

Osservatorio UBI Welfare

Osservatorio permanente sul welfare aziendale e di comunità promosso da UBI Banca al fine di fornire un contributo scientifico, culturale, sociale alla analisi e alla conoscenza di fenomeni che possano contribuire a migliorare il benessere individuale e collettivo. L'osservatorio è un hub nazionale per l'analisi, la valutazione e la promozione di iniziative di welfare aziendale e occupazionale che si propone di: (a) inquadrare il welfare aziendale nell'ambito non solo delle politiche di responsabilità sociale e di sostegno delle comunità locali ma anche in funzione delle recenti trasformazioni di impresa e del lavoro; (b) monitorare tutte le tipologie di welfare sussidiario, bilaterale, contrattuale, aziendale, occupazionale al fine di segnalare tendenze, delineare linee di sviluppo e contribuire alla loro razionalizzazione anche in chiave di coordinamento col welfare pubblico; (c) coinvolgere gli attori della rappresentanza di livello territoriale, che è fondamentale per la diffusione e l'ordinato sviluppo di un welfare sussidiario e di comunità.

Euro 25,00



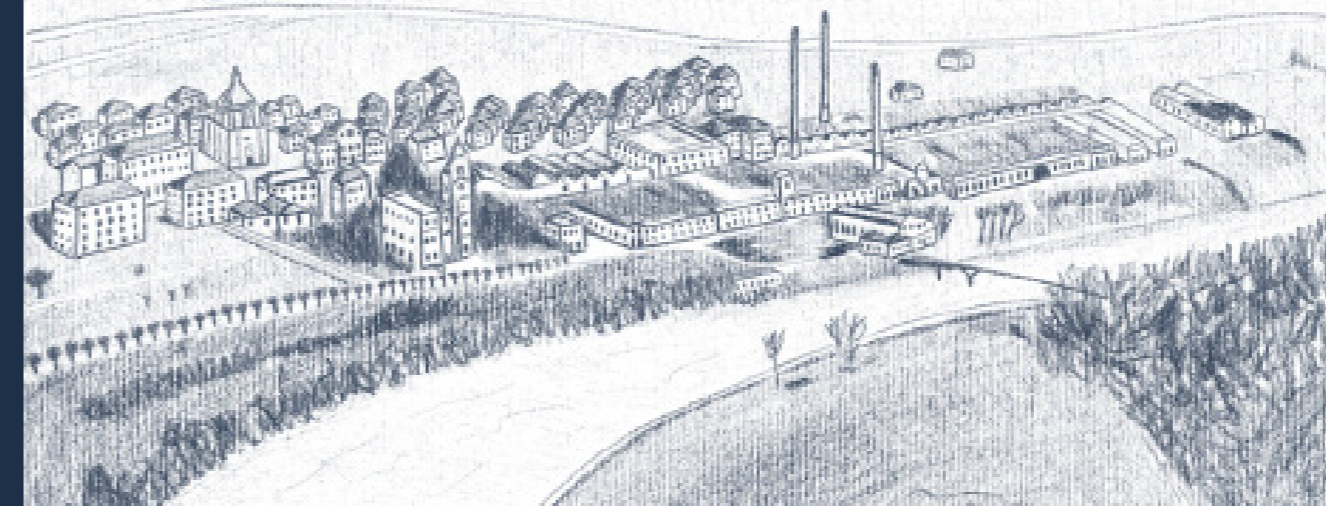
ADAPT
UNIVERSITY PRESS

Il welfare occupazionale e aziendale in Italia

WELFARE *for* PEOPLE

Terzo rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA



ADAPT

Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro fondata nel 2000 dal professor Marco Biagi per promuovere un modo nuovo di "fare Università" costruendo stabili relazioni e positive contaminazioni progettuali e culturali tra sedi della alta formazione e della ricerca, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese.

UBI Banca

ADAPT
www.adapt.it

Il welfare occupazionale e aziendale in Italia

WELFARE *for* PEOPLE

Terzo rapporto su

**IL WELFARE OCCUPAZIONALE
E AZIENDALE IN ITALIA**

I ricavi delle vendite del volume verranno integralmente destinati al finanziamento di borse di studio della Scuola di alta formazione di ADAPT

L'immagine della copertina, realizzata da Lavinia Serrani, è una libera rivisitazione di una rappresentazione storica del villaggio industriale di Crespi d'Adda, una delle più importanti testimonianze al mondo delle prime forme di welfare aziendale. Un modello di "città ideale del lavoro", è stato scritto. Una immagine che bene rappresenta ai nostri occhi, anche in termini urbanistici e architettonici, come grazie alle misure di welfare il complesso sistema di relazioni industriali possa dare ordine e forma ad un territorio e ad una intera comunità, collocandosi oltre gli stretti confini fisici della singola fabbrica. Quasi che ogni esempio di welfare aziendale acquisti il suo vero senso all'interno di un disegno armonico e di una rete di relazioni tra processi produttivi e processi sociali più ampia e inclusiva. Una immagine antica e non senza contraddizioni figlia di una impresa che, più di tutto, voleva dare forma a una idea di lavoro in grado di eliminare il conflitto sociale. Una rappresentazione che ci ricorda come il welfare occupazionale e aziendale siano elementi essenziali nelle grandi trasformazioni economiche e sociali per tenere assieme le diverse componenti in un ordine sostenibile e duraturo. Siamo dunque oltre il puro vantaggio fiscale, che tanta importanza pare avere oggi nelle politiche di welfare aziendale, per abbracciare una visione moderna di impresa in grado di unire in un quadro unitario le ragioni della produttività con quelle della redistribuzione del valore creato. Così già ai tempi della prima rivoluzione industriale, e allo stesso modo oggi all'epoca dell'Industria 4.0. Abbiamo, insomma, scelto una immagine che possa raccontare visivamente le vere logiche del welfare aziendale, in termini di benessere collettivo e crescita economica, come antitesi a logiche di relazioni industriali di stampo prettamente conflittuale. Il Rapporto ha infatti come obiettivo quello di contribuire a una visione di sistema del welfare aziendale oltre al semplice perimetro della fabbrica per abbracciare le dinamiche interne e più profonde dei diversi sistemi di relazioni industriali a livello di settore produttivo, azienda e territorio che sono ora chiamati a un profondo rinnovamento che non può che essere innanzitutto un cambio di paradigma sociale e culturale.

WELFARE *for* PEOPLE

Terzo rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

Welfare for People

***Terzo rapporto su
IL WELFARE OCCUPAZIONALE
E AZIENDALE IN ITALIA***

A cura di Michele Tiraboschi

*Responsabile scientifico del rapporto promosso da UBI Welfare e dalla
Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT*

@ 2020 ADAPT University Press

ISBN 978-88-31940-36-8

www.welfareforpeople.it

ADAPT (www.adapt.it)

Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro fondata nel 2000 dal professor Marco Biagi per promuovere un modo nuovo di “fare Università” costruendo stabili relazioni e positive contaminazioni progettuali e culturali tra sedi della alta formazione e della ricerca, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese.

