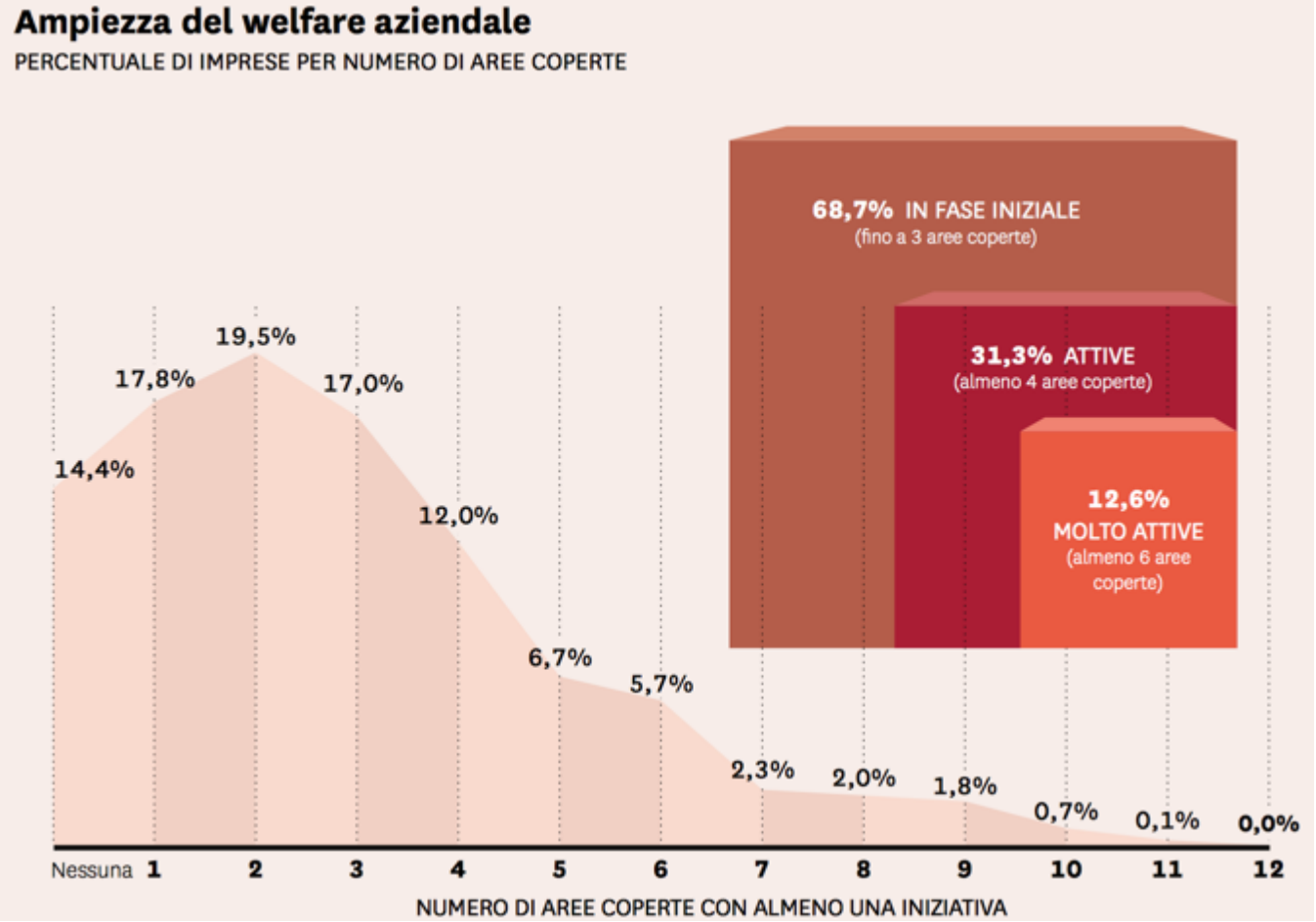
Variazione dell'attività per aree del welfare aziendale

COMPARAZIONE DEL TASSO DI INIZIATIVA NEGLI ULTIMI DUE ANNI, A PERIMETRO OMOGENEO E A CLASSIFICAZIONE OMOGENEA DELLE AREE DI WELFARE *



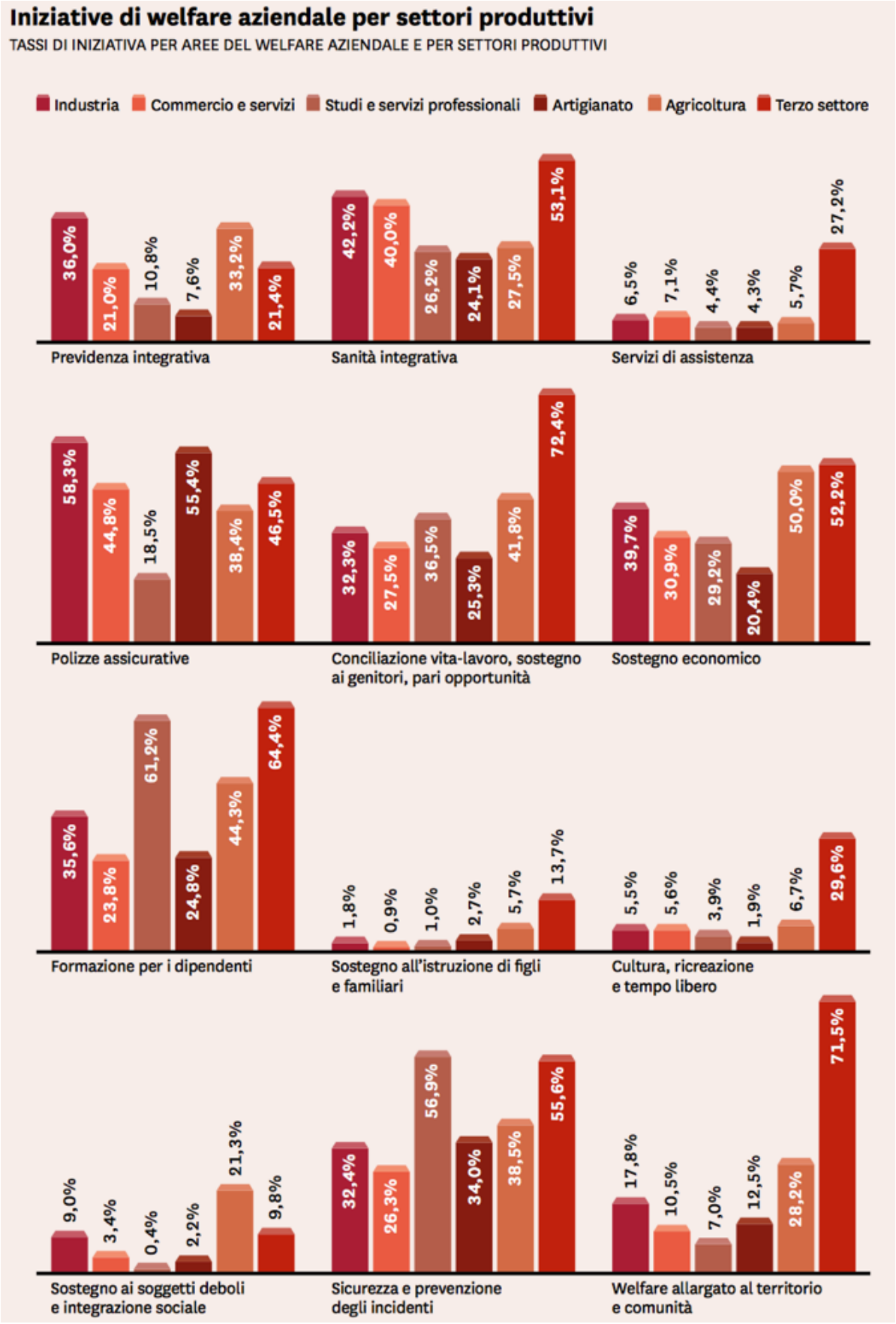
(*) Perimetro omogeneo: solo imprese dai 10 ai 250 dipendenti nei settori industria, commercio e servizi e agricoltura (target dell'indagine 2016). Classificazione omogenea: i dati sono stati uniformati mantenendo solo gli item presenti in entrambe le rilevazioni e classificabili secondo il criterio 2017.

Vi sono stati poi diversi tipo di valutazione del livello di welfare aziendale delle varie aziende, uno di questi è l'ampiezza, ovvero quante iniziative, nell'ambito delle 12 aree, sono state applicate da ogni azienda; si è cosi arrivati al grafico sotto riportato.



