



PERCORSI DI
**secondo
welfare**



Wa.Lab

Le imprese che fanno rete

Esperienze e spunti di riflessione tratti da
secondowelfare.it

Fondazione CRC, 20 giugno 2018



FONDAZIONE CRC

WA.LAB

LABORATORIO DI RIFLESSIONE SU WELFARE AZIENDALE, INTERAZIENDALE E TERRITORIALE

20 GIUGNO 2018

LE IMPRESE CHE FANNO RETE

ESPERIENZE E SPUNTI DI RIFLESSIONE TRATTI DA SECONDOWELFARE.IT

INDICE

<i>Reti di impresa: ecco come funziona il contratto di rete</i>	2
<i>I contratti di rete come pratica di capitale sociale tra imprese</i>	6
<i>Dal welfare aziendale a quello territoriale</i>	8
<i>Le aziende possono aprire il proprio welfare al territorio</i>	9
<i>Parte EuGenio: ecco il welfare inter-aziendale di Mantova</i>	11
<i>La rete di Lecco per il welfare aziendale e territoriale</i>	13
<i>Una joint venture per il welfare aziendale: Rete #Welfare Alto Adige/Südtirol</i>	15
<i>Rete ComeTe: un gruppo di cooperative che innova i servizi alla persona promuovendo il welfare aziendale</i>	17
<i>Piccole e medie imprese per il welfare aziendale: la rete Welstep</i>	23

RETI DI IMPRESA: ECCO COME FUNZIONA IL CONTRATTO DI RETE

di **Eleonora Maglia** – 01 aprile 2013

Cos'è il contratto di rete?

Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere - individualmente e collettivamente - la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato, collaborando in forme e in ambiti attinenti all'esercizio delle proprie imprese, oppure scambiandosi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica, o ancora esercitando in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa. Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, e la nomina di un organo comune incaricato di gestire - in nome e per conto dei partecipanti - l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso.

La normativa di riferimento

La disciplina del contratto di rete è contenuta nel Decreto Legge 5 del 10 febbraio 2009, testo che va integrato con le modifiche inserite con la Legge 134/2012, con il Decreto Legge 179/2012 e con la Legge 221/2012.

Le principali novità legislative prevedono che sia azzerata la commissione per l'accesso al Fondo di garanzia; che la responsabilità patrimoniale sia limitata al fondo comune; che siano utilizzati il modello standard tipizzato per la trasmissione al Registro delle Imprese e procedure semplificate per la comunicazione delle modifiche apportate al contratto di rete e che vi siano incentivi per l'internazionalizzazione; viene inoltre chiarito che il contratto di rete non ha soggettività giuridica salvo la facoltà di acquisto, rimessa a una scelta degli imprenditori. Tutte misure che vanno nella direzione di una semplificazione volta a consentire l'ampia diffusione dei contratti di rete.

Il contratto di rete deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, è soggetto a iscrizione nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante, mentre l'efficacia dell'atto decorre dall'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari.

Gli elementi essenziali del contratto sono stabiliti dalla legge, e sono i seguenti: i dati identificativi dei partecipanti; la definizione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate tra gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi; la definizione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante e le modalità di realizzazione dello scopo comune; le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune; la durata del contratto.

La funzione del contratto di rete

Si tratta, dunque, di una forma di cooperazione interaziendale per unire competenze ed esperienze e ottenere vantaggi di scala. L'obiettivo è quello di compensare le difficoltà dovute alle scarse dimensioni che le PMI possono riscontrare sui mercati internazionali e negli investimenti per ricerca e sviluppo e, nel

contempo, garantire livelli di autonomia e di identità. In Italia, secondo i dati Confindustria, il 95% delle imprese ha meno di dieci addetti. Ciò è dovuto alla prevalenza di un sistema imprenditoriale familiare e a una legislazione del mercato del lavoro che agevola le aziende con un numero di dipendenti basso, ma anche alla prevalenza di imprese in “fase di maturità”, vale a dire nello stadio in cui nuovi percorsi di innovazione non vengono intrapresi e i profitti originano dagli investimenti precedenti. Le dimensioni aziendali ridotte rendono però difficile lo sviluppo di prodotti e tecniche innovative, e limitano efficienza e la capacità di creare occupazione. Secondo Giuseppe Tripoli, garante per le PMI del [Ministero dello Sviluppo](#), le imprese che hanno sottoscritto un contratto di rete mostrano, invece, un miglior posizionamento strategico in termini di brevetti, maggiori investimenti esteri e certificazioni di qualità più numerose.

Questo tipo di aggregazione è poi incentivata dal legislatore con vantaggi fiscali. La quota degli utili di esercizio prodotti negli esercizi fiscali 2010, 2011, 2012 che vengono accantonati ad apposita riserva e destinati alla realizzazione degli investimenti previsti dal programma di rete, infatti, godono di un regime di sospensione di imposta sui redditi (IRPEF e IRES) nel limite di 1 milione di euro per singola impresa e per ciascun periodo di imposta, di cui si può fruire esclusivamente in sede di versamento del saldo delle imposte sui redditi.

Alcuni casi di reti aziendali

Pur non essendo ancora molto diffuse, è tuttavia possibile individuare alcuni esempi di iniziative di rete, come riportato di seguito.

[FIVE FOR FOUNDRY](#) è un progetto commerciale nato nel 2008 come risposta alla crisi del settore metalmeccanico, con l'intento di incrementare le quote di mercato, colmare il gap competitivo e sondare nuove opportunità commerciali. Dalle cinque iniziali, le società associate sono diventate quindici e ora, primo caso in Italia, la rete ha incluso tre società straniere, di Francia, Polonia e Repubblica Ceca.

[Il Bello della Meccanica](#), caratteristico perché oltre a dodici soci, tra cui tre società per azioni, coinvolge cinque Regioni - Lombardia, Emilia Romagna, Marche, Abruzzo e Puglia - e un consorzio di ricerca universitario (il CRAISI), che si occupa in particolare di LCA (Life Cycle Analysis) e impatto ambientale. Questa rete ha circa settanta milioni di euro di fatturato complessivo, circa 300 dipendenti totali, oltre venti milioni di euro di capitale sociale versato.

[TEKNE Community](#), realizzata dal gruppo Arvedi a Cremona, nasce per produrre innovazione del ciclo produttivo siderurgico, in grado di ottenere un prodotto dal riciclo del rottame ferroso, senza generare gas CO₂, abbassando del 50% i consumi di energia e riducendo al minimo l'utilizzo dell'acqua. Qui lodevole è l'obiettivo di finanziare progetti di ricerca volti al risparmio energetico, allo sviluppo sostenibile, al miglioramento della qualità di vita.

Contratti di rete e welfare: quale nesso?

Un aspetto interessante derivante dalla creazione di reti di imprese è costituito dalla possibilità di condividere vantaggi che vanno oltre le singole realtà imprenditoriali coinvolte, e che possono riguardare non solo lo sviluppo e la crescita ma anche il benessere dei dipendenti, per arrivare ad avere anche ricadute sul territorio. Lo strumento della rete ha, quindi, delle potenzialità anche in tema di welfare. Ad esempio

nel settore della sanità e della formazione, come illustrato dalle due esperienze Sanares e Gucci, che si riportano di seguito.