Osservatorio UBI Welfare (www.ubibanca.com/welfare)

Osservatorio permanente sul welfare aziendale e di comunità promosso da UBI Banca al fine di fornire un contributo scientifico, culturale, sociale alla analisi e alla conoscenza di fenomeni che possano contribuire a migliorare il benessere individuale e collettivo. L'Osservatorio è un *hub* nazionale per l'analisi, la valutazione e la promozione di iniziative di welfare aziendale e occupazionale che si propone di: (a) inquadrare il welfare aziendale nell'ambito non solo delle politiche di responsabilità sociale e di sostegno delle comunità locali ma anche in funzione delle recenti trasformazioni di impresa e del lavoro; (b) monitorare tutte le tipologie di welfare sussidiario, bilaterale, contrattuale, aziendale, occupazionale al fine di segnalare tendenze, delineare linee di sviluppo e contribuire alla loro razionalizzazione anche in chiave di coordinamento col welfare pubblico; (c) coinvolgere gli attori della rappresentanza di livello territoriale, che è fondamentale per la diffusione e l'ordinato sviluppo di un welfare sussidiario e di comunità.

Aderiscono all'Osservatorio UBI Welfare:

*Associazione Chimica Farmaceutica Lombarda fra Titolari di Farmacia
Associazione dei Titolari di Farmacia della provincia di Brescia – “Federfarma Brescia”*

Confartigianato Varese

Confindustria Alessandria

Confindustria Avellino

Confindustria Bari e Barletta-Andria-Trani

Confindustria Bergamo

Confindustria Cuneo

Confindustria Lecce

Confindustria Marche Nord (Ancona-Pesaro-Urbino)

Confindustria Pavia

Confindustria Taranto

Unindustria Calabria

Hanno contribuito alla redazione del Rapporto:

Ilaria Armaroli	<i>Ricercatrice ADAPT</i>
Giada Benincasa	<i>Dottoranda in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l'Università degli Studi di Bergamo con apprendistato di alta formazione in ADAPT</i>
Michele Dalla Sega	<i>Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT</i>
Maria Sole Ferrieri Caputi	<i>Dottoranda in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l'Università degli Studi di Bergamo con apprendistato di alta formazione in ADAPT</i>
Emmanuele Massagli	<i>Presidente Associazione ADAPT. Docente di Pedagogia sociale presso l'Università Lumsa di Roma</i>
Marco Menegotto	<i>Dottore di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro</i>
Giacomo Pigni	<i>Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT</i>
Francesco Seghezzi	<i>Presidente Fondazione ADAPT e Ricercatore ADAPT</i>
Silvia Spattini	<i>Direttore Associazione ADAPT e Ricercatrice ADAPT</i>
Giulia Tiberi	<i>Dottoranda in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l'Università degli Studi di Bergamo con internship in Confindustria Cuneo</i>
Michele Tiraboschi	<i>Ordinario di diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Coordinatore scientifico di ADAPT</i>
Luca Vozella	<i>Dottore di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro</i>

L'auspicio di essere letti, in uno con l'ambizione di fornire un contributo utile allo sviluppo ordinato del welfare aziendale/occupazionale, ci ha suggerito di evitare di scrivere un dotto volume scientifico inaccessibile, come tale, ai più. Lo sforzo è stato piuttosto quello di sviluppare un ragionamento sufficientemente articolato ma agile nell'impianto e semplice nella forma comunicativa.

Le idee, le considerazioni e le proposte di lettura del welfare aziendale e occupazionale che vengono avanzate nel Rapporto (contenute nella parte I) sono, in ogni caso, sostenute da un robusto apparato analitico posto in allegato al Rapporto (parte II) e messo a disposizione di quanti sono interessati anche a un approfondimento tecnico e specialistico.

Tratto originale del Rapporto, giunto alla sua terza edizione, è indubbiamente il lavoro di analisi e mappatura del vasto universo della contrattazione collettiva (nazionale, territoriale e aziendale) secondo una prospettiva metodologica di relazioni industriali che consente di ricondurre a sistema una pluralità di frammenti di welfare che, se visti in modo isolato, offrono una lettura parziale e anche distorta del fenomeno. Si è fatto utilizzo, al riguardo, della banca dati «fareContrattazione» realizzata dal centro studi ADAPT, che contiene, oltre a tutti i principali contratti collettivi nazionali di riferimento espressione dei sistemi di relazioni industriali dotati di una maggiore rappresentatività comparata, oltre 2.500 tra contratti aziendali e territoriali. In questa terza edizione del Rapporto ci si è soffermati, in particolare, sul welfare aziendale/occupazionale del settore metalmeccanico e del settore chimico. Rispetto al welfare territoriale e di comunità, accanto al caso della provincia di Bergamo e di Brescia, già analizzate nel primo e nel secondo Rapporto, si è svolta una dettagliata analisi sulla provincia di Cuneo, che ha consentito di cogliere le interconnessioni tra logiche di territorio e logiche di categoria merceologica, sempre nel settore della meccanica e della chimica. Rivolgendo ancora lo sguardo alla dimensione territoriale, un nuovo e specifico approfondimento ha riguardato il fenomeno della contrattazione sociale territoriale, con particolare attenzione a quelle che sono le possibili intersezioni con la contrattazione collettiva nell'ambito del welfare aziendale e occupazionale.

Chiude la parte tecnica di supporto analitico al Rapporto una rinnovata rassegna ragionata della oramai vasta letteratura di riferimento che ci è parsa utile, anche in termini definitivi e concettuali, per tracciare gli esatti perimetri del fenomeno del welfare aziendale/occupazionale e fornirne una prima rappresentazione attendibile. Anche il presente Rapporto resta, allo stato, una proposta interpretativa parziale utile per ulteriori valutazioni ed approfondimenti da sviluppare nei prossimi mesi, in vista della redazione del quarto Rapporto di monitoraggio, che continuerà ad essere costruito e implementato in modalità open access col prezioso supporto di operatori, esperti e attori del sistema di relazioni industriali che, giorno dopo giorno, interagiscono coi nostri ricercatori sul sito internet www.welfareforpeople.it, una piattaforma di cooperazione che opera nei termini di una vera e propria comunità di apprendimento e di condivisione di esperienze e buone prassi. La terza edizione del Rapporto non poco ha beneficiato dei risultati di questo esercizio collettivo di open innovation, consentendoci di verificare il lavoro svolto nel corso delle prime edizioni con testimoni privilegiati (aziende, istituzioni, sindacati) e nell'ambito della analisi di casi studio aziendali e territoriali estrapolati dalla banca dati «fareContrattazione».

INDICE-SOMMARIO

Executive summary: contenuti e principali risultati del rapporto..... XV

INTRODUZIONE AL RAPPORTO

Dalla emergenza sanitaria da Covid-19 una conferma delle buone ragioni di un rapporto sul welfare occupazionale in Italia di Michele Tiraboschi..... 3

Parte I RAPPORTO

1. Welfare aziendale/occupazionale e (nuova) grande trasformazione del lavoro: una prospettiva di relazioni industriali.. 21
2. Mappatura, rappresentazione e criteri di misurazione delle esperienze di welfare aziendale e occupazionale in Italia... 49
3. Il welfare nei principali sistemi di relazioni industriali del settore metalmeccanico: nuove evidenze 75
4. Il welfare aziendale nel settore chimico-farmaceutico..... 107
5. La contrattazione sociale territoriale..... 141