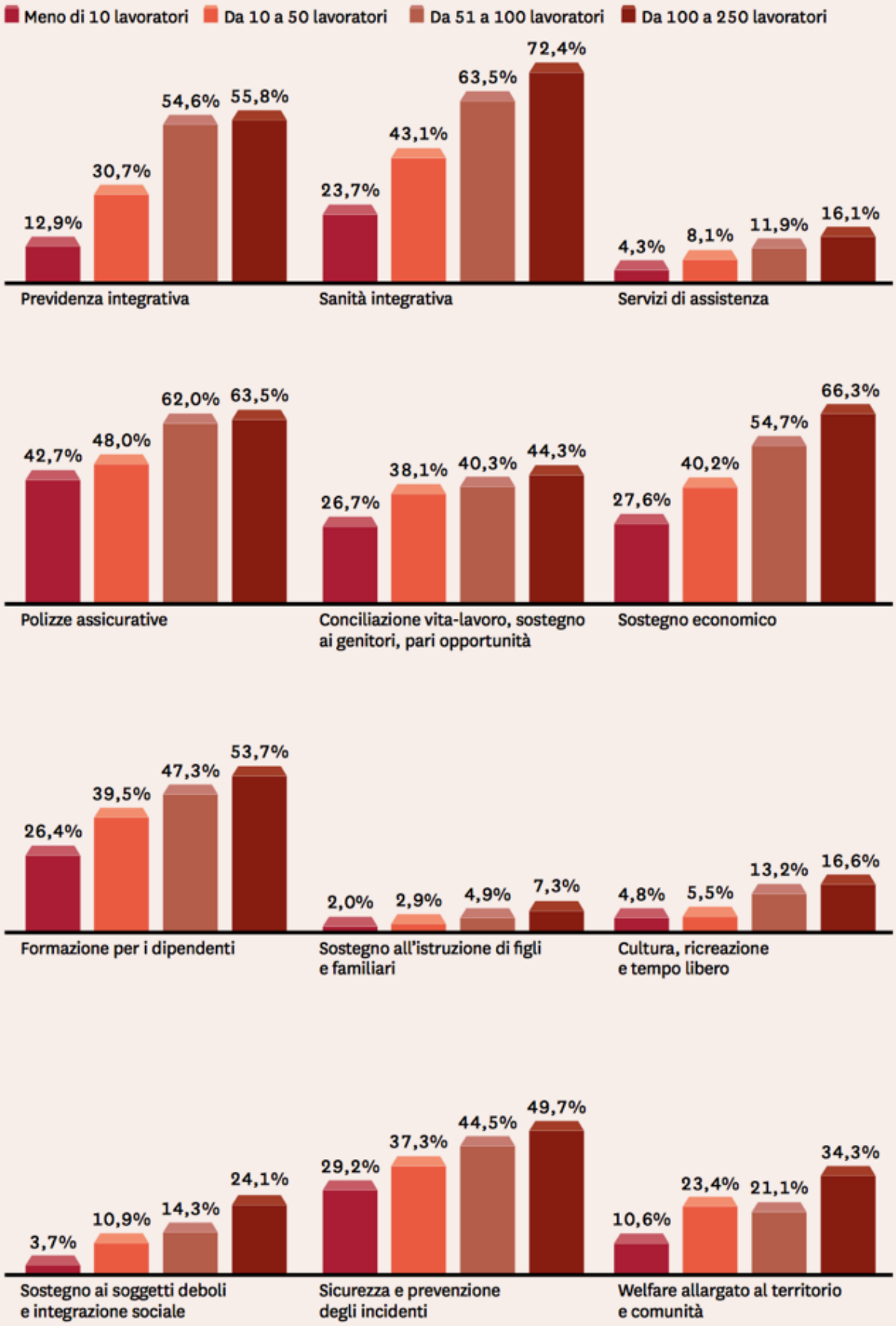
Questo grafico mostra la distribuzione delle piccole e medie imprese per ampiezza di iniziative adottate; le aziende che si trovano ancora oggi nella fase iniziale dell'applicazione di piani di welfare, e che quindi hanno applicato tre o meno delle iniziative comprese nelle 12 aree sono la maggioranza, il 68,7%. Le imprese definite attive invece sono quelle che tramite i loro servizi di welfare coprono almeno 4 delle 12 aree individuate e sono il 31,3%, abbiamo poi le imprese molto attive che purtroppo rappresentano la minoranza di questo panel, le quali coprono almeno 6 aree e sono il 12,6% del totale. Facendo una comparazione, a perimetro omogeneo, tra 2016 e 2017 l'unico dato che varia sensibilmente ed in modo positivo è quello delle imprese molto attive, la cui percentuale è raddoppiata. Bisogna comunque tenere conto, come prima detto, che le iniziative di welfare crescono in modo diverso in base al settore di appartenenza dell'azienda; le aziende industriali hanno una grande crescita per ciò che concerne le possibili aree di applicazione del welfare in quanto aumentano la copertura nei vari ambiti, mentre le imprese nel settore del commercio sviluppano e ampliano maggiormente le aree di sanità integrativa e polizze assicurative. Le imprese che invece fanno parte del gruppo studi e servizi professionali investono maggiormente nelle aree di loro specifico interesse quindi formazione dei dipendenti,

conciliazione vita-lavoro. Vediamo questa situazione rappresentata graficamente, per avere un quadro più chiaro.



Iniziative di welfare aziendale per dimensione delle imprese

TASSI DI INIZIATIVA PER AREE DEL WELFARE AZIENDALE E PER CLASSI DIMENSIONALI



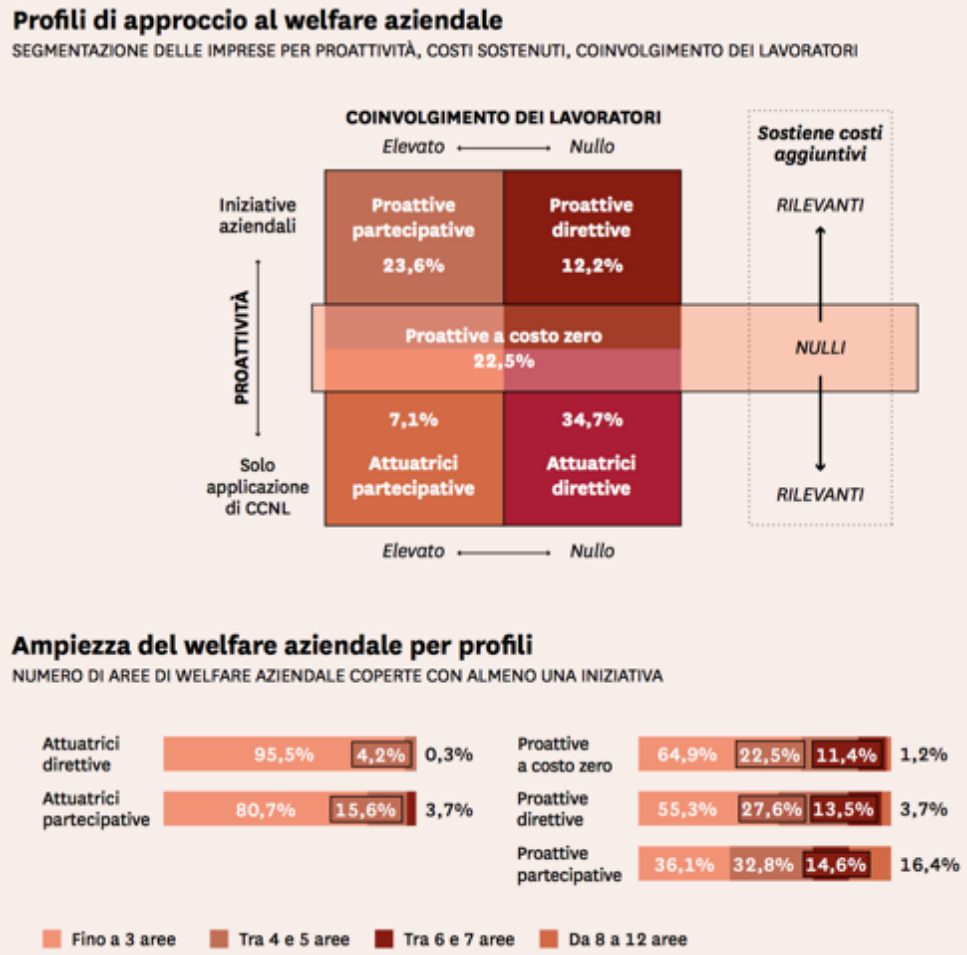
Per quanto riguarda la distribuzione delle iniziative di welfare su base territoriale non vi sono molte discrepanze tranne che per previdenza integrativa e sicurezza e prevenzione degli incidenti dove si registra una differenza di 10 punti percentuali tra Nord e Sud. Si può notare dai grafici sull' "ampiezza del welfare aziendale" a pag. 37 come le PMI si confrontino con il raggiungimento della massa critica ovvero con il raggiungimento del numero critico di collaboratori per avere, non solo abbastanza risorse e organizzazione, ma soprattutto informazioni disponibili e competenze, la soglia sembra essere quella dei 50 addetti; in modo che l'azienda possa contare su l'HR manager che ha competenze specifiche nella gestione dei piani di welfare, poiché è da questa soglia in poi che le imprese iniziano ad impiegare persone per la cura del personale e a costruire un management. Ciò però non preclude che alle imprese con meno di 50 collaboratori le iniziative di welfare aziendale siano estranee. L'analisi in profondità effettuata dal welfare index pmi 2017 mostra come delle imprese che hanno partecipato (109), il 46% hanno meno di 50 lavoratori; di queste, il 16% sono microimprese (cioè hanno meno di 10 lavoratori) e il 30% sono piccole imprese (hanno cioè tra 10 e 50 collaboratori). "Dunque la ricerca Welfare Index PMI ha rilevato numerose esperienze di welfare aziendale attuate con successo da imprese piccole e molto piccole. La questione per esse è come uscire dall'isolamento, raggiungere la massa critica attraverso le alleanze, acquisire informazioni e competenze utilizzando supporti associativi e servizi esterni" – per esempio creando reti d'impresa, alleanze strategiche o collaborando con attori del terzo settore.

L'obiettivo che le aziende si pongono di raggiungere è quello di soddisfare i lavoratori e migliorare il clima aziendale; questo è quello che si propongono più del 50% delle imprese, indipendentemente dalla dimensione. Attraverso il welfare aziendale le imprese possono raggiungere diversi obiettivi, la gestione del personale è l'obiettivo principale per il 66% delle imprese; la comunicazione della responsabilità d'impresa, come miglioramento di reputazione e immagine, è considerata secondaria, con una percentuale del 9,2%; per quanto riguarda la gestione economico aziendale il 20% delle imprese lo considera obbiettivo primario, mentre l'incremento della produttività è obbiettivo solo del 28,8% delle aziende nel settore industriale. Quest'ultimo dato si chiarisce dai risultati delle interviste in quanto è emerso che le imprese ritengono che il welfare aziendale si ripercuota sulla produttività complessiva dell'azienda solo nel lungo termine, attendendo quindi risultati non molto diversi nel breve periodo.