La rete Sanares, costituita il 30 novembre 2011 da 25 strutture aziendali (numero poi cresciuto a 30 a inizio 2012) e focalizzata sul settore socio-sanitario, aggrega imprese operanti nel territorio laziale e ha l'obiettivo di realizzare una strategia condivisa di prevenzione e diagnostica clinica. Questo progetto di rete è da segnalare per i vantaggi che un sistema integrato può portare agli utenti delle strutture sanitarie: prezzi standardizzati, migliore logistica in fase di erogazione della prestazione, comunicazione rapida dei dati sanitari. Infatti, tra le fasi di attuazione della rete Sanares, vi sono diverse realizzazioni:

- un Centro Unico di Prenotazione dedicato ai pazienti della Rete per migliorare l'offerta delle prestazioni, tramite una Banca Dati Centrale per tracciare le attività effettuate;
- il Fascicolo Sanitario Elettronico di ciascun utente, alimentato dai dati sanitari provenienti dalle strutture socio-sanitarie della Rete e integrabile da parte dello stesso utente e da personale sanitario di altri poliambulatori;
- un servizio di assistenza domiciliare integrata offerto non solo a singoli utenti ma anche ad istituzioni sanitarie pubbliche e private per pazienti con patologie croniche e invalidanti e per anziani.

Le imprese della filiera Gucci (di cui [hanno recentemente trattato anche Luisa Corazza e Silvana Sciarra](#)) hanno invece costituito alla fine del 2011 tre reti d'impresе differenti: la Rete P.re.Gi, acronimo per Rete Pelletterie Giancarlo, che associa sette imprese del settore della piccola pelletteria, la Rete Almax, che raggruppa altre otto imprese dello stesso settore, e la Rete Fair (Firenze accessori in rete) che include nove aziende che operano nel campo della borsetteria per un totale di oltre 200 dipendenti. Rispetto a queste tre reti Gucci funge da facilitatore per scambiare buone prassi e fornire consulenza in campo organizzativo, tecnologico, formativo e finanziario con l'obiettivo di evitare che le eccellenze della filiera della pelletteria vadano disperse.

Gli elementi chiave di questa rete sono:

- la mappatura della filiera, relativa al primo e al secondo livello di subfornitori, che ha consentito il controllo sul rispetto diffuso delle condizioni normative e salariali e la creazione di un rapporto di maggiore vicinanza e interscambio tra subfornitori e impresa capofila;
- l'istituzione della figura del manager di rete, una figura nuova che ha il compito di comprendere le esigenze delle imprese componenti la rete per consentire la successiva condivisione di interventi, ad esempio in tema di formazione. Questo è infatti un elemento essenziale all'interno delle reti di imprese e un aspetto cruciale nel caso in esame dato lo stretto legame tra il tipo di produzione - prevalentemente pelletteria di lusso - e le competenze artigianali esistenti sul territorio;
- la cooperazione tra gli attori del territorio che ha portato alla creazione di un sistema che mette in comunicazione impresa, formazione e territorio attraverso l'Alta scuola della pelletteria. Ciò permette di formare le professionalità necessarie al mondo produttivo: così le imprese acquisiscono la manodopera qualificata necessaria a conservare l'affidabilità del marchio e nel territorio toscano non si disperde un patrimonio di professionalità, sino ad ora tramandato per via familiare e altrimenti destinato a scomparire.

La partecipazione degli attori sociali ha poi visto l'interazione costruttiva tra Confindustria Firenze, CGIL, CISL, UGL per accordi collettivi, volti a regolare la formazione e la flessibilità per realizzare condizioni di lavoro dignitose a garanzia di qualità del marchio. L'intesa tra le parti muoveva anche dalla volontà di valorizzare il percorso di responsabilità sociale avviato già nel 2004 con un accordo sindacale. Questo sistema innovativo ha consentito al sistema Gucci la difesa della produzione nazionale come alternativa alla delocalizzazione. La valorizzazione delle competenze territoriali come alternativa alla delocalizzazione mira ad aiutare la sostenibilità sociale ed allo stesso tempo anche l'efficienza produttiva. Si vede qui una opportunità di difesa dei posti di lavoro e di diffusione di un sistema territoriale di tutele, che per ora ha preso le mosse soprattutto sotto il profilo della formazione professionale ma che in futuro potrebbe aprirsi anche ad altri ambiti.

Riferimenti

Corazza L., Sciarra S., [Reti di impresa e sostenibilità sociale nella filiera](#), Nel Merito, 1 marzo 2013

Tirabeni L., [Reti d'impresa](#), Centro Einaudi, 6 febbraio 2013

[La normativa](#) in materia di reti d'impresa

[I vantaggi fiscali dei contratti di rete](#)

I CONTRATTI DI RETE COME PRATICA DI CAPITALE SOCIALE TRA IMPRESE

La recensione del volume di Negrelli e Pacetti, che analizza la diffusione e l'impatto dello strumento in quattro Regioni

di Eleonora Maglia – 13 settembre 2016

Il volume "**I contratti di rete. Pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane**", a cura di **Serafino Negrelli** e **Valentina Pacetti**, è il risultato dell'analisi empirica iniziata nel 2012 dal Dipartimento di sociologia e ricerca sociale dell'Università degli studi di Milano Bicocca grazie alla partnership con Scart - Servizi coordinati di assistenza reti territoriali e al finanziamento del programma Ergon Azione 2 della Regione Lombardia. Il libro in questione ha analizzato **la diffusione ed il significato del contratto di rete**, un nuovo strumento per l'aggregazione delle aziende. Attraverso la discussione dei dati relativi alla **presenza e alle forme assunte dai contratti**, da una parte, e, dall'altra, **l'analisi del ruolo degli attori coinvolti**, gli autori presentano le reti di impresa come pratica di capitale sociale.

Un fenomeno in crescita: i contratti di rete, pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane

Il fenomeno delle reti di imprese, oggetto di analisi nella letteratura sociologica, economica e giuridica, è una **strategia diffusa e sollecitata tra le pmi per diventare più competitive e più innovative e la crisi economica ne ha incentivato il ricorso da parte delle aziende e l'incentivazione da parte delle istituzioni**. I contratti di rete, introdotti nel 2009 e pari a **2.621 ad inizio del 2016**, vantano un consenso - come argomentato nel secondo capitolo - che, secondo gli autori, è dovuto alla **presenza di capitale sociale**, vale a dire **rapporti di fiducia precedenti alla sottoscrizione**, che contribuisce al superamento delle tradizionali diffidenze delle imprese a collaborazioni. Risulta, difatti, che i casi di reti fallimentari rendicontati sono originati dalla mera finalità di ottenere il finanziamento di bandi dedicati alle reti e dal mancato cambiamento dell'ottica limitata di un capitalismo familiare, confermando così la rilevanza del cambiamento culturale che caratterizza soprattutto le nuove generazioni di imprenditori, più sensibili alle opportunità offerte dal fare rete. Con l'adesione al contratto di rete e grazie agli intensi rapporti di cooperazione che esso genera, spesso facilitati dalla presenza del manager di rete - un professionista che può essere assunto congiuntamente dalle imprese aggregate, e dal ruolo delle associazioni imprenditoriali - il capitale sociale viene quindi ulteriormente rafforzato.