Parte II
APPROFONDIMENTI TECNICI

(A) Il quadro normativo di riferimento.....	189
(B) La diffusione del welfare occupazionale in Italia al 31 dicembre 2019: una quantificazione del fenomeno.....	201
(C) Il welfare aziendale e occupazionale nella contrattazione collettiva (2012-2019): una mappatura di sistema	271
(D) Il welfare sanitario occupazionale nella contrattazione collettiva	351
(E) Welfare occupazionale e territorio: il caso Bergamo	359
(F) Welfare e territorio: il caso Brescia	365
(G) Welfare e territorio: il caso Cuneo	371
(H) Literature review sul welfare aziendale e occupazionale aggiornata al 31 dicembre 2019.....	385
<i>Elenco dei grafici e delle tabelle</i>	<i>435</i>
<i>Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati</i>	<i>439</i>
<i>Elenco dei contratti collettivi territoriali citati</i>	<i>443</i>
<i>Elenco dei contratti aziendali citati.....</i>	<i>445</i>
<i>Elenco degli accordi di contrattazione sociale territoriale citati.....</i>	<i>461</i>
<i>Glossario del welfare occupazionale.....</i>	<i>465</i>
<i>Bibliografia</i>	<i>477</i>

EXECUTIVE SUMMARY: CONTENUTI E PRINCIPALI RISULTATI DEL RAPPORTO

Il *Terzo rapporto su IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*, promosso dall'*Osservatorio UBI Welfare* di UBI Banca in collaborazione con la Scuola di alta formazione in *Relazioni industriali e di lavoro* di ADAPT (www.adapt.it), offre a decisori politici, istituzioni, parti sociali, operatori economici, consulenti ed esperti legali un originale percorso non solo di analisi ma anche di sviluppo, progettazione e monitoraggio delle esperienze reali di welfare aziendale che vengono giorno per giorno documentate, condivise e analizzate grazie alla *community* della piattaforma *Welfare for People* (www.welfareforpeople.it). Il Rapporto non vuole infatti limitarsi a una fotografia statica della realtà e tanto meno fermarsi alla dimensione e ai limiti di una periodica pubblicazione scientifica. Tanto meno cristallizzarsi in un libro chiuso. L'ambizione è quella di essere un laboratorio dinamico di innovazione sociale che vede nel Rapporto una piattaforma aperta di metodi, analisi, sperimentazioni, dialogo e ascolto degli operatori e degli attori dei sistemi nazionali e locali di welfare.

Obiettivi

Il Rapporto approfondisce e perfeziona le proposte interpretative e le analisi avviate negli scorsi anni, nell'ottica di inquadrare in profondità e sottoporre a costante verifica i percorsi di welfare aziendale censiti, non come fenomeno in sé ma nel contesto delle recenti e complesse trasformazioni del lavoro e della impresa.

L'approccio scelto, in continuità con quanto fatto nei precedenti rapporti, è stato quello di leggere il fenomeno in termini di nuove relazioni industriali e nuovi modelli produttivi e di impresa più che di parziali, quanto deboli, risposte estemporanee all'arretramento del welfare pubblico, che è solo una conseguenza della grande trasformazione in atto nella economia e nella società.

Per questo è stata condotta un'analisi sulla contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale nei settori della metalmeccanica e della chimico-farmaceutica. Lo studio ha dunque utilizzato gli strumenti di monitoraggio e di analisi, messi a punto nei precedenti rapporti, per misurare in termini qualitativi le iniziative di welfare intraprese a livello aziendale in coerenza con l'obiettivo di ripensare l'organizzazione del lavoro mettendo al centro la persona.

Il passaggio successivo è stato quello di approfondire come il welfare aziendale possa raccordarsi con la moderna infrastruttura del mercato del lavoro e del welfare, nel quadro di trasformazioni che sembrano indicare una rinnovata centralità della dimensione territoriale.

Da qui l'interesse a proseguire le analisi di territorio con un nuovo focus sulla provincia di Cuneo e a studiare il fenomeno della contrattazione sociale territoriale, in particolare nei suoi spazi di intersezione con la contrattazione collettiva nel quadro dei c.d. *ecosistemi territoriali del lavoro*.

1. Uno strumento di misurazione del welfare aziendale

Elaborato nell'ambito del secondo Rapporto, portando a maturazione i ragionamenti sviluppati nel primo Rapporto, l'indice di welfare aziendale denominato ADAPT-UBI *Welfare Index* si conferma un utile strumento per misurare in modo sintetico le iniziative di welfare regolate dalla contrattazione collettiva.

Costruzione e applicazione dell'ADAPT-UBI *Welfare Index*

- a) Catalogazione delle prestazioni e dei servizi erogati ai lavoratori in azienda;
- b) Classificazione tipologica delle prestazioni rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare inteso in senso tecnico e in coerenza con il quadro normativo di riferimento;
- c) Classificazione funzionale delle iniziative e delle misure in funzione della approssimazione alla categoria del welfare occupazionale ovvero del welfare aziendale;
- d) Definizione delle variabili;
- e) Applicazione a contrattazione (aziendale o settoriale).

L'ADAPT-UBI *Welfare Index* consente a imprese, operatori, attori del sistema di relazioni industriali di misurare concretamente e in modo attendibile la vicinanza o lontananza dal concetto di welfare aziendale di un determinato mix di misure che appartengono a un piano di welfare. L'*Index* può pertanto rappresentare uno strumento progettuale e operativo utile alla messa a punto, alla successiva implementazione e al controllo periodico di piani e percorsi di welfare aziendale tanto in una dimensione aziendale che di territorio o di settore produttivo.

a) Catalogazione delle prestazioni e dei servizi erogati ai lavoratori in azienda

Alla base della costruzione dell'indice vi è un lavoro di ricerca che parte da una raccolta e una ricognizione dei contratti che trattano la materia del welfare. A questa fase conoscitiva circa i contenuti della contrattazione in ambito welfare è seguita una codifica delle diverse misure ivi contenute, a partire dal lavoro classificatorio sviluppato nello scorso Rapporto. Questo ha permesso una loro aggregazione per categorie di prestazioni sinteticamente elencate:

- previdenza complementare
- assistenza sanitaria integrativa

- assistenza ai familiari e cura
- assicurazioni
- educazione/istruzione
- attività ricreative e tempo libero
- buoni acquisto
- mensa e buoni pasto
- trasporto collettivo
- formazione
- flessibilità organizzativa

Per ogni contratto dunque si rileva la presenza delle diverse misure che, in base alla loro tipologia, vengono codificate all'interno del database. Le frequenze con cui le misure ricorrono nella contrattazione sono utilizzate per applicare la misurazione dell'indice a un determinato settore.

b) Classificazione tipologica delle prestazioni rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare

A partire dalla mancanza riscontrata, nel quadro normativo vigente, di una definizione di welfare aziendale si è sviluppato un ulteriore ragionamento e concettualizzazione sulla tipologia e la funzione delle diverse prestazioni.

Rispetto alla tipologia è stata elaborata una classificazione che prende in considerazione le misure in base alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare del quale è possibile trovare un fondamento e un riconoscimento nella Carta costituzionale nell'ambito dei rapporti economici e di lavoro (parte I, titolo III, Cost.) rivelando così, già in termini generali, una precisa valenza anche in termini occupazionali. In particolare, l'art. 38 Cost. recita: «Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria». Utilizzando questo preciso riferimento normativo, è possibile ricondurre al concetto di welfare le prestazioni (in natura o in denaro) rientranti nell'ambito della tutela di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione e

vecchiaia. La tabella sotto rappresenta in modo sintetico i criteri e la classificazione delle categorie delle diverse prestazioni mappate.

Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare

NON riconducibili a finalità sociale <i>ex art. 100 TUIR</i>			Riconducibili a finalità “sociale” (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto) <i>ex art. 100 TUIR</i>			
Destinati al singolo lavoratore	Destinati al singolo lavoratore con funzione “concessiva”	Destinati alla collettività dei lavoratori e a supporto alla loro “vita quotidiana”	NON riconducibili agli ambiti né titolo III, né titolo II	NON riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost., ma riconducibili al titolo II	Riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost.	Riconducibili all’art. 38 Cost.
<ul style="list-style-type: none"> • concessione di alloggio • beni uso promiscuo • azioni • prestiti a tasso agevolato 	<ul style="list-style-type: none"> • buoni acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> • mensa e buoni pasto • trasporto collettivo 	<ul style="list-style-type: none"> • attività ricreative/tempo libero 	<ul style="list-style-type: none"> • assistenza ai familiari e cura • educazione/istruzione 	<ul style="list-style-type: none"> • formazione del lavoratore • flessibilità organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> • previdenza complementare • assistenza sanitaria • assicurazioni

Fonte: elaborazione ADAPT

c) Classificazione funzionale delle iniziative e delle misure in funzione della approssimazione alla categoria del welfare occupazionale/welfare aziendale

Con l’obiettivo di analizzare il welfare di livello aziendale in una prospettiva di relazioni industriali e di scambio contrattuale tra

lavoro e retribuzione, la classificazione funzionale definisce le prestazioni di welfare considerando la funzione della erogazione di ogni tipologia di misura, indipendentemente se di fonte unilaterale o contrattuale. È possibile individuare prestazioni che hanno una funzione redistributiva/concessiva o sociale, (rivolte alla persona del lavoratore e/o alla famiglia) da altre misure che hanno, invece, una funzione economica e produttiva. Queste ultime da un lato entrano nello scambio tra lavoratore e datore di lavoro integrandolo, dall'altro lato incidono sul processo organizzativo/produttivo aziendale e pertanto riguardano necessariamente il lavoratore in quanto parte dello scambio (tabella che segue).

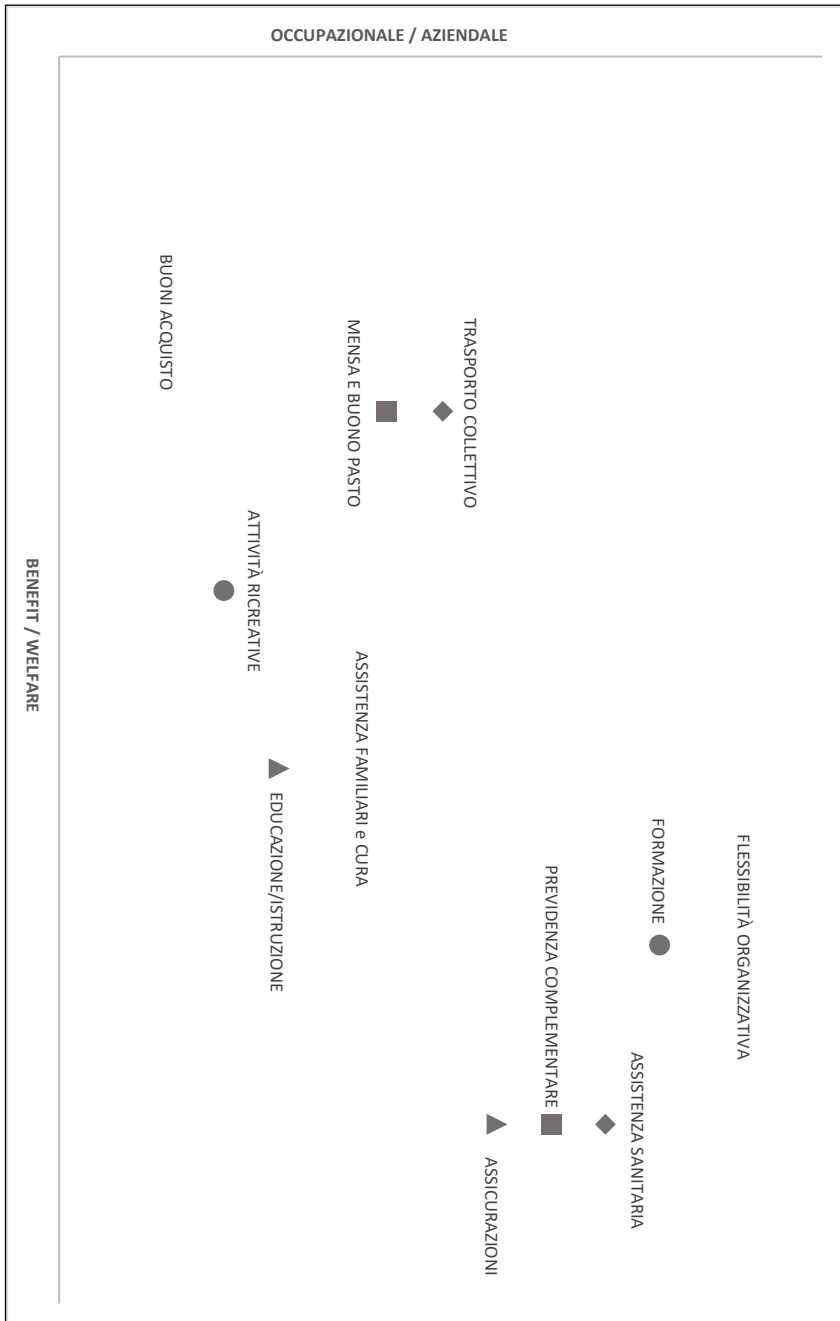
Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni

Funzione	Categoria di misure	Beneficiari
Redistributiva/ concessiva	<ul style="list-style-type: none">• buoni acquisto• attività ricreativa	persona del lavoratore e famiglia
Sociale	<ul style="list-style-type: none">• educazione e istruzione• assistenza ai familiari e cura	persona del lavoratore e famiglia
Economica/ produttiva	<ul style="list-style-type: none">• mensa e buono pasto• trasporto collettivo• assicurazioni• assistenza sanitaria• previdenza complementare• formazione• flessibilità organizzativa	lavoratore in quanto tale

Fonte: elaborazione ADAPT

Dalla combinazione delle due classificazioni è possibile ottenere una rappresentazione grafica (si veda grafico che segue) che sintetizza visivamente la collocazione delle diverse prestazioni rispetto alla loro tipologia e funzione.

Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale



Fonte: elaborazione ADAPT

L'asse orizzontale indica la misurazione del concetto di welfare. Le prestazioni più vicine al concetto di welfare si collocano, quindi, in prossimità dell'estremo destro del grafico, lontane dall'origine degli assi. L'asse verticale rappresenta invece la progressione da un ambito occupazionale (in basso), di prestazioni e servizi con funzione redistributiva-concessiva e sociale, a un ambito aziendale (in alto) ossia di prestazioni e servizi con funzione economica che incidono sullo scambio e sul processo organizzativo/produttivo aziendale.