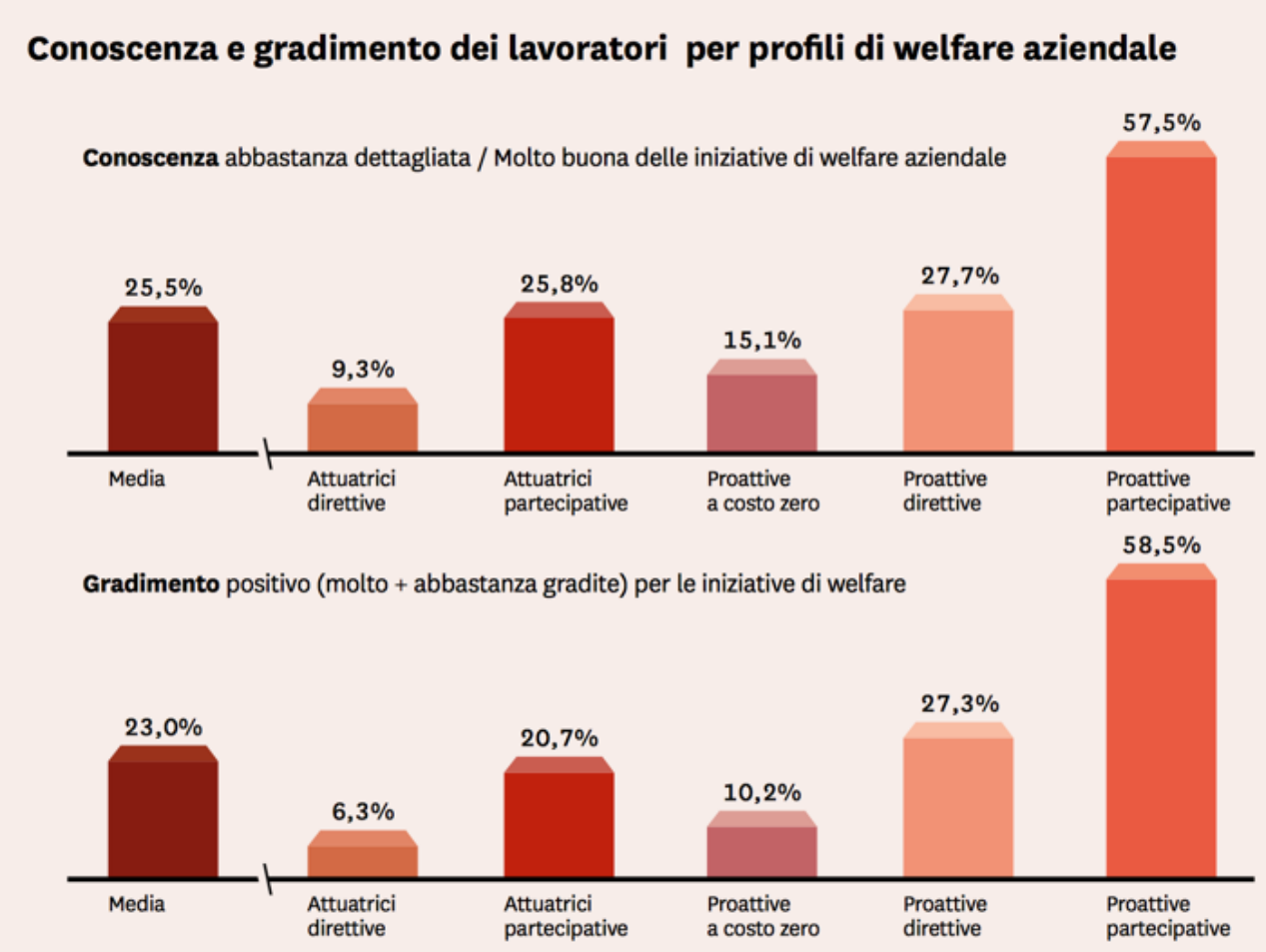
Fattore discriminante tra aziende per quanto riguarda l'applicazione di iniziative che coprono le diverse aree o solo alcune è il livello di investimenti che le aziende sono disposte ad erogare. Quindi si vede qui l'importanza degli incentivi fiscali che lo Stato ha messo a disposizione delle aziende che applicano dei piani di welfare. Il livello di iniziativa viene identificato con la proattività aziendale; si distinguono quindi imprese che attuano piani di welfare attenendosi alle disposizioni del contratto collettivo nazionale e rappresentano il 41, 7% e imprese che oltre ad attuare servizi previsti dal contratto, implementano servizi propri, queste rappresentano la maggioranza delle aziende (58,3%) e sono aziende che svolgono la loro attività nel terzo settore e nell'agricoltura. Ovviamente, come precedentemente detto, la dimensione aziendale favorisce l'autonomia di

iniziativa; vi è infatti l'84,9% delle imprese con più di 100 dipendenti e il 76,9% di quelle con un numero di lavoratori compreso tra 51 e 100 che sono le imprese più proattive. Altro fattore determinante, come più volte specificato, è il coinvolgimento dei dipendenti ma le PMI sono restie nel coinvolgimento di questi ultimi, solo il 2,3% conduce indagini di rilevazione dei bisogni; il 32,2% delle imprese tiene incontri individuali o collettivi. Vi è inoltre una correlazione tra il numero di iniziative intraprese e coinvolgimento dei dipendenti, infatti le aziende (il 70% del totale) che attuano servizi per almeno 6 aree di welfare sono quelle che coinvolgono i dipendenti attivamente nella gestione delle iniziative da intraprendere. Parlando di coinvolgimento, le imprese nell'attuare i piani di welfare dovrebbero coinvolgere i sindacati, ma sono poche le PMI che li coinvolgono (2,6%); anche qui vi è una differenza tra imprese più attive – il cui piano di welfare coinvolge più aree – che sempre più spesso cercano la collaborazione dei sindacati e imprese meno attive – i cui piani di welfare coinvolgono meno aree – le quali rappresentano l'80% che non stipulano accordi sindacali.

L'analisi di questi fattori porta alla determinazione di cinque approcci delle imprese al welfare, si hanno quindi imprese: - Proattive partecipative, imprese che attuano iniziative autonome, investendo risorse aggiuntive e coinvolgendo i lavoratori (23,6%); - Proattive direttive, che hanno la possibilità, dal punto di vista economico, di investire autonomamente ma che non coinvolgono i dipendenti (12,2%); - Proattive a costo zero, le quali hanno piani di welfare che non si limitano all'applicazione dei contratti ma che non investono ulteriormente (22,5%); - Attuatici partecipative, hanno piani di coinvolgimento dei dipendenti nella gestione dei servizi di welfare e attuano solo le disposizioni dei CCNL (7,1%); - Attuatrici direttive, le quali non coinvolgono i dipendenti e le iniziative riguardano solo l'applicazione delle disposizioni contrattuali (34,7%). La figura sotto riportata aiuta a capire la correlazione tra profili di approccio e capacità di iniziativa nelle aree di welfare aziendale.