L'analisi dei contratti di rete in Lombardia, Emilia Romagna, Veneto e Piemonte

Nei capitoli 3,4,5 e 6 sono presentate le **politiche regionali e gli studi di caso**, osservati direttamente o ricostruiti grazie alle interviste a testimoni istituzionali o agli attori che ne hanno seguito le varie fasi di genesi, sviluppo e gestione delle criticità. I primi casi presentati sono quelli appartenenti al contesto lombardo e poi, via via, quelli delle tre regioni limitrofe, che sovente sono risultate le sedi delle imprese aderenti ai contratti di rete lombardi. Si apprende così che, dal punto di vista del numero dei contratti di rete, la **Lombardia costituisce la realtà più sviluppata del paese**, l'**Emilia Romagna** si caratterizza per una **presenza elevata dei contratti** di rete, il **Veneto** per una **presenza media** e il **Piemonte** per una **presenza ridotta**. A spiegazione della diseguale diffusione sul territorio nazionale, gli autori evidenziano **politiche regionali molto diversificate o divergenti**: si distinguono Regioni che hanno investito molte risorse di tipo finanziario e di servizio, come Lombardia e Emilia Romagna, e altre meno, come Veneto e Piemonte.

Emerge come le Regioni che hanno ottenuto i migliori risultati non abbiano tuttavia seguito la medesima strada: c'è chi ha scelto di mettere a disposizione consistenti finanziamenti e poi delegare il processo all'autonomia degli attori, come nel caso lombardo, oppure chi ha preferito dirigere e guidare dall'alto anche la costituzione della rete, come in Emilia Romagna.

I modelli di rete rilevati e le potenzialità organizzative

Alla luce degli studi di caso realizzati e all'analisi delle misure che gli istituti di credito hanno attuato a favore di imprese legate da contratti di rete – tema critico ricorrente nelle interviste a testimoni privilegiati –, gli autori restituiscono una **proposta interpretativa della morfologia delle reti**, distinguendo tra **reti orizzontali** – per il mercato –, **verticali** – per la produzione – e **generative** – per l'innovazione. Nella prima tipologia rientrano le imprese tra loro simili che si aggregano per raggiungere un peso più consistente su mercato di sbocco, domestico o internazionale e questo caso si è dimostrato efficace per le produzioni di alta qualità o artigianali con la creazione di un brand esclusivo. Le reti verticali o filiere si basano invece sull'esistenza di catene di fornitura e sub fornitura stabili, dunque più eterogenee, e il contratto di rete vi svolge la funzione di rendere esplicite le relazioni esistenti dei membri dell'aggregazione e appunto la presenza di relazioni pre-esistenti riduce i tassi di fallimento della rete. L'ultimo modello, le reti generative, volte a creare un prodotto, un processo, un investimento tra due o più soggetti, sono costituite da imprese medio grandi attive in mercati internazionali con livelli elevati di capitale sociale, quindi è un modello poco rappresentato, secondo quanto documentato.

Conclusioni

Il contributo offerto da questo volume mostra il **valore distintivo dei contratti di rete come pratica costitutiva di capitale sociale di reciprocità tra le imprese e le tre condizioni fondamentali in tal senso**: *"il ruolo proattivo delle politiche regionali e degli attori di rappresentanza degli interessi imprenditoriali; aggregazioni con una certa dotazione iniziale di capitale sociale; adeguatezza dei modelli organizzativi di rete. La ricerca tende inoltre a dimostrare che è soprattutto l'integrazione di questi tre fattori che spiega il successo e le esternalità positive delle esperienze più interessanti e riuscite"* (pp 229 e 230).

L'analisi ha fatto emergere anche **effetti perversi**, cui va prestata attenzione, che *"riguardano prevalentemente la portata delle politiche di supporto: [...] la prevalenza di reti <corse>, incapaci di valicare confini regionali, può essere letta come conseguenza del raggio di azione delle iniziative di supporto e incentivazione (e quindi anche come indicatore della presenza di reti opportunistiche) [...] In questo senso, il contratto di rete rischia di mancare l'obiettivo del superamento del localismo"* (p. 237).

Sono quindi indicate – nel paragrafo 4 dell'ultimo capitolo – le **implicazioni e le raccomandazioni per le politiche pubbliche e condensa l'utilità del lavoro**: *"incentivare la creazione di contratti di rete può essere ancora utile, ma solo se le risorse saranno orientate a rafforzare il capitale sociale tra le imprese a seconda dei modelli di rete sopra descritti e con interventi regionali, nazionali e sovranazionali più attenti e mirati al coordinamento, agli investimenti nelle risorse umane e all'internalizzazione delle aggregazioni"* (p. 240).

Riferimenti

Negrelli S. e Pacetti V. (2016), *I contratti di rete. Pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane*, Bologna, Il Mulino.

DAL WELFARE AZIENDALE A QUELLO TERRITORIALE

Le reti e le aggregazioni tra imprese possono contenere le distorsioni correlate alla diffusione del welfare aziendale?

di Federico Razetti - 16 marzo 2018

Il welfare aziendale è in crescita e cattura sempre più l'interesse di studiosi, parti sociali e decisori politici. Perché? L'aumento e la diversificazione dei bisogni sociali, da un lato, e la difficoltà del settore pubblico a ricalibrare adeguatamente e rapidamente la propria offerta di policy, dall'altro, hanno determinato negli anni della crisi squilibri particolarmente intensi in Italia, per via di uno sviluppo storicamente disarmonico del nostro welfare (sbilanciato sul fronte pensionistico), di un debito pubblico ingente e di una popolazione sempre più vecchia.

Ecco dunque che il welfare aziendale è agli occhi di molti uno degli strumenti con cui risorse e soggetti non pubblici - il mondo dell'impresa e del lavoro - possono contribuire a un rinnovamento sostenibile del sistema di protezione sociale. Ciò anche grazie a un quadro fiscale reso particolarmente favorevole dalle misure adottate dal Governo con le ultime Leggi di Stabilità. In assenza di analisi sistematiche su base nazionale, le informazioni a disposizione segnalano una crescita consistente del fenomeno. **Le ricerche più attente indicano altresì che il welfare aziendale si sta diffondendo a macchia di leopardo, con il rischio di riprodurre, in piccolo, le distorsioni tipiche del welfare state all'italiana:** tende infatti a concentrarsi nelle grandi imprese e nelle multinazionali, ad essere più frequente al Nord che al Sud, ad affermarsi con intensità variabile nei diversi settori produttivi. Dove presente, risponde spesso alle aree di bisogno più consolidate (salute e previdenza) senza spingersi ancora convintamente in quelle meno coperte dal pubblico: famiglia, conciliazione vita-lavoro e assistenza a non autosufficienti.