Si avanza dunque una ulteriore distinzione tra il concetto di *welfare occupazionale*, con il quale si indica l'insieme dei servizi e delle prestazioni che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri, e quello di *welfare aziendale* in senso stretto, a cui afferiscono le misure che incidono, ben oltre la semplice incentivazione fiscale, sull'assetto organizzativo e produttivo di impresa. Sulla base di questa distinzione rimangono nell'ambito del *welfare occupazionale* le prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, comunque "passive" o "neutrali" nell'ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori. Si riconducono invece nel sottoinsieme del *welfare aziendale* le misure che hanno una funzione economica, non solo perché integrano lo scambio contrattuale, ma anche perché incidono (o possono incidere, se usate e gestite consapevolmente) attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore.

d) Definizione delle variabili

L'individuazione per ciascuna misura di una proprietà tipologica e di una proprietà funzionale e il relativo lavoro di classificazione altro non è che la traduzione di queste proprietà in variabili. È sulla base delle modalità assunte da queste variabili che è stato possibile attribuire a ciascuna misura un punteggio su cui viene calcolato l'indice (per un approfondimento si veda parte I, capitolo 2).

e) Applicazione a contrattazione aziendale o settoriale

L'indice di welfare aziendale ADAPT-UBI *Welfare Index* applicabile a un dato insieme di misure di welfare è quindi costruito dalla somma dei punteggi delle singole prestazioni (che compongono il mix) rapportato al valore massimo che l'indicatore può concretamente assumere (0,92) per il numero di ricorrenze (si ottiene dunque una media) e moltiplicate per cento (per un maggior dettaglio si veda parte I, capitolo 2).

Caso studio 1 – applicazione ADAPT-UBI *Welfare Index* al settore della metalmeccanica industriale (2019)

1. Ricognizione delle misure

Le misure di welfare (170) nei contratti aziendali della metalmeccanica industria, che prevedono prestazioni di welfare nel 2019 (57), si distribuiscono tra buoni/*flexible benefits* (26), soluzioni per la conciliazione (67), mensa e buono pasto (22), formazione continua (22), assistenza sanitaria (8), previdenza (9), servizi ricreativi (2), trasporto e mobilità (5), educazione e istruzione (7), assicurazioni (2).

*2. Applicazione ADAPT-UBI *Welfare Index**

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, l'ADAPT-UBI *Welfare Index* della contrattazione aziendale della metalmeccanica industriale corrisponde al 76%.

Caso studio 2 – applicazione ADAPT-UBI *Welfare Index* al settore dell'industria chimico-farmaceutica (2016-2019)

1. Ricognizione delle misure

Le misure di welfare (305) nei contratti aziendali dell'industria chimico-farmaceutica, che prevedono prestazioni di welfare per il periodo 2016-2019 (117), si distribuiscono tra buoni/*flexible benefits* (63), soluzioni per la conciliazione (83), mensa e buono

pasto (18), formazione continua (39), assistenza sanitaria (31), previdenza (41), servizi ricreativi (5), trasporto e mobilità (3), educazione e istruzione (14), assicurazioni (8).

2. Applicazione ADAPT-UBI Welfare Index

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, l'ADAPT-UBI *Welfare Index* della contrattazione aziendale dell'industria chimico-farmaceutica corrisponde al 75%.

2. Il caso della metalmeccanica

L'approfondimento sul welfare aziendale nel settore metalmeccanico si pone come un lavoro di aggiornamento costante portato avanti in questi tre anni dall'Osservatorio ADAPT-UBI Welfare.

In questo periodo si è potuto osservare l'impatto che le previsioni di welfare aziendale introdotte dal CCNL Federmeccanica e Assistal del 2016 hanno avuto sul comparto industriale dei metalmeccanici, ma non solo. Infatti, queste disposizioni hanno fatto da apripista per l'introduzione del welfare aziendale a livello di CCNL in altri sistemi di relazioni industriali del settore, oltre che in altri settori. Ciò ha imposto una necessaria integrazione e armonizzazione all'interno di quelle aziende che già erogavano misure di welfare. Progressivamente, anche grazie al crescente utilizzo di piattaforme, le iniziali difficoltà sembrano essersi appianate e oggi è riscontrabile una migliore integrazione tra misure nazionali e aziendali, con quote crescenti come "crediti welfare".

A oltre tre anni di distanza da questa grande novità si è aperta la fase di rinnovo di alcune delle principali piattaforme sindacali del settore. In questa fase di contrattazione si segnala la presenza di una proposta per prevedere erogazioni di *flexible benefits* per un totale di 250 euro annui non solo nella piattaforma di rinnovo relativa al CCNL dell'industria metalmeccanica (Federmeccanica e Assistal), ma anche in quelle riferite ai CCNL per

la piccola e media industria manifatturiera metalmeccanica (Confimi Impresa Meccanica) e per le aziende artigiane (Confartigianato, Cna, Casartigiani e Claii). È quindi presumibile che proprio i prossimi accordi possano contenere un rafforzamento delle misure attualmente disponibili conducendo alla necessità di trovare anche nuove chiavi interpretative per declinare la materia, specie nell'integrazione con le ulteriori previsioni di livello aziendale. Infatti, questo renderebbe molto più difficile rimanere entro la soglia del comma 3 del citato art. 51 del TUIR (ovvero dei 258,23 euro) determinando la necessità di utilizzare il credito per misure di welfare che non si potrebbero limitare a buoni acquisto. Per contro verrebbe invece incentivata l'attivazione di più complessi (ma anche socialmente rilevanti) piani di welfare anche in rafforzamento del welfare contrattuale.

Dunque, il raccordo tra misure definite a livello di contratto collettivo nazionale di categoria e iniziative avviate concretamente a livello aziendale con o senza l'accompagnamento di una specifica contrattazione collettiva di sito produttivo resta ancora, a oggi, il vero nodo su cui proprio le relazioni industriali sono chiamate ad operare fattivamente nonostante la questione sia tutt'altro che semplice.

Interessante è quanto rilevato nello specifico ambito della formazione, dove l'introduzione di un diritto soggettivo in diversi contratti collettivi nazionali del settore e i conseguenti sforzi per la sua applicazione (tra i tanti, si ricorda anche la guida operativa diffusa da Federmeccanica nel 2018) sembrano aver contribuito all'aumento dell'incidenza della materia nella contrattazione collettiva aziendale (dal 16% nel 2016 fino al 38% nel 2019). Tuttavia, persistono alcune difficoltà di applicazione dell'obbligo contrattuale nelle realtà meno strutturate per cui, ad esempio, si ritiene possano giocare un ruolo centrale le Commissioni territoriali per la formazione professionale e l'apprendistato.