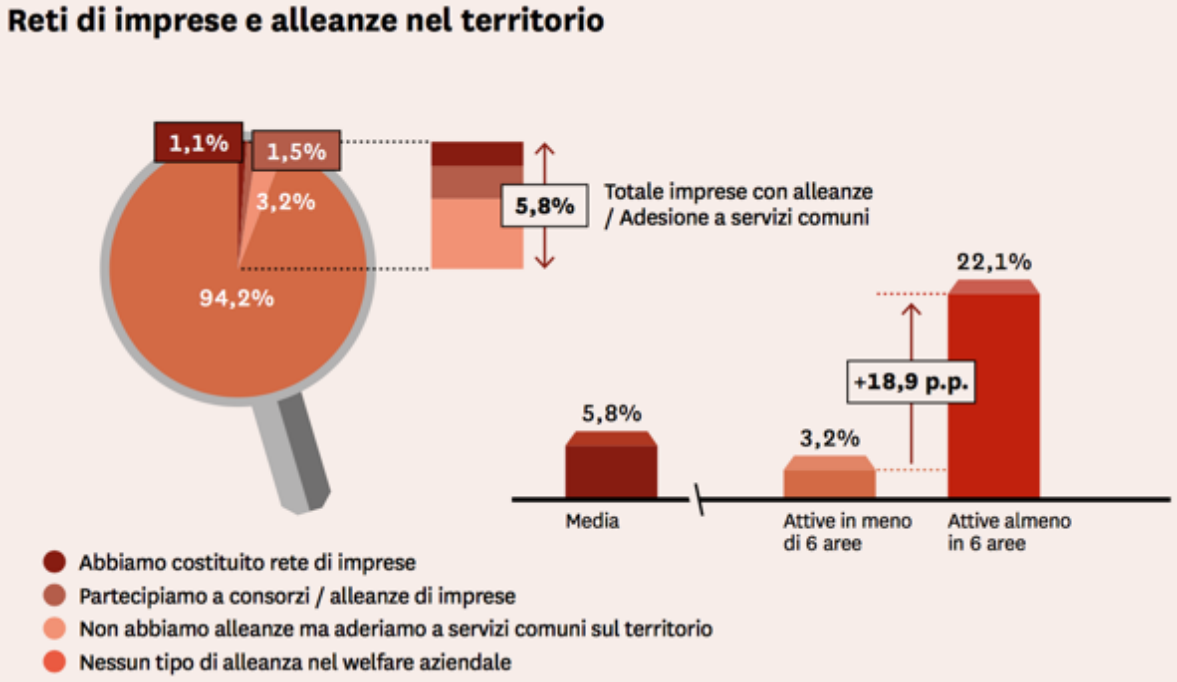


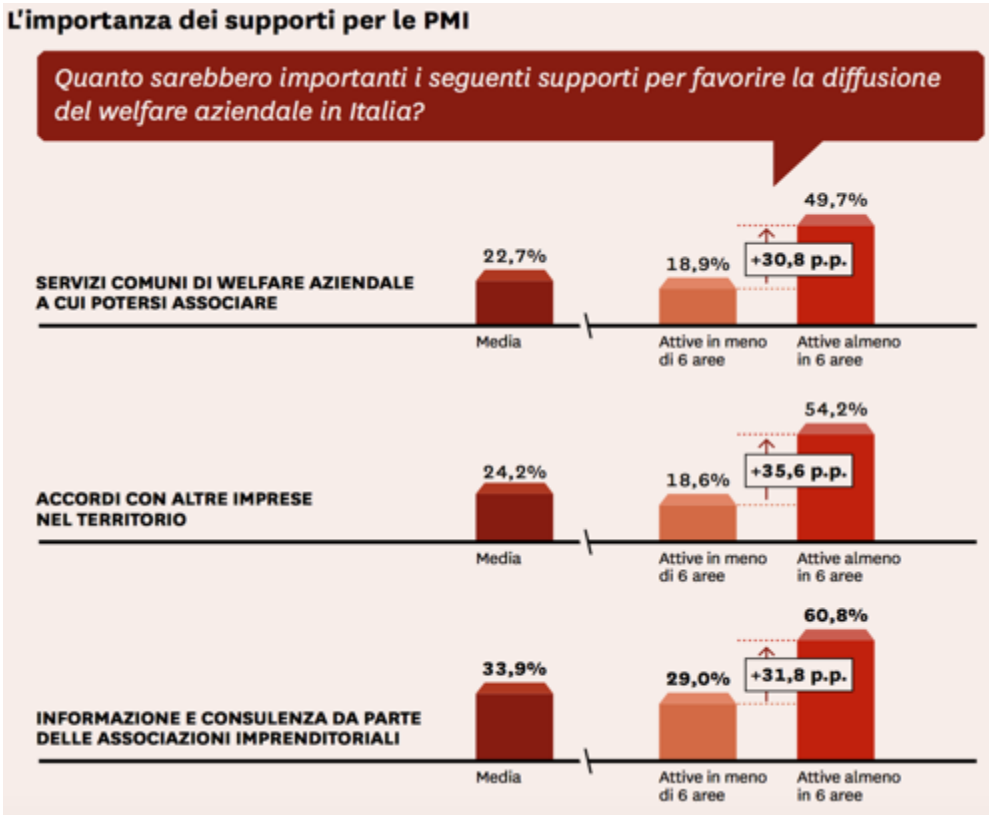
Passiamo ora ad analizzare i risultati ottenuti dall'attuazione dei piani di welfare nelle varie aziende. A causa della recente nascita del welfare non vi sono grandi risultati riscontrabili in così breve tempo; nonostante ciò vi è un piccolo gruppo di imprese che ha già riscontrato dei miglioramenti in particolare nelle aree di gestione del personale: per quanto riguarda la soddisfazione dei lavoratori e il clima aziendale il 9,5% delle imprese, per la fidelizzazione dei lavoratori il 9,4%, si è rilevata anche una riduzione dell'assenteismo nel 4,1% delle aziende. Oscilla tra il 25% e il 30% la quota di imprese che hanno rilevato dei segnali di incoraggiamento ma si aspettano che il welfare produca maggiori e migliori risultati nel lungo termine. L'indagine in profondità sul panel di 109 *best practice* ci permette di approfondire le analisi statistiche con le valutazioni espresse dai responsabili delle imprese. Da costoro emerge una forte consapevolezza della relazione esistente tra l'intensità delle politiche di welfare e i risultati ottenuti. Secondo gli intervistati, per ottenere buoni risultati conta l'approccio generale dell'azienda più delle singole iniziative: l'affermazione di valori autenticamente vissuti, l'attenzione verso le persone, la vicinanza tra la direzione e i lavoratori, la coerenza dei comportamenti. È rilevante inoltre la comunicazione attuata nei confronti dei dipendenti dei servizi di welfare aziendale attivi all'interno dell'impresa; possono essere comunicati tramite email, intranet aziendale, circolari e altri metodi di comunicazione aziendale interna.



Il profilo delle aziende proattive partecipative, caratterizzato dall'iniziativa autonoma delle imprese, dalla disponibilità a sostenere costi aggiuntivi e dal coinvolgimento dei lavoratori, è quello che ottiene i risultati di gran lunga migliori.

L'Italia è caratterizzata da grande frammentazione a livello industriale, ecco che un altro fattore determinante per il successo del welfare aziendale oltre la conoscenza, è la capacità di allearsi e creare reti nel territorio per permettere alle piccole e medie imprese di raggiungere la massa critica per bacino di utenza, disponibilità economiche e organizzative ma anche per livello di conoscenza e competenze riguardo il welfare aziendale. Si ha infatti un gap rilevante tra imprese molto attive, che hanno potuto attuare servizi di welfare tramite alleanze territoriali, partecipazioni in consorzi, condividendo iniziative con altre imprese nel territorio (il 22% delle imprese molto attive) e imprese meno attive dove le alleanze crollano al 3%.





Leggi di stabilità 2016 e 2017

La legge di stabilità 2016 "ha esteso gli incentivi fiscali a un'ampia gamma di iniziative per il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie. Ha aperto la possibilità di convertire in servizi di welfare i premi aziendali di produttività. Ha allargato le fonti istitutive del welfare aziendale, equiparando l'iniziativa negoziale a quella

unilaterale dell'impresa. Con buona ragione quella legge è stata definita l'architrave del nuovo welfare aziendale" (Welfare Index PMI 2017). È stato inoltre chiarito dall'Agenzia delle Entrate che è possibile utilizzare piattaforme online per usufruire dei cosiddetti *flexible benefit*. Con la Legge di stabilità 2017, poi, sono stati ulteriormente ampliati i servizi di welfare che godono di detrazioni o esenzione fiscale; ha inoltre incluso la contrattazione collettiva nazionale tra le fonti istitutive del welfare aziendale. Oggi abbiamo quindi un elenco completo ed una definita classificazione che identifica le iniziative di welfare e i suoi strumenti che non concorrono alla formazione del reddito da lavoro quindi hanno agevolazioni fiscali, come per esempio: assicurazione per la *long term care* e malattie gravi; servizi aziendali di mensa e trasporto; servizi e prestazioni dirette per servizi di assistenza sanitaria ad anziani e non autosufficienti. Gli incentivi sulla tassazione dei redditi da lavoro sono potenziati da ulteriori incentivi per l'impresa. I costi sostenuti per i contributi previdenziali e sanitari e per le somme erogate ai dipendenti per iniziative di welfare aziendale sono infatti interamente deducibili dalle imposte IRES/IRPEF sui redditi delle impese. I costi sostenuti per le opere e i servizi sono altresì deducibili con un limite del 5 per mille del costo complessivo del lavoro per le prestazioni offerte volontariamente dall'azienda, ma senza limite per le prestazioni stabilite a seguito di accordi o regolamenti aziendali.[14]

[14] Da rapporto welfare index pmi 2017

Capitolo 3: L'implementazione del piano di welfare aziendale nelle PMI. Il caso ONDA ENERGIA

Abbiamo analizzato attraverso il Welfare Index PMI 2017 sviluppato da Generali Italia, come il welfare aziendale sia sviluppato nelle piccole e medie imprese. Vedendo come questo sia un fenomeno in continua crescita ed evoluzione. Possiamo aggiungere che le piccole e medie imprese, non avendo spesso la massa critica che le supporti nell'implementazione di piani di welfare, si affidano a delle società di consulenza che le supportano e le aiutano a muovere i primi passi all'interno del welfare aziendale. Queste società propongono pacchetti di servizi di welfare predeterminati che la società deve solo implementare. Vi sono diverse modalità per attuare i piani di welfare, infatti molte di queste società attraverso dei siti online facilitano la comunicazione con le imprese nella scelta dei piani e servizi da intraprendere. Forniscono informazioni circa le facilitazioni fiscali e aiutano ad introdursi nel mondo del welfare. Facilitazioni fiscali di cui, si noti, si può far uso solo nel momento in cui "il beneficio sia riconosciuto dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie (omogenee) di dipendenti"; poiché qualunque somma o beneficio *ad personam* diventa reddito da lavoro e quindi non può essere esentato dall'imposizione fiscale[15].

Come si costruisce un piano di welfare aziendale

Come precedentemente detto, l'applicazione di un piano di welfare parte dall'analisi della compagine sociale e dall'ascolto dei bisogni di tutti i collaboratori; ovvero, dal cosiddetto "studio di fattibilità". Quest'ultimo consente di prendere decisioni coerenti con i bisogni dei lavoratori e consente di avere risultati positivi non solo nel breve periodo ma anche nel medio-lungo termine. Quando si parla di studio di fattibilità si intende l'analisi delle relazioni tra strategie aziendali e quanto si affida al welfare in termini di *people care* e miglioramento di *engagement*, fidelizzazione, produttività, appartenenza; un modello di riferimento che faciliti la definizione delle variabili chiave e dei fattori di successo nella fase di *strategic issue setting*; un'analisi esterna dello sviluppo del welfare aziendale in generale, per capire come posizionarsi all'interno del mercato; la verifica di iniziative di welfare già presenti all'interno dell'azienda, le quali possono essere rivalutate e nel caso rimodernate all'attuale compagine sociale in quanto possono essere causa di inefficienza dovuta a diversi fattori: sorgere di "nuovi rischi sociali"; gestione frammentata delle iniziative in atto; mancanza di pianificazione e controllo; mancanza di una strategia adeguata di comunicazione (fondamentale per la buona riuscita del piano). Lo scenario che si viene a configurare può quindi essere quello di un'azienda con molte iniziative di welfare, gestite frammentariamente e non adeguatamente comunicate ai coloro che dovrebbero fruirne e quindi portando ad una perdita di fidelizzazione ed *engagement* potenziali. Per questo motivo la gestione del piano di welfare