Come superare i limiti incontrati sino ad oggi? **Una delle strade più promettenti è quella che fa dell'aggregazione fra imprese e fra imprese e altri soggetti** (terzo settore, enti bilaterali, governi locali) il proprio tratto distintivo. Reti di natura territoriale che hanno cominciato a vedere la luce negli ultimi anni anche in Italia. Aggregando la domanda e favorendo economie di scala, le sinergie attivate consentono di coinvolgere le imprese più piccole (quelle che incontrano gli ostacoli maggiori nell'attivare iniziative di welfare), di sperimentare azioni innovative, calibrate sulle esigenze dell'ecosistema locale, di estenderle non solo ai lavoratori, ma (almeno in parte) anche agli altri membri della comunità. **Da aziendale il welfare diventa così territoriale**, contribuendo a scongiurare il rischio di una crescente contrapposizione fra "isole di benessere", da un lato, e lavoratori meno tutelati e imprese meno innovative, dall'altro, e agendo da possibile volano di sviluppo sociale ed economico. In questo senso, le capacità di governance dei governi locali, la contrattazione territoriale, gli strumenti messi a disposizione dalla bilateralità giocheranno un ruolo-chiave. Anche l'accordo sul modello di relazioni industriali sottoscritto la settimana scorsa da Confindustria e sindacati sembra un segnale in questa direzione.

LE AZIENDE POSSONO APRIRE IL PROPRIO WELFARE AL TERRITORIO

Sul blog 'Il Punto' Elisabetta Cibinel racconta di come il progetto WeCaRe della Regione Piemonte può integrarsi positivamente con le PMI

di **Elisabetta Cibinel** – 21 aprile 2018

La crisi economico-finanziaria dell'ultimo decennio ha stimolato l'ingresso di attori sociali inediti nell'arena del welfare, tra cui le aziende. Molti Stati europei, come l'Italia, hanno interpretato positivamente l'impegno di tali nuovi attori nel promuovere il benessere di cittadini e cittadine e nel corso degli anni si sono dotati di norme finalizzate a sostenere le iniziative di welfare aziendale, principalmente [attraverso incentivi fiscali](#).

Recentemente anche le Regioni hanno inaugurato politiche che, con diversi strumenti, mirano a promuovere il welfare aziendale a livello locale (si veda, ad esempio, il caso della [Lombardia](#)). Tale sostegno pubblico non ha solo ragioni economiche, ma deriva dal riconoscimento della capacità di questi interventi di farsi carico di alcuni bisogni sociali vecchi e nuovi a cui il welfare pubblico non riesce a rispondere, come ad esempio la conciliazione vita-lavoro.

Dal welfare aziendale al welfare territoriale

Le strategie regionali mirano a stimolare la diffusione del welfare aziendale tra le imprese del territorio e, sempre più spesso, a promuovere interventi in grado di incidere anche al di fuori delle aziende. L'apertura del welfare aziendale al territorio può determinare vantaggi di tipo economico per le imprese. Esse, in un'ottica di risparmio e utilizzo appropriato delle risorse a disposizione, possono porsi alcune domande: quali risorse e servizi sono già presenti sul territorio? Quali attori pubblici e privati possono essere coinvolti in un'azione di welfare che risponda alle esigenze della popolazione aziendale? **In questo senso il welfare territoriale può rappresentare anche un terreno di sviluppo per le PMI.** Tali realtà produttive, che rappresentano oltre il 95% del tessuto imprenditoriale italiano (dati Istat 2017), incontrano infatti maggiori difficoltà nella realizzazione di piani di welfare aziendale a causa della mancanza di strutture organizzative specializzate o del ristretto numero di dipendenti.

L'apertura territoriale del welfare aziendale rappresenta infine uno strumento al servizio della **Responsabilità Sociale d'Impresa** e, più in generale, dell'equità: l'offerta di servizi sul territorio contribuisce infatti a superare il carattere intrinsecamente non universalistico degli interventi di natura aziendale.

Il caso piemontese

Il **Piemonte** rappresenta un esempio recente di strategia regionale a sostegno del welfare aziendale; l'iniziativa rientra nell'Atto di Indirizzo "**WeCaRe – Welfare Cantiere Regionale. Strategia di innovazione sociale della Regione Piemonte**", DGR n. 22 del 22 maggio 2017. Il documento descrive la declinazione regionale della Strategia Europa 2020, che invita i Paesi membri a promuovere un'idea di crescita fondata sulla stretta interdipendenza tra sviluppo economico, coesione sociale e sostenibilità. Per questo motivo

l'Atto si rivolge agli attori tradizionali del welfare ma anche alle aziende, cercando di stimolare la loro partecipazione alla costruzione del benessere sociale, economico e relazionale del territorio.

La misura 4 dell'Atto di Indirizzo si concentra in maniera specifica sul welfare aziendale. L'intervento, attraverso il finanziamento di iniziative virtuose, intende promuovere sul territorio regionale la conciliazione tra vita professionale e vita privata (attraverso, in particolare, una maggior flessibilità oraria) e facilitare la collaborazione tra soggetti pubblici e privati nell'erogazione di servizi integrati. La misura intende quindi favorire l'offerta di beni e servizi e la sperimentazione di modelli di organizzazione del lavoro che migliorino il benessere di lavoratori e lavoratrici. La proposta, rivolta in maniera specifica alle PMI (max 250 dipendenti), si propone di incentivare la costituzione di reti e partnership allo scopo di aumentare l'estensione dell'intervento e arrivare a **coinvolgere non solo i dipendenti, ma anche le persone e le famiglie che vivono nei territori in cui le aziende operano.** La partecipazione delle grandi imprese è prevista solo qualora il progetto proposto abbia una forte ricaduta sul territorio e sia condiviso con i Distretti per la Salute e la Coesione Sociale (gli enti territoriali di riferimento delle politiche sociali in Piemonte).

La selezione delle proposte avverrà attraverso una "chiamata di progetti" che permetterà di individuare le progettualità di maggior qualità e coerenza rispetto al bando. Tutte le proposte presentate dovranno rispondere a criteri di sostenibilità, scalabilità e replicabilità nel tempo e dovranno considerare come prioritari i temi dello sviluppo sostenibile, della parità di genere e della non discriminazione. Nella valutazione saranno favoriti i progetti presentati da partenariati ampi, potenzialmente in grado di raggiungere più beneficiari. Saranno inoltre valorizzate altre caratteristiche di particolare rilevanza: l'integrazione con altre azioni e servizi esistenti e il coinvolgimento di soggetti di natura diversa (pubblico, privato e privato sociale). Saranno premiate, infine, le progettualità che riusciranno a **superare il carattere non universalistico del welfare aziendale estendendo il loro impatto al di là dei dipendenti delle aziende coinvolte** e generando una forte ricaduta sul territorio. Il contributo offerto dalla Regione non potrà coprire i costi di realizzazione dei piani di welfare aziendale, che rimangono a carico delle aziende, ma potrà essere impiegato per finanziare la fase iniziale di progettazione e per sostenere i costi d'avvio del progetto.