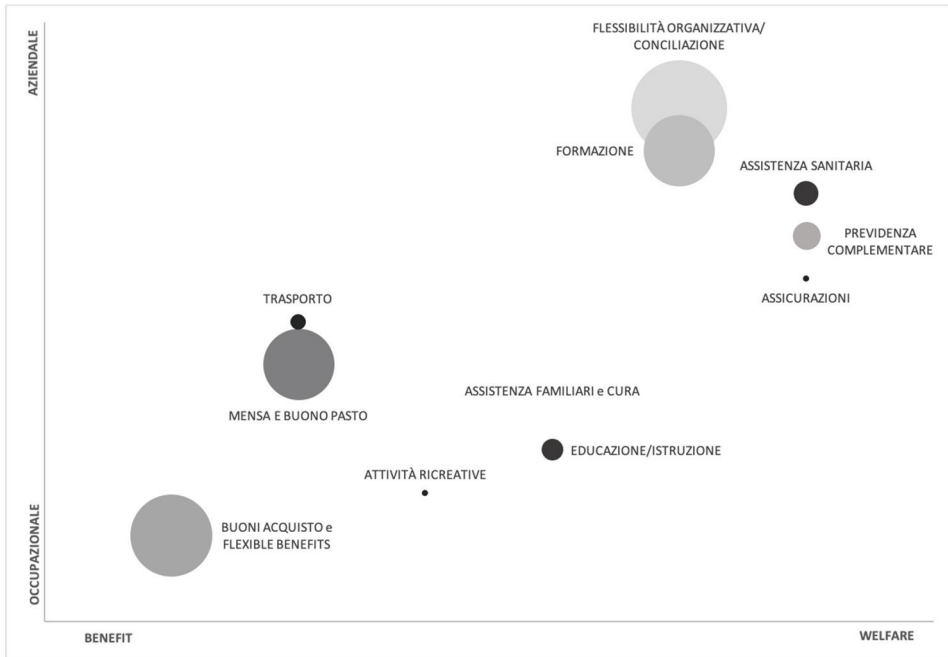
Eppure, là dove sviluppato in modo ordinato e consapevole, il welfare aziendale della meccanica pare assolvere non soltanto alle classiche funzioni redistributive/concessive ma anche a finalità produttive ottenute mediante il coinvolgimento dei

lavoratori e un complessivo miglioramento della organizzazione aziendale e dei processi produttivi e di gestione del personale.

Il punto centrale sembra essere rappresentato dunque dall'esigenza di rafforzare ulteriormente una declinazione del tema in chiave di relazioni industriali che possa orientare e accompagnare la contrattazione di secondo livello del settore verso la previsione di misure sempre più rispondenti ai nuovi bisogni di imprese e lavoratori. A parziale conferma di quanto detto rileva sottolineare anche come le relazioni industriali del settore metalmeccanico continuano per lo più ad astenersi dalla possibilità di dare una definizione del fenomeno tramite la contrattazione tanto negli accordi nazionali quanto in quelli aziendali. Il tentativo di realizzare per il tramite della contrattazione nazionale un accompagnamento pedagogico della contrattazione di secondo livello in materia di welfare aziendale potrebbe risultare molto più incisivo qualora, come detto, si raggiungesse nel prossimo rinnovo un valore di *flexible benefits* di 250 euro all'anno, per il successivo triennio.

Guardando al tipo di misure, il monitoraggio dei nuovi contratti aziendali della metalmeccanica sottoscritti nel 2019 si conferma e cresce la grande attenzione attribuita nel settore per le misure di conciliazione (52%). Tuttavia, parallelamente emerge anche una ampia diffusione proprio dei c.d. *flexible benefits* presenti nel 44%, pur inferiore rispetto a quella dello scorso anno; cresce la diffusione di prestazioni di mensa e buono pasto (38%) e di previsioni sulla formazione (38%). Non molto elevata è la presenza di misure di previdenza complementare (15%) e assistenza sanitaria integrativa (13%). Per tutte le altre categorie di misure invece si riscontra una diffusione residuale. Siamo dunque di fronte a un welfare perlopiù polarizzato tra le dimensioni occupazionale e aziendale, concentrato, infatti, da un lato sull'erogazione di quote welfare spendibili in maniera personalizzata dai lavoratori, all'altro lato su misure relative alla conciliazione e alla flessibilità organizzativa (si veda parte I, capitolo 3).

Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale metalmeccanica (Industria) del 2019



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Il welfare nella contrattazione aziendale della grande industria metalmeccanica pare assolvere da un lato a funzioni redistributive/concessive (attraverso *flexible benefits* e buoni acquisto) e dall'altro lato a funzioni produttive (attraverso soluzioni per la conciliazione e di flessibilità organizzativa), finalizzate a un miglioramento dell'organizzazione aziendale. In questo scenario, pare invece più sacrificata la dimensione più strettamente "sociale" del welfare, secondo la definizione funzionale data nel presente Rapporto (si veda capitolo 2), che abbiamo individuato nell'assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti e nel sostegno all'educazione e istruzione, come emerge dalla rappresentazione del grafico sopra.

Da ultimo, il dialogo tra le soluzioni "interne" all'azienda e quelle diffuse all'"esterno", è operato solo da alcune realtà

aziendali, talvolta anche grazie alla partecipazione di soggetti pubblici o privati operanti nell'ambito del terzo settore e/o del settore socio-sanitario a livello locale.

3. Il caso del settore industriale chimico-farmaceutico

Nuovo caso di studio in questo terzo Rapporto è quello del sistema contrattuale dell'industria chimico-farmaceutica.

La centralità del CCNL è un dato caratteristico di questo settore, nel quale gli attori delle relazioni industriali hanno spesso preferito spostare a livello centrale il confronto sui nodi più divisivi, per poi lasciare libere le imprese di muoversi sul livello aziendale senza eccessive tensioni, ognuna per le proprie disponibilità. Essendo imprese di taglia maggiore rispetto ad altri contratti dell'industria, questo rimando al secondo livello non spiazza gli uffici di gestione del personale, abituati a negoziare con il sindacato (sebbene, solitamente, in modalità concessiva).

Il CCNL Federchimica e Farindustria ha quindi un importante ruolo nell'orientare l'azione delle parti sociali a livello aziendale proprio nell'ambito del welfare aziendale, non limitandosi a indicare le materie oggetto di negoziazione, ma proponendo delle linee guida per il loro sviluppo qualitativo. La gestione della materia non è lasciata alla discrezionalità dei datori di lavoro e alla loro interpretazione dei vantaggi offerti dalla legge di bilancio, ma è in parte affrontata dalle parti sociali a livello nazionale, che riconducono il welfare alla tematica della responsabilità sociale.

Nel settore sembra dunque predominare una dimensione "collettiva" del welfare che può estendersi anche alle relazioni esterne all'impresa, come peraltro auspicato dallo stesso CCNL e rintracciabile in diversi contratti aziendali.

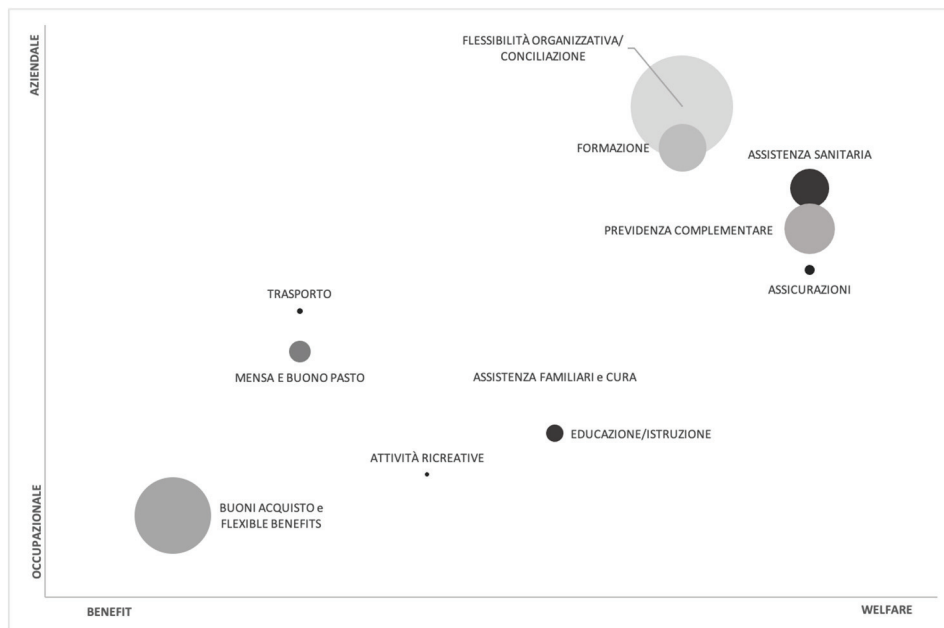
Dal CCNL si dipana inoltre il sistema della bilateralità di settore che contribuisce a perfezionare le coordinate di riferimento per le politiche di welfare nelle aziende chimico-farmaceutiche. Il fondo pensione Fonchim e il fondo di assistenza sanitaria

Faschim sono i pilastri del sistema di welfare settoriale denominato Welfarchim (cap. XIII CCNL), assieme all'organismo bilaterale chimico per la formazione (OBCF) e al sistema istituzionale in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro e tutela dell'ambiente.