[15] Maria Rosa Gheido, Alfredo Casotti, I piani di welfare aziendale

aziendale è un fattore critico per il successo del piano stesso, soprattutto all'aumentare del coinvolgimento dei sindacati, poiché aumentano le aspettative di aumento del potere di acquisto dei salari. Come già accennato, per l'esito positivo del piano la soddisfazione dei dipendenti, che diventano fruitori e clienti, è fondamentale. Questa si ottiene quando servizi o beni soddisfano una reale necessità e il *trade off* tra bene e moneta è valutato positivamente dal dipendente ed inoltre il servizio offerto sia soddisfacente in termini di gestione logistica. Possiamo ora fare un piccolo excursus sull'iter che si deve seguire per sviluppare un piano di welfare. Si individuano tre macro stadi: l'impostazione strategica e direzionale; l'organizzazione e i progetti; la logistica e *costumer care*. Analizzandoli singolarmente vediamo come la prima fase serva per porre le basi del successivo sviluppo del piano, bisogna quindi in questa fase definire la relazione tra welfare, strategia e gestione delle risorse umane; ma anche i modelli di *governance* e le risorse in termini di pianificazione e controllo da dedicare.
Il secondo stadio, definire le strutture organizzative e dei processi, pone il problema di passare dalla definizione dei *milestone* all'esecuzione del piano, ovvero decidere quale ufficio deve occuparsi dell'implementazione del piano di welfare aziendale. Si pone quindi il problema della eventuale costituzione di un nuovo ufficio incaricato di tale gestione e ad influire sulla scelta intervengono diverse variabili, come la dimensione dell'azienda e la sua complessità, il budget disponibile, l'importanza data al piano di welfare aziendale. La creazione di un nuovo ufficio è di solito sviluppata nelle grandi aziende mentre nelle pmi questi compiti sono generalmente affidati ad uffici già esistenti, che se ne occupi direttamente la proprietà o che la gestione sia affidata attraverso l'*outsearching* ad enti esterni all'impresa.
Si arriva ora alla terza fase relativa alla creazione di un modello logistico e di *customer care*. Si tratta dell'organizzazione di una complessa rete di *supply chain* che garantisce lo sviluppo in modo pieno e corretto del piano di welfare aziendale; più nello specifico si tratta di acquisti, *contact center*, *costumer care* ed altri. Questi servizi possono essere svolti dal personale interno all'azienda, nel caso ve ne sia disponibilità – sia per quanto riguarda le competenze necessarie sia per la possibilità di queste risorse di accollarsi ulteriore lavoro – oppure da personale esterno; valutando nel contempo la decisione è coerente con le policy aziendali.
Vi sono però dei "compiti" che devono necessariamente essere svolti dal personale interno all'azienda e più precisamente dalla funzione di gestione delle risorse umane. Tra i vari processi vi sono la comunicazione interna – che abbiamo visto nel secondo capitolo essere fondamentale per la buona riuscita del programma di welfare aziendale – la pianificazione ed il controllo, l'adattamento dell'intranet aziendale. Alcuni esempi di attività che rientrano nel lancio di un piano di welfare aziendale solo l'individuazione dei servizi disponibili, il set up degli schemi di controllo, l'individuazione di servizi di welfare sussidiario, l'attivazione del percorso di selezione dei fornitori, la consultazione con i sindacati, attivazione sportello informativo[16].

[16] Da *Welfare aziendale*, Tiziano Treu

Responsabilità aziendale per l'implementazione del piano di welfare

Prestando ora attenzione alle responsabilità relative all'attuazione di un piano di welfare, si distinguono molte casistiche; vediamo le principali: nelle grandi aziende, che hanno intenzione di implementare un nuovo piano o di aggiornare i servizi già erogati, le responsabilità sono formalizzate e definite in un regolamento organizzativo ed affidate ad uno specifico ufficio (esistente o di nuova creazione). Ecco che in questo caso anche se l'ufficio è già esistente acquista la prerogativa di *ownership* di tutte le attività di welfare aziendale. Si creano quindi nuovi job con proprie caratteristiche relative a valutazione, *description* e competenze necessarie. Ciò genera quindi nuove possibilità di occupazione per necessità di competenze diverse e personale che occupi i nuovi uffici con funzioni di *junior professional* o *middle manager*[17].

Per le piccole e medie imprese invece si è recentemente sviluppato il tema del welfare territoriale, il quale in supporto del welfare aziendale aiuta le imprese a migliorare la propria competitività e il benessere dell'intera collettività. In questi casi le associazioni territoriali si propongono come promotrici del welfare come iniziativa per il rilancio dell'economia territoriale. Coinvolgono una pluralità di soggetti ed attori economici e i riscontri possono essere misurati nel breve ma anche e soprattutto nel medio e lungo termine, sotto più aspetti.

A livello esemplificativo citare la rete di imprese GIUNCA, presente a livello territoriale per l'unione di più pmi nella provincia di Varese, si propone di offrire diversi servizi di welfare aziendale, da convenzioni e *car sharing* a piani di *work life balance*. La rete GIUNCA è la prima che sviluppa la collaborazione non in funzione di creazione di nuovi business o prodotti, ma per collaborare nella creazione di sinergie tra imprese che portino ad un maggiore livello di competitività delle stesse sul mercato di riferimento ed un miglioramento in termini di soddisfazione e benessere dei lavoratori.

Alcune iniziative possono essere promosse anche dalla pubblica amministrazione, ad esempio il caso del Comune di Milano dove vengono sviluppati ed implementati piani di welfare i cui risultati sono poi rilasciati al pubblico dei privati; questi ultimi possono quindi consultare i piani comunali e prendere spunto ed esempio per svilupparli all'interno delle proprie aziende – l'obiettivo del Comune di Milano è proprio quello di "educare" al welfare aziendale.

Gestire un piano di welfare aziendale

È già stato sottolineato come la corretta gestione di un piano di welfare sia di fondamentale importanza per la riuscita del medesimo. Durante la prima fase di sviluppo, l'*issue setting*, l'azienda deve prendere diverse decisioni di sfondo al piano. La decisione di sviluppo interno o di *outserced*[18]; l'offerta e le tipologie di servizi disponibili nel mercato. Queste ultime possono essere suddivise in diverse categorie per provare a

[17] Da *Welfare aziendale*, Tiziano Treu
[18] Analizzata nel primo paragrafo di questo capitolo

omogeneizzare e schematizzare la pluralità di servizi disponibili. Vi sono quindi: il mercato della consulenza, che prevede servizi di consulenza nell'area risorse umane, quindi il supporto nello sviluppo di piani di welfare e l'armonizzazione con le politiche di gestione delle risorse umane; oppure, la consulenza di studi professionali con competenze legali, giuslavoriste, fiscali, che predispongono offerte per risolvere problemi tecnici e di struttura degli accordi sindacali.

Per ciò che riguarda la consulenza per l'implementazione del piano alcune società si sono specializzate per la gestione di attività fondamentali per il welfare aziendale strategico e bilaterale che comporta la gestione di diversi stakeholder. Vi sono diversi tipi di attività che rientrano in questo campo, le più importanti sono l'assistenza per la gestione di modelli di *governance* bilaterale, segreteria organizzativa e *advisor* indipendenti nei comitati bilaterali; formazione di comitati scientifici aziendali e calendari di lavoro, quindi *project management* per l'implementazione, la pianificazione e il controllo; il coinvolgimento del *top management*, condivisione di responsabilità e linee guida per le attività da attivare con i sindacati; definizione di *service level agreement* con i fornitori di servizi. La diffusione impetuosa del welfare aziendale ha fatto si che si sviluppassero, oltre ai tradizionali fornitori di servizi, nuovi *market place* creando la possibilità di ulteriori sviluppi e miglioramenti nel settore. Possiamo quindi distinguere due tipi di welfare: quello come corrispettivo salariale e quello come risposta ai nuovi rischi sociali – "questi processi di benessere sociale si sono resi necessari per rispondere ai fondamentali bisogni di protezione collettiva e alla loro evoluzione quantitativa e qualitativa"[19]. Si sono quindi smistati i servizi precedentemente offerti, insieme ai nuovi, in due gruppi. Nel primo gruppo si vede il welfare aziendale come sostegno al reddito e miglioramento del potere di acquisto dei salari; in questa prospettiva il welfare aziendale assume la configurazione di "nuova moneta" che permette al dipendente di scegliere se utilizzare servizi semplici come carburante, energia, telefonia; oppure per "l'autofinanziamento" dei servizi tradizionali; ecco come vengono quindi accostati un operatore "vecchio" (fondi pensione) con uno "nuovo" (energia, telefonia). Per quanto riguarda il welfare come risposta ai nuovi rischi sociali, si vedono iniziative quali sostegno agli anziani, *aging management*, conciliazione vita-lavoro.

Onda energia: il business e la struttura dell'azienda

Ora che abbiamo analizzato dal punto di vista teorico come si struttura e si gestisce un piano di welfare aziendale, vediamo l'applicazione pratica. Partiamo da una presentazione dell'azienda e del settore in cui si posiziona. Si tratta di Onda Energia.

Il gruppo ONDA è attivo dal 2008 nel settore della produzione e distribuzione di energia elettrica e gas dopo avere operato diversi anni come trader puro nel mercato nazionale ed internazionale.

[19] Per un approfondimento si veda: Francesco Bacchini, *Welfare Aziendale Illazioni giuslavoristiche*

Ha sede legale in Roma e sede operativa a Siracusa. Dal 2012 è presente con una propria sede anche a Cagliari.
L'oggetto sociale prevede un ampio ventaglio di attività economiche, in massima parte connesse al comparto energetico, e più precisamente:

a) la commercializzazione, la trasformazione ed il trasporto di energia elettrica, di vapore e di gas, nonché di fonti, materie e prodotti energetici di altra natura, rinnovabili e non rinnovabili, ivi inclusa la cogenerazione di energia;

b) le attività nel campo di servizi a rete, comprese le attività di installazione, allacciamento, collaudo, manutenzione, e gestione di impianti inerenti ai detti servizi, nonché lo svolgimento di attività strumentali, connesse e complementari a quelle sopra indicate;

c) la prestazione di servizi di studio e consulenza nell'ambito delle attività indicate di cui alle lettere a) e b);

d) la ricerca, la produzione di energia elettrica, di vapore, nonché degli altri prodotti energetici di cui alla lettera a) nonché la progettazione, la realizzazione, la fornitura, la gestione, la manutenzione di centrali e di impianti relativi alle attività di cui alla lettera a), sia per conto proprio che per conto di terzi;

e) la prestazione di servizi inerenti allo sfruttamento di fonti, materie, prodotti, centrali e impianti di cui alle lettere a), b) e c);

f) acquisto, vendita, importazione ed esportazione di energia elettrica e gas metano per il mercato dei clienti idonei nazionali e/o esteri cosi come definiti dal decreto legislativo 16 marzo 1999 n.79.

Fra le funzioni connesse al conseguimento dell'oggetto sociale, rientrano, fra l'altro:

- la ricerca, consulenza ed assistenza nei settori di cui sopra;
- la progettazione, costruzione e realizzazione di opere edili ed elettriche, sia per conto di enti pubblici che per conto di privati in Italia o all'estero, nonché la consulenza e la formazione nelle materie tecniche correlate;
- la costruzione, la manutenzione e qualsiasi altra attività relativa agli impianti, alle reti di telecomunicazioni ed elettriche, l'esercizio dell'industria e del commercio di materiali ad essa attinenti, ed ogni altra attività complementare, compresa l'esecuzione di tubazioni di per protezioni di cavi e per qualsiasi altro uso;
- lo studio, la progettazione, l'organizzazione e la realizzazione di insediamenti industriali, residenziali, commerciali, sociali, turistici ed altri di opere di pubblico interesse, nonché di complessi impiantistici industriali;
- la costruzione e gestione di reti per la costruzione di dati, fonia, video sia via cavo che etere, tramite la realizzazione, costruzione e gestione di infrastrutture di reti metropolitane e provinciali, proprio e/o in affitto per la presentazione e la fornitura di servizi di telecomunicazione tramite: l'istallazione e/o l'esercizio di qualsiasi tecnica, mezzo e sistema, di impianti ed attrezzature fisse e mobili, reti dedicate e/o integrate, per l'espletamento e la gestione dei servizi di telecomunicazioni e/o elettrici.