La misura, finanziata con **4 milioni di euro** provenienti dal Fondo Sociale Europeo (FSE), sarà implementata nel corso del 2018.

PARTE EUGENIO: ECCO IL WELFARE INTER-AZIENDALE DI MANTOVA

Interessante iniziativa promossa dal Piano territoriale di conciliazione coordinato dalla ASL di Mantova

di Francesco Iasi – 10 giugno 2015

In Lombardia il tema della Responsabilità sociale d'impresa (RSI) trova una specifica collocazione e valorizzazione nelle politiche sociali regionali. Un esempio sono le **Reti territoriali per la conciliazione** che mirano a generare sul territorio, tramite una cooperazione pubblico-privato, la sensibilizzazione e lo sviluppo rispetto ad alcuni temi inerenti la RSI: il welfare aziendale ed il work-life balance.

Mantova è stata la prima provincia lombarda a dotarsi di un Piano territoriale di conciliazione. La sensibilità verso le politiche sociali da parte degli enti pubblici e di alcune aziende del territorio mantovano ha portato alla nascita nel 2014 di un'**Alleanza locale** che ha preso il nome di "EuGenio – Nuove risposte a nuovi bisogni", **presentata con una conferenza stampa il 9 giugno 2015 presso il Comune di Borgo Virgilio.** Ad EuGenio partecipano tre enti pubblici e otto aziende. Gli enti pubblici sono il Comune di Borgo Virgilio (Capofila dell'Alleanza locale), il comune di Castiglione delle Stiviere e il Comune di Gazoldo degli Ippoliti. Le otto aziende che hanno aderito ad EuGenio sono: Atelier Aimée Spa, Messaggerie del Garda Spa, Copiaincolla.Com Srl, **Corneliani Spa**, Lubiam moda per l'uomo Spa, Novellini Spa, RE.LE.VI Spa e Thun Logistics Srl. L'adesione delle aziende nasce da una visione strategica del welfare aziendale e del work-life balance ritenuti strumenti utili per soddisfare e motivare maggiormente i dipendenti nel loro lavoro. Il coordinamento e lo sviluppo di EuGenio sono affidati alla società di consulenza **Variazioni Srl.**

La rete ha scelto il nome **EuGenio**, un nome proprio di persona, perchè la **missione del progetto è proprio quella di presentare direttamente l'iniziativa ai dipendenti di ogni azienda aderente, come se avessero una presenza costantemente al loro fianco e a loro disposizione.** Ma non solo, infatti *Eu* deriva dal greco e vuol dire bene, mentre *Genio* trasmette l'idea di esaudire i desideri dei dipendenti, specialmente rispetto alle necessità di conciliazione vita-lavoro.

Gli obiettivi di EuGenio hanno due orizzonti temporali, uno più immediato e a breve termine e l'altro proiettato nel medio periodo. **L'obiettivo più immediato è quello di indirizzare il budget stanziato da Regione Lombardia per questo progetto verso interventi che favoriscano la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti.** Proprio per questo motivo si sono impiegate le risorse assegnate all'Alleanza per riconoscere ai dipendenti dei voucher per il pagamento dei Cred (Centri ricreativi estivi diurni) così da sostenere i dipendenti-genitori nell'acquisto di un servizio molto utile nel periodo di chiusura delle scuole. In estate poi si farà una valutazione dell'eventuale budget residuo e si rifletterà su ulteriori ambiti di intervento.

Grazie al coordinamento di Variazioni, il progetto mira inoltre a sviluppare delle convenzioni sul territorio in diversi ambiti: commerciale, dei servizi, consulenza medica e legale. Per ciò che riguarda l'obiettivo di medio termine, **EuGenio vuole diventare indipendente dalle risorse pubbliche rendendosi stabile, formalizzato e riconosciuto sul territorio:** la volontà è quella di far mettere a sistema e condividere le esperienze e le competenze già sperimentate all'interno delle singole aziende che ne fanno parte. Tutte le aziende aderenti hanno infatti deciso di costituire un fondo comune nel quale hanno investito risorse

proprie, in aggiunta al budget pubblico previsto per questo progetto, al fine di finanziare le spese di segreteria, coordinamento e comunicazione (quest'ultima affidata a Copiaincolla.com) di EuGenio.

Dare una struttura stabile e duratura ad EuGenio è sicuramente un obiettivo ambizioso che, se raggiunto, potrebbe portare ad uno sviluppo del welfare aziendale e inter-aziendale e di misure di work-life balance costante nel tempo. Questo potrebbe comportare buone ricadute sia per le aziende sia per i dipendenti, ma anche per il territorio mantovano. E' utile sottolineare che EuGenio rappresenta più di duemila dipendenti (il totale dei dipendenti delle aziende che ne fanno parte) e, con un bacino di questo tipo, potrebbe generare un ritorno al territorio considerevole operando sui fronti del welfare aziendale, del work-life balance e delle convenzioni.

EuGenio è una dimostrazione dell'efficacia dei processi locali di rete che, tra gli altri risultati, possono comportare una maturazione delle aziende che vi partecipano. Quest'ultime possono infatti diventare un volano per lo sviluppo di soluzioni e progetti condivisi sul territorio. Un aspetto questo sicuramente fondamentale per le PMI, che singolarmente non hanno la forza e gli strumenti per sviluppare progetti strutturati nel tempo ma "facendo massa critica" possono portare a buoni risultati, come il territorio mantovano ha dimostrato negli anni (grazie al cosiddetto Modello mantovano per ciò che ha riguardato i progetti di conciliazione famiglia-lavoro sulla base dell'art. 9 della Legge 53/2000) e mostra ancora oggi con EuGenio.

LA RETE DI LECCO PER IL WELFARE AZIENDALE E TERRITORIALE

Istituzioni locali, parti sociali, imprese e associazioni locali hanno dato vita ad un tavolo di sviluppo territoriale per il welfare aziendale

di Valentino Santoni – 18 agosto 2017

Lo scorso 29 maggio, le istituzioni locali della **provincia di Lecco**, le organizzazioni sindacali più rappresentative e le associazioni degli industriali, commercianti e artigiani hanno firmato un'**intesa territoriale per promuovere il welfare aziendale e contrattuale**. Alla base dell'accordo vi è l'idea che **il welfare aziendale sia un fenomeno in forte crescita che deve essere sostenuto anche (e soprattutto) a livello locale**.

Una rete per il welfare aziendale nella provincia di Lecco

L'obiettivo principale dell'accordo – firmato dal Comune di Lecco, Provincia di Lecco, Camera di Commercio, Network Occupazione, Confindustria, Api, Ance, Confartigianato, Cna, Confesercenti, Confcooperative, Cgil, Cisl e Uil – è quello di **promuovere la cultura del welfare aziendale, sia nei confronti delle aziende sia dei lavoratori, attraverso la creazione di spazi di confronto e l'attivazione di iniziative di formazione congiunte**.