Storicamente, si registra una tradizione di valorizzazione della formazione dei lavoratori, che aziende e parti sociali hanno sempre cercato di declinare in un'ottica di relazioni industriali orientata alla partecipazione tanto a livello di previsioni del CCNL quanto a livello di contrattazione aziendale.

Guardando al tipo di misure, dal monitoraggio dei contratti aziendali dell'industria chimico-farmaceutica sottoscritti tra il 2016 e il 2019 emerge che la materia della flessibilità organizzativa e della conciliazione vita-lavoro rappresenta il 71% delle misure di welfare contrattate a livello aziendale. Per contro risultano molto diffuse anche le previsioni sui buoni acquisto e sui *flexible benefits* (53%). Segue, con una percentuale significativa, la previdenza complementare (35%). Altrettanto importante, in termini di diffusione, appare essere l'ambito della formazione (33%). Rilevanti sono anche le disposizioni in materia di assistenza sanitaria integrativa (27%). Anche qui, come per la previdenza, la contrattazione aziendale mostra di volersi spingere oltre rispetto alle già ampie prestazioni del fondo contrattuale nazionale. Misure meno diffuse nella contrattazione aziendale sono, nell'ordine, quelle dei servizi di mensa e buono pasto 15%, le misure per l'educazione e l'istruzione 12%, le assicurazioni 7%, e le misure di trasporto e mobilità 4% e servizi ricreativi 3%. Non sono invece presenti soluzioni per la famiglia (assistenza familiare e cura).

Mappatura delle misure di welfare nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico (2016-2019)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it (insieme di contratti con previsioni di welfare)

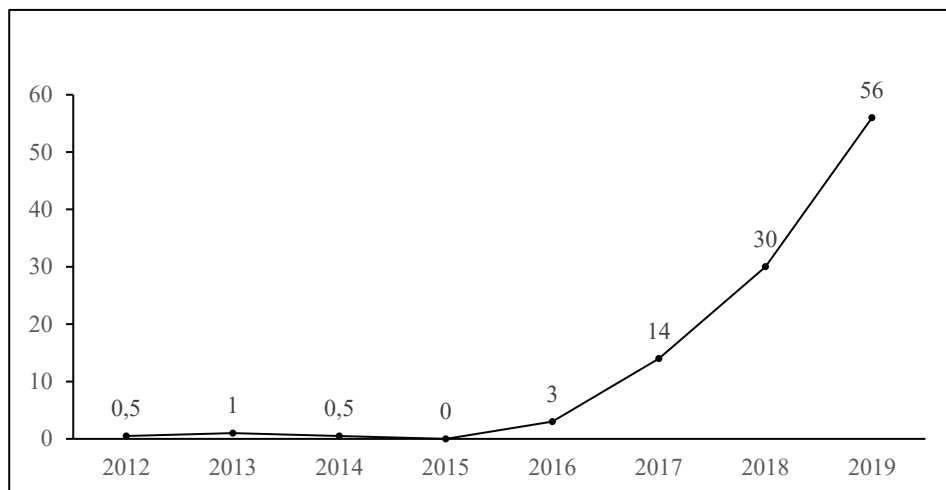
In sintesi, la contrattazione nelle aziende del settore appare perlopiù divisa: da un lato, forme di welfare beneficiarie degli sgravi derivanti dalla legge di stabilità, ma tendenzialmente riconducibili a una logica redistributiva e lasciate a una selezione del tutto individuale; dall'altro, soluzioni non oggetto di incentivi fiscali e contributivi ma più rispondenti, oltre che a bisogni individuali dei lavoratori, anche a specifiche esigenze organizzative. Nonostante la polarizzazione, prevalgono soluzioni di flessibilità organizzativa e misure riconducibili al welfare in senso stretto.

4. Radicamento tanto del welfare aziendale nella contrattazione collettiva quanto della c.d. welfarizzazione del premio di produttività aziendale

Nel 2019 è cresciuta, rispetto agli anni coperti dai precedenti rapporti (2012-2018), la diffusione nei contratti aziendali delle misure di welfare, nonché della c.d. welfarizzazione del premio di produttività aziendale. Per questa analisi sono stati presi in considerazione tre settori che si caratterizzano per il ricorso a una contrattazione di tipo territoriale (edilizia, agricoltura, turismo) e i 607 contratti aziendali (dei 2.800 presenti in banca dati) che disciplinano la materia.

Tra i contratti aziendali analizzati che regolano il welfare, ben il 56% prevede la welfarizzazione del premio di produttività, dato nettamente superiore a quello dei contratti del 2018 (30%), del 2017 (14%) e ancor più significativo se considerato che nel 2016 era solo il 3% a prevedere questa modalità di erogazione del premio.

Welfarizzazione al 31 dicembre 2019 (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Il welfare si conferma materia più frequentemente presente al crescere della dimensione aziendale e in base alla collocazione geografica:

- il 44% delle intese sono state sottoscritte in imprese con oltre 1.000 dipendenti, il 25% in imprese tra i 250 e i 1.000 dipendenti e il 30% in aziende con meno di 250 dipendenti;
- si riscontra una netta prevalenza di intese sottoscritte nelle regioni del Nord Italia (69%), seguite dalle macro-aree Centro (23%) e Sud-Isole (6%) (il dato rispecchia fedelmente la distribuzione geografica della contrattazione aziendale monitorata nella banca dati «fareContrattazione»).

Tra le novità rintracciate nella contrattazione aziendale anche nel 2019 si registrano ulteriori interessanti interventi per rispondere all'invecchiamento della popolazione aziendale, alla disabilità e/o a gravi patologie. In alcuni casi sono stati previsti osservatori per il monitoraggio, la promozione e l'ulteriore implementazione di queste misure anche attraverso l'individuazione della figura del *disability manager*. Altre soluzioni particolarmente interessanti sono poi quelle riguardanti la mobilità e gli spostamenti casa/lavoro.

In generale, continuano a prevalere nell'insieme di accordi gli istituti afferenti alla macro-area della c.d. conciliazione vita-lavoro (42%). Si tratta di un insieme di misure riguardanti, in particolare, taluni aspetti della organizzazione dell'orario di lavoro (vedi *infra*), volte a facilitare la gestione e l'alternanza dei tempi di vita e dei tempi di lavoro o anche la conciliazione rispetto a malattie croniche o di una certa gravità (talvolta, come nel caso del lavoro part-time, in attuazione di precise deleghe alla contrattazione collettiva da parte della legge). Seguono, in ordine di frequenza, le misure riguardanti il benessere del lavoratore al di fuori del contesto aziendale (39%) e le clausole di c.d. welfarizzazione del premio di produttività (19%), le cui modalità attuative possono prevedere soluzioni ascrivibili alle altre due macro-aree.