Attualmente, l'attività principale esercitata è quella della produzione e distribuzione di energia elettrica e gas, alla quale di recente si è affiancata quella della consulenza tecnica nel campo energetico. L'azienda è inoltre specializzata nell'offerta di soluzioni di energia rinnovabile e di prodotti a risparmio energetico.

La nascita del gruppo ONDA si deve all'iniziativa di un gruppo di professionisti delle società energetiche monopoliste pre-liberalizzazione guidato da un siracusano Luigi Martines, un imprenditore con una lunga esperienza nel settore energetico e con una chiara visione dell'evoluzione del settore globale dell'energia. L'obiettivo dei promotori era quello di inserire la società nel trading di energia, ed in specie nella compravendita speculativa tra produttori o ai confini con l'Italia.
Alla fine del 2008, ONDA acquisisce un ramo d'azienda (asset e personale) da una società leader di mercato con un forte posizionamento nel centro-sud e approva un piano industriale in linea con la strategia basata essenzialmente sulla vendita al mercato micro e domestico e sulla produzione di energia distribuita (progetto noto oggi come "Emancipazione Energetica"). Nel novembre 2012 la società ha ampliato il proprio orizzonte operativo con l'acquisizione di ENERGIT S.p.A. dalla svizzera Alpiq SA, raggiungendo così nell'esercizio 2012 un fatturato consolidato di € 91 milioni ed un EBITDA (margine operativo netto) di € 1,6 milioni, pari all'1,7% dei ricavi. Ad oggi, la società è controllata da una holding finanziaria, Sinergia R&S s.r.l. a sua volta controllata da una fiduciaria maltese. Come già accennato, il gruppo ONDA, attraverso una sua società, la Blocco 4 s.r.l., ha a sua volta assunto il controllo della ENERGIT.
La società ONDA ENERGIA s.r.l. rientra nella categoria delle PMI, a norma dei criteri stabiliti in sede comunitaria, in quanto controllata da holding e società fiduciarie e in virtù del fatto che il numero dei dipendenti delle imprese che si collocano a monte e a valle della stessa ONDA resta largamente al di sotto dei 250 addetti in totale.
É ferma convinzione della proprietà e del management del gruppo ONDA che la soluzione al problema del costo dell'energia in Italia dipenda essenzialmente dalla capacità di avvicinare sempre più la generazione al consumatore finale, in modo da abbattere i costi di distribuzione. In quest'ottica, ONDA ENERGIA e le società collegate sono già orientate alla distribuzione di energia da impianti fotovoltaici, mini generatori a gas o a celle a combustibile, impiegando formule di mercato più avanzate, in cui i costi vengono opportunamente dilazionati nelle "bollette della luce", anche attraverso una rete di uffici territoriali di prossima apertura in Sicilia.
Il ruolo di ONDA nello sviluppo e gestione delle micro centrali di produzione è duplice. Da un lato si fornisce ai clienti finali la possibilità di beneficiare di tutto quanto è legato alla micro generazione distribuita ovvero una produzione di energia direttamente in loco, con i vantaggi legati alla possibilità di ridurre l'incidenza delle componenti di rete, oggi parte economicamente significativa della bolletta elettrica. In questo contesto ONDA realizza le micro centrali e le istalla direttamente nei siti dei clienti finali, dove vengono controllate in remoto con sistemi di automazione a distanza in modo da preformarle alle esigenze del cliente.

In secondo luogo, grazie alle esperienze maturate in progetti di ricerca proposti ed ammessi all'agevolazione del P.O. FESR Sicilia 2007-2013, è stato possibile maturare *in house* importanti competenze ingegneristiche che hanno guidato la trasformazione dell'azienda in un soggetto attivo nel campo della consulenza e della progettazione nel campo dell'impiantistica per la produzione di energia e per l'efficienza energetica.

La missione di ONDA è di fornire un servizio chiaro e trasparente e soluzioni energetiche avanzate basate su sistemi di controllo di carico e consumi e sui sistemi di auto-generazione, in modo aggiungere valore al maggior numero di clienti attraverso l'emancipazione energetica e così incrementare la propria competitività nel contesto geografico locale. L'obiettivo è quello di proporsi come un operatore integrato del settore energetico, leader nel trading di gas e di energia nel Centro e Sud Italia, fortemente impegnato nel segmento della micro-cogenerazione e delle soluzioni per il risparmio di energia attraverso le fonti rinnovabili. Particolare importanza assume in questa visione da un lato la produzione autonoma di energia da parte dell'utente finale, che è messo in condizione di soddisfare i livelli di consumo necessari al suo fabbisogno; e dall'altro, la capacità di proporre una effettiva riduzione dei costi per il consumo di energia elettrica grazie soprattutto ad una maggiore efficienza energetica come risultato di una riduzione di perdite di trasmissione dell'energia.

Provando a posizionarlo sul mercato, il gruppo ONDA si identifica come un operatore di nicchia focalizzato su Sicilia e regioni meridionali, con obiettivi di crescita concorrenziale su un mercato più ampio. Attualmente, il gruppo Onda opera principalmente nel sud-centro Italia, con la controllata Energit che focalizza la sua attività principalmente in Sardegna mentre Onda Energia si rivolge principalmente al mercato siciliano. Il 63% della base clienti è nel Mezzogiorno continentale, mentre il restante 37% è distribuito tra le due isole.

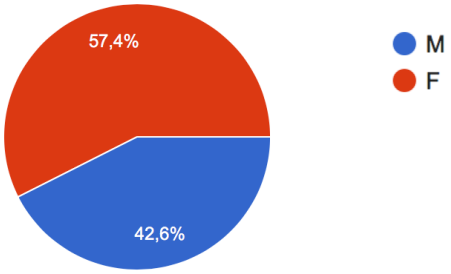
A seguito dell'acquisizione di Energit, il gruppo Onda ha raggiunto un fatturato consolidato di 100 milioni di euro, che è considerata la soglia a partire dalla quale è possibile ottimizzare i costi per un competitor nazionale sul mercato italiano.

Gli obiettivi a livello strategico si possono riassumere nel consolidamento della base clienti con un alto grado di diversificazione (PMI/clientela residenziale) per una maggiore attenuazione dei rischi di insolvenza; nell'ampliamento della copertura geografica per proporsi come un leader di mercato nel Centro Sud Italia; nell'aumento dell'offerta di gas ed elettricità attraverso la base clienti Energit.

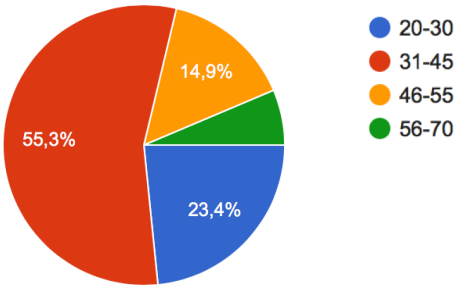
In ottica previsionale, infine, il gruppo intende trarre profitto dal consolidamento del mercato nei segmenti delle PMI di qualità e della clientela *retail* attraverso la propria rete territoriale, e attraverso acquisizioni di nicchia nei settori dell'elettricità e del gas. La prospettiva è quella di un ulteriore consolidamento della presenza regionale in termini di aumento della quota sul mercato locale. In particolare, va segnalata la previsione a medio termine di due acquisizioni all'anno, con effetti di incremento dei ricavi per ulteriori 100 milioni di euro a livello consolidato, e della base clienti di circa 50.000 unità, per un periodo di tre anni.

Iniziative di Welfare aziendale attualmente attive all'interno di ONDA Energia ed analisi della popolazione coinvolta

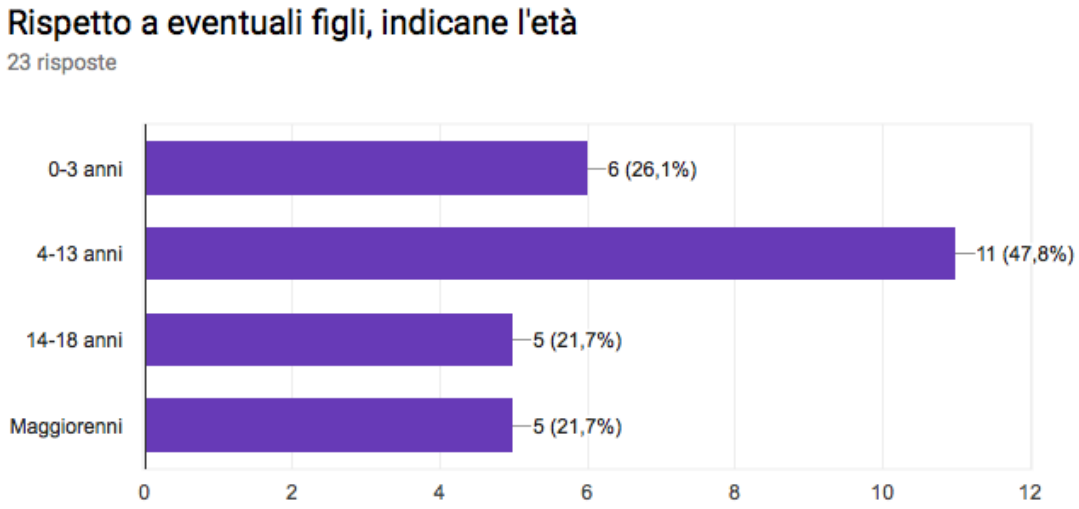
Data la dimensione dell'azienda e la prospettiva di crescita, Onda ha deciso di avvicinarsi al welfare attraverso la pianificazione di un'implementazione futura dei servizi di welfare aziendale. É stato deciso di iniziare la sperimentazione del piano di welfare aziendale nella sede di Siracusa ed eventualmente in futuro estendere le iniziative a tutta la compagine sociale anche nelle altre sedi. Da questo momento quindi, quando si farà riferimento alla compagine sociale o popolazione aziendale si vorrà indicare solo quella presente nella sede di Siracusa composta da 47 membri. Per cercare di capire come si posizionasse Onda a livello di welfare sono state condotte diverse analisi che hanno portato ad evidenziare la presenza di pregresse iniziative in ambito welfare come la presenza dei buoni benzina, il cellulare aziendale – in dotazione però solo di parte della compagine sociale – i buoni pasto (per 5,29 euro giornalieri) e delle convenzioni per prezzi agevolati con università, assicurazioni e centri sportivi.
É stato inoltre distribuito un questionario per analizzare la composizione e i bisogni della compagine sociale; arrivando a questi risultati:



La composizione per genere vede una maggioranza di presenza femminile (57,4% contro 42,6% di uomini).