Inoltre, l'intesa è volta ad incentivare un'**armonizzazione tra l'intervento delle imprese e il welfare pubblico**. Il punto di forza di questa iniziativa risiede proprio nell'interpretare **il welfare aziendale come uno strumento integrato in un sistema di welfare territoriale**. Come si legge dal **testo dell'accordo**, le parti firmatarie si impegnano a valorizzare alcuni aspetti che alimentano la dimensione territoriale del fenomeno, come la capacità di integrarsi con le proposte del welfare locale, del Terzo Settore e degli Enti Bilaterali.

Infine, nel tentativo di perseguire gli scopi sopra evidenziati, è prevista l'**istituzione di una banca dati che raccoglierà i contratti aziendali che regolamentano welfare e le esperienze di rete e interaziendali**. Il database, oltre a facilitare le operazioni di monitoraggio, permetterà di condividere e diffondere le best practice presenti nel territorio.

Il welfare aziendale: dalla singola impresa al territorio

Come ci ha dichiarato **Rita Pavan**, Segretaria generale di Cisl Milano Brianza Lecco: **“L'accordo parte dal presupposto che il welfare aziendale sta divenendo uno strumento fondamentale per le imprese del territorio**. Questi servizi accrescono le potenzialità della risposta ai **nuovi bisogni e ai rischi sociali** dei lavoratori, delle loro famiglie, ma anche in alcuni casi della cittadinanza locale. In questa direzione, vogliamo incentivare quelle soluzioni che riescono a **«connettere» la dimensione aziendale con quella locale**, così da dare vita a vantaggi reciproci per le realtà produttive e per il territorio”.

“Considerando le **novità introdotte dalle ultime Leggi di Stabilità** – e in particolare la riduzione della pressione fiscale nel caso di trasformazione del premio di produttività in welfare – il welfare aziendale sta conoscendo una notevole diffusione. **Per far sì che il welfare pubblico non ne esca indebolito, è importante che si realizzino degli interventi in grado di coordinare le singole esperienze aziendali con i**

servizi già presenti nel territorio. Con il tavolo di sviluppo territoriale, le istituzioni locali, le parti sociali, le imprese e le associazioni locali si impegnano a collaborare in queste direzione”.

Riferimenti

L'accordo sul "Tavolo di sviluppo locale della provincia di Lecco per il welfare aziendale"

UNA JOINT VENTURE PER IL WELFARE AZIENDALE: RETE #WELFARE ALTO ADIGE/SÜDTIROL

Oltre 10 imprese e più di 2.700 dipendenti: questi i numeri della rete altoatesina che ha scelto di investire nel welfare aziendale

di **Valentino Santoni** – 27 novembre 2017

Lo scorso maggio vi abbiamo segnalato la costituzione di una **rete di imprese altoatesina** nata con lo scopo di fornire a tutti i dipendenti delle aziende coinvolte **servizi e prestazioni di welfare aziendale**. In questo articolo vogliamo raccontarvi **come si è evoluta questa esperienza nei suoi primi mesi**, cercando di comprendere quali sono i soggetti coinvolti e qual è stato il loro ruolo.

I promotori della rete d'impresa

L'esperienza delle imprese altoatesine nasce da un'iniziativa di **RetImpresa**, associazione parte di Confindustria che si propone di sostenere le realtà economiche del nostro Paese nel "fare rete". In particolare, a seguito dell'introduzione del nuovo **CCNL del settore metalmeccanico**, RetImpresa ha avviato un percorso - fatto soprattutto di eventi di formazione e informazione - con lo scopo di **sostenere le imprese nell'introdurre misure di welfare condivise**.

Questo intervento ha ottenuto un buon riscontro in **Alto Adige**, dove **10 imprese** - AquaeForst, Birra Forst, Ecorott, Intercable, Loacker, Röchling Automotive Italia, Röchling Automotive Filters e Röchling Automotive Srl, Thun e TPA - hanno sottoscritto un **contratto di rete** finalizzato proprio ad introdurre **misure di welfare per i propri collaboratori**. Accanto alle aziende fondatrici, prossimamente sarà formalizzato anche l'ingresso di **altre imprese che hanno chiesto di aderire alla rete**. Oltre a queste realtà, che contano in totale circa **2.700 dipendenti**, sono partner del progetto anche **Assoimprenditori Alto Adige** e il provider di servizi di welfare aziendale **Willis Towers Watson**.

Proprio Willis si è occupata di implementare la **piattaforma digitale che rende disponibili i servizi ai dipendenti**: accedendo al portale online e utilizzando il budget di spesa assegnato dalla propria azienda, il lavoratore può scegliere autonomamente il proprio **pacchetto di benefit tra quelli disponibili**. La scelta dei servizi è molto ampia e copre **tutti gli elementi previsti dalla normativa vigente**: versamenti per il fondo previdenziale complementare, pacchetti di servizi sanitari (integrativi al SSN), assistenza per familiari, rimborso spese scolastiche, sostegno per la non autosufficienza, carrello della spesa e un insieme di proposte per il tempo libero.

Welfare aziendale come leva di sviluppo

Secondo quanto ci ha rivelato **Mirco Marchiodi, Responsabile del Centro Studi di Assoimprenditori Alto Adige**, "il progetto promosso assieme a RetImpresa è stato sin da subito accolto in maniera positiva dalle imprese. Il loro obiettivo era quello di **unirsi per realizzare un'offerta di prestazioni di welfare strutturata**, valida per tutti i collaboratori e collaboratrici, e di conseguenza migliorare il clima lavorativo e aziendale".

"Questo deriva dal fatto che il legame tra le imprese in questione e i loro dipendenti è stato sempre molto forte. La scelta di investire nel welfare è stata facile e, in un certo senso, naturale. Inoltre, anche gli **sgravi fiscali previsti** per questi strumenti hanno giocato un ruolo importante. La nostra esperienza - ha concluso Marchiodi - **è interessante anche perché sono coinvolte realtà molto diverse tra loro per settore e per dimensioni**: si va, infatti, dalla piccolissima azienda con meno di 10 dipendenti, alla grande multinazionale con oltre 500 collaboratori".

I soggetti coinvolti e gli strumenti di *governance*

In conclusione, è interessante osservare anche come il progetto **Rete #Welfare Alto Adige/Südtirol** sia sviluppato da un punto di vista organizzativo e decisionale. Oltre ai soggetti sopra elencati, infatti, **la rete ha coinvolto anche le RSU delle imprese coinvolte e le sigle sindacali del territorio**. Il loro ruolo è stato duplice: da un lato, hanno svolto la funzione di vigilare le varie fasi che hanno portato all'introduzione degli strumenti di welfare e, dall'altro, hanno informato (e formato) i lavoratori sulle nuove possibilità date da queste prestazioni, realizzando delle assemblee e degli incontri *ad hoc*.

Inoltre, l'iniziativa altoatesina prevede che **le imprese, le rappresentanze sindacali e quelle datoriali si incontrino periodicamente dando vita ad una sorta di Consiglio di amministrazione**: tale organo rappresenta il vero e proprio meccanismo di *governance* della rete in cui si decide come investire le risorse, con chi realizzare le convenzioni e quali servizi includere.