5. La contrattazione sociale territoriale: per una progettazione condivisa del welfare (aziendale) nella prospettiva degli ecosistemi territoriali del lavoro

Le riflessioni che abbiamo sviluppato nei precedenti rapporti sulle trasformazioni del lavoro e della impresa hanno portato a guardare anche a quanto avviene fuori dalla fabbrica dentro le dinamiche di costruzione dei nuovi ecosistemi territoriali del lavoro e del valore.

Questo ha sollecitato l'approfondimento di un fenomeno apparentemente lontano dai temi trattati in questo Rapporto quale quello della contrattazione sociale territoriale, andato diffondendosi ancor prima che si registrasse l'importante crescita del welfare aziendale. Ma tanto la contrattazione sociale quanto il welfare aziendale si configurano come due dei più rilevanti tentativi delle relazioni industriali di offrire nuove risposte alle esigenze di cambiamento di una società post-fordista, rappresentando gli esiti di trasformazioni che suggeriscono di ricollocare un nuovo baricentro nella dimensione territoriale.

Pertanto, scegliendo di approfondire alcune esperienze di contrattazione sociale territoriale riguardanti misure e servizi di welfare, è stato possibile rilevare come stiano nascendo nuove forme di *partnership* sociale che si sviluppano non solo entro i confini istituzionalizzati dell'amministrazione pubblica.

Per gli attori locali si aprono spazi inediti di collaborazione per sviluppare iniziative volte a rafforzare il sistema di welfare territoriale. Quest'ultimo rappresenta una componente fondamentale per raggiungere quella complementarietà tra dimensione produttiva e dimensione sociale necessaria affinché si possa parlare di ecosistemi territoriali del lavoro. In tal senso il territorio si configura come un sistema di infrastrutture e relazioni e non solo uno spazio geografico e/o un'unità amministrativa.

Particolarmente rilevante diventa dunque sottolineare come, negli ultimi anni, si sia registrata un'attenzione crescente verso quelle esperienze che provano a sviluppare iniziative di welfare aziendale condivise tra i diversi attori locali volte a ricercare

un'integrazione con l'ambito territoriale, anche per il tramite di azioni riconducibili, in senso ampio, a logiche di contrattazione sociale.

Così, proprio nella dimensione territoriale si rintracciano alcuni dei più interessanti tentativi di superare, non senza difficoltà, la dicotomia tra contrattazione sociale e contrattazione collettiva.

Ma resta da capire, sullo sfondo, se vi siano effettivamente le condizioni affinché la rappresentanza possa assumersi sempre di più il ruolo di soggetto in grado di filtrare e rappresentare i bisogni sociali, siano essi vecchi o nuovi.

Per quanto sia auspicabile che istituzioni e attori dei sistemi di relazioni industriali riescano a cogliere il complesso intreccio che lega competitività economica e competitività sociale, e a valorizzarlo in una dimensione territoriale anche sfruttando le connessioni possibili tra iniziativa pubblica e privata, emerge ancora una difficoltà ad assumere un ruolo da protagonista in tal senso.

6. Un welfare di comunità e non solo aziendale nei territori più industrializzati: il caso Cuneo dopo i casi di Bergamo e Brescia

L'approfondimento territoriale di questo terzo Rapporto ha avuto come oggetto il territorio di Cuneo, seguendo i casi di Bergamo e Brescia monitorati gli scorsi anni.

In primo luogo, si è tentato di identificare i bisogni del territorio, per i quali il welfare può essere una risposta, a partire dalla ricostruzione delle dinamiche demografiche, produttive e del mercato del lavoro.

Successivamente sono state analizzate le diverse risposte che il sistema del welfare aziendale ha dato nel territorio, con un focus sulla contrattazione collettiva delle imprese dei settori della metalmeccanica e della chimica industriali.

L'indagine condotta sulla contrattazione di questi settori (36 contratti) evidenzia una diffusione del welfare aziendale nel 38,8% delle imprese del campione. Emerge inoltre come il welfare aziendale si sviluppi in buona parte in connessione alla possibilità di welfarizzare il premio di risultato (le clausole di c.d. welfarizzazione del premio di produttività sono presenti nel 33% di casi osservati).

L'offerta di welfare aziendale delle imprese del territorio, con particolare riferimento ai due settori oggetto dell'analisi, sembra ancora in una fase iniziale di sviluppo e al momento pare allineata in modo specifico ai bisogni espressi dal territorio solo sotto alcuni aspetti, in particolare quelli della conciliazione vita-lavoro, della flessibilità organizzativa e dell'educazione dei figli.

Allargando invece lo sguardo al territorio nel suo complesso si riscontrano negli ultimi anni – 2015-2019 – una pluralità di azioni ed esperienze di collaborazione pubblico/privato che coinvolgono diversi attori locali tra cui associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, soggetti pubblici e privati, enti no profit.

Nel contesto cuneese si registra dunque la presenza di forme di negoziato per certi versi innovative. In tal senso, queste progettualità partecipate possono essere considerate come forme particolari ed innovative di contrattazione sociale che puntano ad intercettare nuove risorse e a sviluppare nuovi strumenti per provare a intercettare i bisogni del territorio.

Metodologia

La ricerca che ha portato al Rapporto si è svolta mediante l'analisi dei principali contratti collettivi nazionali di lavoro di categoria e di oltre 2.000 contratti collettivi di secondo livello presenti nella banca dati «fareContrattazione» di ADAPT.

In riferimento alla contrattazione collettiva in materia di welfare si è poi proceduto con i due specifici approfondimenti:

- del settore metalmeccanico: analizzando in termini di sistemi di relazioni industriali i sei CCNL più importanti, nonché 58 accordi aziendali sottoscritti nel 2019, di cui 55 rientrano nel campo di applicazione del CCNL Federmeccanica Assista;
- del settore chimico farmaceutico industriale: analizzando in termini di relazioni industriali il CCNL Federchimica e Farmindustria nonché 170 accordi aziendali sottoscritti tra il 2016 e il 2019 che rientrano nel suo campo di applicazione.

Per quanto riguarda il territorio di Cuneo, sono stati analizzati 36 contratti aziendali afferenti ai settori industriali della metalmeccanica e della chimico-farmaceutica.

In aggiunta, l'analisi delle ricerche e delle indagini che si sono occupate di studiare e quantificare la diffusione delle misure di welfare aziendale ha consentito di rappresentare la quantificazione della diffusione del fenomeno, ricostruita dando conto delle principali (nuove) ricerche.

Parallelamente, l'aggiornamento costante dell'analisi della principale letteratura sul tema ha consentito di sviluppare una rassegna ragionata utile, anche in termini definitivi e concettuali, a ricostruire e reinterpretare il fenomeno del welfare occupazionale e aziendale.

Infine, il focus sulla contrattazione sociale si è sviluppato a partire da una ricostruzione qualitativa e quantitativa del fenomeno sulla base degli studi condotti in letteratura e delle analisi dei principali Rapporti sul tema, oltre che un'analisi su alcuni accordi (15).