Dall'analisi dell'età vediamo come più del 50% della popolazione sociale sia composta da persone tra 31 e 45 anni. È emerso inoltre che quasi il 60% dei collaboratori ha un coniuge/convivente e poco più del 50% ha figli, la maggior parte dei quali ha età compresa tra i 4 e i 13 anni.



La maggior parte dei bambini con età tra 0 e 3 anni frequentano scuole d'infanzia, mentre nonostante anche la maggior parte dei bambini con età tra 4 e 13 anni frequentino nel tempo extrascolastico centri diurni, vi è un abbondante 33% che è curato da altri parenti.

Per ciò che riguarda invece i bisogni in ambito welfare dei collaboratori (nel questionario è stata data una scelta massima di due ambiti) è emerso che il 78,7% preferirebbe dei servizi di qualificazione del tempo libero e valorizzazione culturale; mentre il 46,8% servizi di acquisto a prezzi agevolati; poco più del 40% gioverebbe del supporto pratico alla vita familiare come il disbrigo commissioni e, per ultimo, uguale importanza (17%) è stata data ai servizi di assistenza alla persona e alle soluzioni di mobilità da e verso il luogo di lavoro.

Progettazione nuovo piano welfare aziendale

Data l'analisi svolta, seguendo l'iter teorico prima proposto si arriva ora alla progettazione del piano di welfare e rinnovo dei servizi già attivi. Il piano da me proposto prevede un programma di welfare aziendale unilaterale – inserito nel regolamento della società – quindi senza la partecipazione dei sindacati, i quali potranno successivamente essere coinvolti in caso di estensione del programma anche alle altre sedi al di fuori di Siracusa, previa ulteriore valutazione. Per la decisione riguardante l'affidamento delle responsabilità di implementazione, comunicazione, controllo e coordinamento dei servizi offerti si è deciso accollare tali oneri all'ufficio risorse umane – con la possibilità di ampliare la compagine sociale o coinvolgere altri uffici nella gestione – il quale è maggiormente a contatto con i dipendenti e ha maggiori competenze per la gestione del piano stesso. Ciò che la società vuole perseguire, oltre ad un aumento della produttività nel lungo termine, è un miglioramento dell'engagement, un aumento della fedeltà e del sentimento di appartenenza dei dipendenti; considerati aspetti essenziali soprattutto in fase di crescita. Visti i dati precedentemente analizzati e quindi la diversità dei bisogni da soddisfare, si è deciso di implementare il piano attraverso lo stanziamento di un budget

di 10.000 euro mensili. La valutazione dei risultati del piano, affidata all'ufficio risorse umane, sarà effettuata oltre che con la distribuzione di questionari anche con l'approccio metodologico RWA.

Il budget stanziato permette di incrementare sostanzialmente le spese per dipendente, saranno infatti mantenute ed aumentate in quantità le convenzioni attuali per centri sportivi, assicurazioni ed università. Per quanto riguarda l'università sarà inoltre prevista una borsa di studio ogni anno, per il pagamento di una rata universitaria, attribuita per meritocrazia – a disposizione dei figli dei dipendenti. Saranno inoltre costituite delle convenzioni con asili e scuole dell'infanzia, centri polidiagnostici e poliambulatori. Data la diversità ed eterogeneità dei servizi e delle attività di welfare aziendale e dato che ogni collaboratore ha delle esigenze diverse dagli altri, è stato previsto un voucher che dia la possibilità di usufruire dei servizi che più sono necessari per la persona detentrice. Ogni dipendente sarà in possesso di un voucher del valore di 100 euro mensili; in più potrà usufruire degli altri servizi previsti da questo piano. Questo porta anche a vantaggio dell'azienda un *favor* fiscale; inoltre tutto ciò che non è previsto *ad personam*, previsto quindi *erga omnes* non concorre a formare reddito da lavoro quindi le aziende non devono versare contributi né tali iniziative sono tassabili. Le iniziative più importanti riguardano la creazione di un conto ore che permette ai dipendenti di avere delle ore a disposizione e a libera gestione che possono essere usate come ore libere, ciò in coordinamento con i propri colleghi, in modo da organizzare indipendentemente il lavoro e la presenza in ufficio concordemente con gli impegni familiari per una maggiore coordinazione vita-lavoro in ambito del *worklife balance*. È previsto il maggiordomo aziendale, a rotazione quindicinale ogni dipendente usufruirà del conto ore, con una disponibilità da 2 a 4 ore, per il pagamento delle bollette e/o il disbrigo commissioni a favore di tutti i collaboratori; così che sia ottimizzato il tempo speso fuori dall'ufficio. Altro servizio innovativo è l'introduzione di un voucher che il dipendente potrà spendere per usufruire di servizi di cura della persona e della famiglia, tramite il quale il datore di lavoro finanzia parzialmente le spese del dipendente per aumentare il potere d'acquisto dei salari. Sono previsti degli accordi per l'acquisto a prezzi agevolati di biglietti del cinema e teatro, data la maggiore propensione dei collaboratori verso iniziative di qualificazione del tempo libero e valorizzazione culturale, una parte del budget previsto andrà speso per l'acquisto di biglietti per mostre ed eventi culturali.

Si è provato a dare rilievo al territorio ma le iniziative di reti di imprese non sono ancora presenti nel siracusano e, data la carenza di tempo, si è affidato il compito di cercare di creare una rete di imprese che possa contribuire allo sviluppo del welfare nel territorio all'ufficio risorse umane in cooperazione con gli uffici marketing e controllo di gestione; valutando maggiormente, tra le altre, iniziative di volontariato e l'implementazione di eventi culturali.

Prendendo ora in analisi le 12 aree di welfare individuate dal *welfare index* pmi ONDA conta di adottare servizi nelle aree di: servizi di assistenza, conciliazione vita-lavoro, sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie, sostegno all'istruzione dei figli dei dipendenti, cultura ricreazione e tempo libero; in futuro welfare allargato al territorio e alla comunità.

L'implementazione di questi servizi richiede una copiosa comunicazione verso i dipendenti che potrebbero recepire in modo non corretto l'intento dell'azienda. È per questo che sono previste affissioni in bacheca delle iniziative adottate, in modo che tutti possano costantemente controllare quali servizi sono disponibili; delle riunioni di aggiornamento e spiegazione; laboratori interni per l'individuazione di eventuali ulteriori bisogni e dei questionari valutativi e di controllo. Avendo quindi definito tutte le caratteristiche principali del piano di welfare di ONDA Energia, l'implementazione dello stesso sarà concretamente effettuata nei prossimi mesi.

Quello che si vuole ottenere è il benessere dei dipendenti e del loro nucleo familiare, così che possano più facilmente e con più entusiasmo partecipare alla vita aziendale in tutti i suoi aspetti; infatti, "l'intento di Onda Energia è quello di creare del valore attraverso l'implementazione di un piano di welfare aziendale.

Tale intento scaturisce dalla consapevolezza che il welfare aziendale, nella *mission* di Onda Energia, è visto come un'opportunità per l'azienda al fine di aumentare la produttività, migliorare il clima organizzativo, contribuire al benessere dei dipendenti e accrescere il proprio valore in termini di *employer branding*, andando così a cercare un nuovo equilibrio che coniughi profitto, rispetto e *leadership*.

L'assunto di base è che il welfare aziendale (o meglio, i servizi erogabili mediante il welfare aziendale) sia un bisogno fortemente sentito dai lavoratori, che riconoscono un valore economico intrinseco ai servizi offerti e, più in generale, alle politiche attivate superiore al costo effettivo di produzione/attivazione di tali servizi e politiche". Da un'analisi dell'ultimo bilancio, dalla valutazione dei costi di implementazione del piano di welfare e dalla revisione della relazione finanziaria sono emersi questi dati: "l' "extra valore" può arrivare a tradursi in beneficio superiore fino al 70% rispetto al costo sostenuto. Il 25% di questo "utile" dipende dai prezzi più favorevoli che l'azienda è in grado di ottenere dai fornitori di tali servizi rispetto al singolo individuo e dal costo della messa a disposizione di strutture e servizi (spazi aziendali per asili, ecc.). Il restante 50% dell'extra-valore è generato dalla migliore "qualità" del servizio stesso (qualità garantita dal fornitore, maggior velocità e minor complessità di accesso al servizio, ecc.) e da elementi di natura "intangibile", in quanto il lavoratore viene supportato, o quanto meno agevolato, nel rispondere a un bisogno che altrimenti non avrebbe soddisfatto, in tutto o in parte, o che avrebbe altrimenti richiesto tempi più lunghi (e magari disincentivanti) per essere soddisfatto. Tale "extra-valore" è più elevato per quei servizi di welfare meno reperibili sul mercato (baby-sitter d'emergenza, maggiordomo aziendale, ecc.), se non addirittura irricevibili senza la volontà dell'impresa (flessibilità degli orari, congedi parentali extra, ecc.), o per i servizi tradizionalmente giudicati "troppo costosi" (asili nido, campus estivi, ecc.)

Tuttavia, sotto il profilo del benessere organizzativo è opinione di Onda energia che il welfare aziendale potrà diventare una leva di vantaggio competitivo solo nel momento in cui si riusciranno a creare le condizioni per far sì che il lavoratore possa effettivamente riconoscere tale "extra-valore" e beneficiarne. Per far ciò Onda Energia si impegnerà affinché tali politiche non siano solo ben strutturate, ma anche accompagnate da efficaci campagne di comunicazione interna.