RETE COMETE: UN GRUPPO DI COOPERATIVE CHE INNOVA I SERVIZI ALLA PERSONA PROMUOVENDO IL WELFARE AZIENDALE

Franca Guglielmetti, Presidente dell'assemblea delle cooperative che compongono la Rete, ci racconta l'esperienza di ComeTe

di Lorenzo Arletti – 06 febbraio 2018

I **cambiamenti socio-demografici** e la **riduzione della spesa pubblica** degli ultimi anni in Italia, hanno visto una crescente diffusione del **welfare aziendale**. Come illustrato nel Terzo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia (Santoni 2017), se in questo scenario il soggetto promotore è senz'altro rappresentato dalle imprese, è però possibile individuare ulteriori protagonisti affianco e a supporto di esse. Si tratta dei sindacati, delle associazioni datoriali, dei provider ossia le società di consulenza che offrono soluzioni e pacchetti di welfare ad hoc (Santoni 2017) ma anche delle **cooperative** (Pavolini 2016).

Proprio quest'ultime, particolarmente attive nelle dinamiche del welfare pubblico locale con riferimento all'offerta di servizi sociali, socio-sanitari, familiari ed educativi, negli ultimi anni stanno allargando il loro campo di intervento rivolgendosi altresì al **mercato privato**, anche attraverso l'**attivazione di reti di collaborazione** (così come stanno facendo le PMI, si vedano i casi delle reti Giunca, WelfareNet, Eugenio e WelStep). In questa direzione, vi presentiamo il caso della **rete ComeTe**, rete fra **cooperative attive nel campo dei servizi di welfare aziendale**, attraverso l'intervista realizzata a **Franca Guglielmetti**, presidente della **cooperativa Cadiai** nonché dell'**assemblea delle cooperative della rete ComeTe**.

Come si è avvicinata la Cooperativa Cadiai al tema del welfare aziendale?

È stato un orientamento che abbiamo assunto nel momento in cui abbiamo preso atto del fatto che i servizi che noi stavamo gestendo per conto dell'ente pubblico subivano delle **continue riduzioni**, soprattutto per quel che riguarda le attività di assistenza domiciliare - che sono quelle con cui è nata la cooperativa. Visto il fermento intorno al tema del welfare aziendale abbiamo cominciato a ragionare sull'ipotesi di **sviluppare delle iniziative rivolte ai privati proprio su questo fronte**. E siccome **noi siamo all'interno di un movimento cooperativo**, la prima cosa che abbiamo fatto è stata andare a proporci anzitutto alle **cooperative aderenti a Legacoop Bologna**, spiegando quali potevano essere le nostre offerte in termini di welfare aziendale.

Inizialmente, anche a causa della nostra inesperienza e dell'abitudine a rapportarci prevalentemente con l'ente pubblico, siamo andati un po' "fuori pista": i servizi e le tariffe pensate per il Pubblico risultavano non comprensibili per la maggior parte dei nostri "nuovi" contatti. **Abbiamo quindi iniziato a lavorare sull'offerta, cercando di strutturarla per soggetti non-pubblici**; poi ci è capitata la possibilità di incontrare quella che allora era Coop Adriatica, che in quel momento stava implementando un piano di welfare aziendale per i suoi dipendenti, e abbiamo proposto a loro i nostri servizi. Con Adriatica si è instaurato un **rapporto molto collaborativo e di compartecipazione**, che ci ha permesso di capire quali fossero le loro esigenze e modellare meglio la nostra offerta nei loro confronti.

E poi ci hanno posto una grande sfida: **poter garantire l'erogazione degli stessi servizi di assistenza su tutto il territorio coperto da quella che era allora Adriatica** (oggi Coop Alleanza 3.0). Da lì è nata l'**idea di costituire la rete**, andando a prendere contatti e a stringere rapporti di collaborazione con altre cooperative sociali affini a noi come stile, sia di lavoro che di gestione della cooperativa, su tutti i territori in cui era presente Coop Adriatica. **E così è nata l'idea di rete ComeTe.**

Ci spieghi meglio come si è costituita la rete: come si struttura la governance della rete e quali sono le sue caratteristiche?

Forti delle conoscenze che abbiamo, perché **Cadiai è inserita in modo molto attivo nella rete di Legacoop**, sia a livello nazionale che regionale, abbiamo "battezzato" le cooperative che ci sembravano a noi più affini, e siamo andati a parlare con loro e a proporre questa collaborazione. Fin da subito abbiamo immaginato una **organizzazione orizzontale, un modello che non avesse un vertice**: noi non cercavamo altri fornitori, ma partner con cui sviluppare un **rapporto di collaborazione paritetico**.

Quando è nata, stiamo parlando del 2012, la nostra rete era composta da **dieci cooperative**. Come prima struttura organizzativa c'era semplicemente l'**assemblea delle cooperative**, un **Presidente** e un **Direttore; entrambi ricoperti da Cadiai**. Nel momento in cui la rete è cresciuta e abbiamo cominciato a "macinare" un po' più di attività abbiamo modificato la governance, per cui oggi c'è: un **Presidente**, eletto dall'Assemblea; l'**Assemblea** in cui sono rappresentate tutte le cooperative aderenti alla rete con i loro legali; un **Comitato di gestione** nominato dall'assemblea in cui sono presenti i rappresentanti di diverse cooperative (in tutto sono cinque); il **Direttore**, che si occupa dello sviluppo commerciale della rete. Poi abbiamo una sorta di **coordinamento operativo**, per cui esistono tre coordinatori territoriali: uno per la zona dell'Emilia, uno per la zona del nord-est (Veneto e Friuli) e uno per la zona sud-est (Romagna, Marche e Abruzzo).

Questa articolazione territoriale, recentemente integrata con le aree di Piemonte e Lazio, ci consente di lavorare su quello che fin dall'inizio è stato l'obiettivo della rete, cioè **modellizzare gli interventi** in modo tale da garantire su tutti i territori interventi certamente non uguali – perché ogni territorio ha una sua caratteristica specifica – ma quantomeno caratterizzati da alcuni elementi comuni come la **tempistica**, la **presa in carico globale della famiglia** e la **tracciabilità di tutti i flussi**. I coordinatori territoriali hanno il compito di interfacciarsi regolarmente con le cooperative per garantire tutto questo.

Come sono organizzati i lavori e come sono regolamentati i rapporti fra le parti nella rete?

Il comitato di gestione, e in particolar modo il direttore che coordina le attività del Comitato, hanno un compito prettamente commerciale, portando avanti lo **sviluppo delle attività della rete**. Ad esempio, **adesso stiamo lavorando con alcuni provider che gestiscono piattaforme per il welfare aziendale**. Stipulato il contratto con questi provider, vengono definite le **modalità attraverso le quali la rete si inserisce nel piano welfare di una determinata impresa**. Dopodiché, nel momento in cui il lavoratore dell'azienda cliente della piattaforma richiede il servizio, si ha l'attivazione delle cooperative del territorio. È a questo punto, che la cooperativa opera, fatturando direttamente al cliente.