Come per il benessere organizzativo, è convinzione di Onda che il welfare aziendale potrà avere un impatto positivo anche sulla produttività. Interventi quali la maggiore flessibilità nell'utilizzo del part-time e del lavoro a distanza, la messa a disposizione di baby-sitter e l'attivazione di convenzioni con asili nido possono portare ad assenze per maternità più brevi (1,6 mesi, pari a 1.200 euro di minori costi per dipendente); l'attivazione di servizi di assistenza sociale per gli anziani non autosufficienti può portare a una riduzione delle assenze per l'assistenza di quest'ultimi fino al 15%, con conseguente riduzione dei costi pari a circa 1.350 euro all'anno per dipendente; inoltre un'accresciuta motivazione dei lavoratori in seguito all'attuazione di politiche di welfare aziendale può aumentare la disponibilità di questi a lavorare di più (un aumento del 5% delle ore lavorate può avere un impatto positivo nell'ordine di 1.600 euro all'anno per dipendente).

È stato quindi calcolato che con una spesa (investimento) per dipendente di circa 150 euro l'anno, Onda Energia potrà ottenere un beneficio economico netto di circa 300 euro, doppio rispetto ai costi.

Inoltre Onda Energia è consapevole del fatto che la relazione tra produttività e vasta offerta di servizi di welfare aziendale è strettamente stringente e connessa alla sua organizzazione aziendale dove vi è una netta prevalenza di donne e soprattutto di donne *professionals* (o comunque con profili "elevati")" (Pierpaolo Calafiore, Responsabile amministrazione, finanza e controllo).

Conclusioni

La disamina fin qui effettuata ha portato ad ottenere un quadro generale delle possibilità delle grandi imprese e delle piccole e medie imprese. È emerso che il welfare aziendale, pur essendo finora sviluppato nelle grandi imprese piuttosto che nelle pmi sta diventando un fenomeno sempre più diffuso anche nelle PMI.

Per le grandi imprese, data la maggiore disponibilità di risorse economiche e la numerosità della popolazione alla quale estendere i servizi, ci sono maggiori possibilità di sviluppare ed incrementare sempre più il loro bacino di servizi di welfare aziendale per aumentare la soddisfazione ed il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie. Per le piccole e medie imprese invece i supporti di piattaforme di welfare possono essere tecniche ottimali per ottenere un paniere di servizi abbastanza ampio e semplificare la gestione amministrativa.

Per ciò che riguarda la costruzione di un piano di welfare nelle PMI è necessario fare riferimento ai costi dello stesso, sia diretti, sia amministrativi: se un'azienda intende implementare un piano di welfare aziendale per supportare i propri dipendenti, deve tener conto oltre ai costi diretti per la materiale erogazione dei benefit, anche i costi indiretti.

Sviluppare ed implementare un piano di welfare richiede infatti un ingente investimento sia dal punto di vista economico che amministrativo, infatti per poter offrire ai propri dipendenti delle iniziative di welfare è necessario che l'impresa acquisisca il know-how di cui vi è bisogno per l'implementazione del piano; vi sono poi i costi relativi ai rapporti commerciali con i fornitori di servizi, ovvero la sottoscrizione delle convenzioni necessarie e la gestione operativa ed amministrativa per quanto riguarda le domande di accesso ai servizi da parte dei dipendenti e i pagamenti ai fornitori dei servizi di cui si è usufruito. È a causa di questi costi che molto spesso sono ingenti, che molte piccole e medie imprese rinunciano ai piani di welfare aziendale.

Una facilitazione per le PMI sono sicuramente i servizi di consulenza esterni, che permettono di acquistare all'esterno dell'azienda i servizi di welfare da implementare ed aiutano attraverso piattaforme per la gestione degli stessi.

Le piccole e medie imprese quindi devono preventivamente valutare diverse alternative:

- Servizi di welfare che siano gestibili dall'impresa stessa per conciliare la gestione organizzativa nel migliore dei modi;
- L'introduzione dei voucher
- La possibilità di sfruttare servizi presenti sul territorio. Il welfare interaziendale può essere portato avanti tramite diverse iniziative come: l'adesione ad una rete di imprese; l'utilizzo del supporto organizzativo dell'associazione di categoria.

Lo sviluppo del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese rappresenta un punto fermo per il miglioramento delle condizioni generali dell'economia, in quanto questo tipo di imprese costituisce la maggioranza in Italia. Uno sviluppo produttivo ed economico di queste ultime porterebbe ad un miglioramento

delle condizioni di molti lavoratori e delle loro famiglie che avrebbe come conseguenza l'innovazione e lo sviluppo economico di tutto il Paese.

Bibliografia

- Adani L., *Il welfare fa bene ai conti e alla reputazione,* L'Economia, aprile 2017
- Adani L., *Generali, un impegno a tutto campo,* L'Economia, giugno 2017
- Ambra M. C., *Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale*, la rivista delle politiche sociali, gennaio 2016
- Angresano J., *A Corporate Welfare Economy*, Routlege, 2016
- Arena C., *Così Generali assicura il welfare aziendale*, Avvenire, maggio 2017
- Bacchini F., *Welfare Aziendale: Illazioni (Ricostruttive) Giuslavoristiche,* ADL, in corso di stampa
- Bar. M., *L'obiettivo per i dipendenti? Benessere e partecipazione*, Il messaggero, marzo 2017
- Benna C., *Generali Italia, lo yoga per i dipendenti,* Il Piccolo, giugno 2017
- Benna C., *Welfare 2.0, insieme alla busta paga c'è il biglietto per volare in vacanza*, La Repubblica, aprile 2017
- Bonelli F., *Appunti sul welfare state in Italia*, Journal article, Fondazione Istituto Gramsci, 2011
- Brambilla A., *Welfare e spesa sociale: l'Italia quarta in Europa. Battuta anche la Svezia*, Corriere della sera, febbraio 2015
- Colombo I., *Coccolati in ufficio,* Capital, febbraio 2017
- Curiat A., *Benefit evoluti e personalizzati: in azienda arriva il welfare 3.0*, intermedia, quotidiano del lavoro, 2015
- De Luca&Partners, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, Saf Milano, 2017
- Folgheraiter F., *Saggi di welfare: Qualità delle relazioni e servizi sociali*, Edizioni Erickson, 2009
- Fondazione Adriano Olivetti, *Edizioni di Comunità*, edizione 2008
- Gabrielli G., *Il welfare aziendale: tema attuale, strategico e interdisciplinare*, HR Online 2017
- Generali Italia, *Rapporto Welfare Index PMI*, edizione 2017Segre B., *Adriano Olivetti: un umanesimo dei nostri tempi*, Imprimatur editore, 2015
- Gheido M.R. e Casotti A., *I piani di welfare aziendale*, Benefici Fiscali, giugno 2017
- Impronta etica*, Welfare aziendale: scenario europeo, prospettive future e linee guida per implementarlo*, gennaio 2017
- ISTAT, *Italia in Cifre,* edizione *2016*
- Maino F. e Ferrara M., *Primo rapporto sul secondo welfare*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 2013
- Maino F. e Ferrara M., *Il secondo welfare in Italia: sfide e prospettive,* 2011
- Maino F., Mallone G., *Le nuove regole sul welfare aziendale: cosa cambia per imprese e lavoratori*, Sviluppo e organizzazione, gennaio 2016

- Maino F., Ferrara M., *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, 2015
- Maino F., *Il secondo welfare: contorni teorici ed esperienze esemplificative*, la rivista delle politiche sociali, aprile 2012
- Mallone G., *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto,* 2013
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Previdenza complementare*, 2017
- Musilli C., *Generali Italia: "Conoscere il welfare per aumentare la produttività"*, firstonlie.info, giugno 2017
- OD&M Consulting*, Welfare aziendale: una leva d'eccellenza per attrarre trattenere e motivare le risorse dell'azienda,* 2017
- Olivetti A., *Società Stato Comunità*, Milano 1952
- Onda Energia, *Bilancio d'esercizio,* 2016
- Querzè R., *Sono soprattutto gli uomini a scegliere il lavoro agile,* Corriere, maggio 2017
- Rapporto GIMBE, *Sostenibilità del Sistema Sanitario Nazionale*, 2016
- Redazione adnkronos, *Dal pilates alla meditazione, così si costruisce il benessere in azienda,* adnkronos.com, giugno 2017
- Redazione Firstonline, *Welfare, da Generali Italia palestra e yoga per i dipendenti,* Firstonline.info, giugno 2017
- Redazione Messaggero Veneto, *Piano-salute per i dipendenti Generali*, Messaggero Veneto, giugno 2017
- Redazione Milano Finanza*, Generali: avvia percorso My Energy Journey in azienda*, milanofinanza.it, giugno 2017
- Treu T., *Welfare aziendale*, ipsoa, 2013
- Ulivieri V.*, Smart working, vacanze e palestra il lavoratore felice produce meglio,* la Repubblica, giugno 2017
- Vannoni L., *Welfare aziendale: gli interventi della contrattazione collettiva,* circolare lavoro e previdenza n. 20/2017
- Walzer M., *Spheres of Justice: A Defense of Pluralism and Equality*, Basic Books, 1983

Sitografia

- <http://www.treccani.it/enciclopedia/welfare-state/>
- <http://www.treccani.it/enciclopedia/stato-del-benessere_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/>
- <http://www.treccani.it/enciclopedia/stato-sociale_%28Enciclopedia-del-Novecento%29/>
- <https://www.tesionline.it/v2/appunto-sub.jsp?id=135&p=37>

- <http://ilcorsivocorsaro.it/il-welfare-state-esiste-ancora/>
- <http://www.itcbarozzi.it/tesine/anno4/andreotti/diritto.htm>
- <http://www.sissco.it/articoli/cittadinanza-1075/le-caratteristiche-fondamentali-del-welfare-state-italiano-1086/>
- <http://www.istat.it/it/files/2016/12/ItaliaCifre2016.pdf>
- <http://www.rapportogimbe.it/Rapporto_GIMBE_Sostenibilità_SSN_2016-2025.pdf>
- <www.odmconsulting.it>