Quali sono i servizi proposti, il target di riferimento e le relative modalità di azione, programmazione ed erogazione?

I servizi più richiesti sono gli interventi che riguardano l'**ambito socio-sanitario** - dall'assistente di base all'OSS professionalizzata, dall'infermiere al fisioterapista - e l'**ambito educativo**, che può andare dall'aiuto compiti fino anche agli interventi nei confronti di persone con disabilità e di bambini e ragazzi che hanno disturbi specifici dell'apprendimento.

Abbiamo poi un'ampia gamma di **servizi specifici** legati alle diverse cooperative, a cui i lavoratori possano accedere a **tariffe calmierate, con pacchetti studiati ad hoc** o con alcune linee di privilegio, sulla base dei contratti sottoscritti. Ad esempio se **sul territorio di Verona è disponibile un poliambulatorio** dove si può fare psicomotricità, logopedia e sedute di psicoterapia. La rete ComeTe offre anche questo genere di servizio accanto a quelli "omogenei" offerti su tutti territori in cui operiamo. È ovvio che il servizio di Verona non sarà accessibile a Forlì, ma questa "mancanza" può essere un punto importante di lavoro. Se gli interventi di psicomotricità erogati con le modalità di Verona dovessero essere molto richiesti anche a Forlì, come rete ci si attrezzerà per poter offrire interventi di psicomotricità anche sul quel territorio, facendo in modo che le cooperative si "contaminino" fra loro.

Come viene realizzata l'analisi dei fabbisogni degli attori coinvolti? Quali sono le metodologie di intervento?

Come le dicevo noi abbiamo sviluppato l'idea della rete a partire da una forte collaborazione con Coop Adriatica. In Coop Adriatica (dal gennaio 2016 Coop Alleanza 3.0, dalla fusione con Coop Consumatori Nordest e Coop Estense, nda) esisteva ed esiste tutt'ora, un **comitato dove sono presenti i lavoratori e i responsabili del personale, in cui si valutano i bisogni della popolazione aziendale**. Noi ora **siamo chiamati a far parte di questo comitato** e la valutazione dei bisogni avviene proprio in questo contesto. Si tratta di una modalità molto avanzata di gestione del welfare aziendale perché c'è una **forte condivisione con i lavoratori** e, a differenza di molte altre realtà, questo non è inteso semplicemente come benefit di tipo economico da erogare sotto forma di beni e servizi.

Certo la strada che abbiamo deciso di intraprendere è un po' complicata: noi non accettiamo di essere semplici fornitori passivi di una piattaforma. Anche perché se ci poniamo semplicemente come un fornitore tra gli altri difficilmente viene apprezzato il nostro valore: **noi parliamo di servizi difficili anche da spiegare e non siamo concorrenziali sul prezzo, perché c'è chi riesce a costare molto meno, su di un livello di offerta decisamente differente. Ma a noi non interessa essere come gli altri.**

I vostri concetti chiave in tal senso, sono personalizzazione e co-produzione dei servizi...

Esatto. **I servizi che noi eroghiamo sono servizi ad alta intensità professionale**, perché si rivolgono a situazioni di particolare criticità come bisogno. Quello che noi abbiamo capito è che **quando le persone si trovano in situazioni di criticità sono loro stesse a far fatica a capire di cosa hanno bisogno**. Per cui la prima cosa che noi proponiamo è sempre una sorta di **consulenza gratuita**, anche nei servizi che noi facciamo privatamente, al di fuori del tema welfare aziendale. Molto spesso la persona telefona e dice: *"ho bisogno di una badante perché mia mamma si è rotta il femore e non so come fare"*. Ma non è detto che la badante sia la risposta giusta a quel bisogno. È la risposta che uno sente come quella più ovvia, ma non è

detto sia la migliore. Per cui la prima cosa che noi facciamo è andare a parlare con queste persone e capire se effettivamente ci vuole la badante, se può bastare un intervento qualche ora al giorno, se può serve un intervento qualche volta alla settimana: aiutiamo le persone a capire qual è il loro bisogno, e anche che cosa c'è già intorno.

Abbiamo verificato che questo fa la differenza e che è la cosa che più viene apprezzata. Perché molte persone percepiscono il bisogno ma non lo sanno leggere. E quando possono apprezzare questo lavoro che noi facciamo, di lettura del bisogno, dopo si "affezionano" al servizio, perché trovano una corrispondenza. Noi non diamo un intervento spot. **Prendiamo in carico, facciamo una valutazione di quello che la persona ha bisogno**, spieghiamo che possiamo offrire da A a B, mentre per C e D ci si può rivolgere dall'assistente sociale o si può chiedere al patronato. Questo di solito genera un **rapporto di fiducia** e viene molto apprezzato. Chi capisce questo, capisce anche perché è meglio rivolgersi alla rete ComeTe rispetto a qualcun altro.

Nella rete ComeTe gioca un ruolo fondamentale il cosiddetto Care Manager. Qual è il suo ruolo e quali sono le sue modalità di azione?

Il Care Manager è l'interlocutore che affianca nel leggere al meglio la situazione e accompagna nel disegno del percorso di cura più funzionale a rispondere al bisogno. La figura del Care Manager è stata creata riallineando le competenze acquisite attraverso l'esperienza da parte delle figure di Coordinamento dei Servizi delle Cooperative. Questa nuova definizione delle competenze ha portato a ripristinare, in maniera forte, la **centralità della famiglia all'interno del paradigma di riferimento del lavoro di cura.**

In questa logica il lavoro del Care Manager si sviluppa, oltre ad un primo importante supporto di **consulenza sui servizi che il territorio può offrire**, attraverso una presentazione delle opzioni più funzionali alla costruzione di una risposta al bisogno. I sistemi di welfare in Italia, a livello regionale, sono talmente frammentati che anche la semplice spiegazione in merito al diritto all'assegno di accompagnamento, alla possibilità di accedere ad altri ausili o all'opzione di acquisto di altri servizi è di particolare aiuto per le famiglie.

Collegato al ruolo del Care Manager è forse utile sottolineare l'**importanza dell'impatto che un piano di Welfare Aziendale può avere su queste dinamiche.** L'Impresa può offrire ai lavoratori una base di possibili soluzioni a cui, il lavoratore, può aggiungere vari elementi che arricchiscono e personalizzano al meglio la risposta.

Pensate che la vostra azione favorisca l'integrazione pubblico-privato?

Sì, anche se questa integrazione non si è sviluppata allo stesso modo su tutti i territori. A Bologna ad esempio Cadiati è molto radicata e quindi a **noi viene abbastanza naturale operare questa integrazione cercando di coprire quella fascia di attività che l'ente pubblico non è più in grado di offrire.** Però, tutto quello che per la persona è possibile ottenere tramite il servizio pubblico, va assolutamente sviluppato. Noi poi tentiamo anche di **presentarci all'ente pubblico come rete**, perché certamente c'è il welfare aziendale, ma c'è anche il bisogno che ha l'ente pubblico di rispondere ai suoi cittadini non avendo però più tutte le risorse per farlo. Quindi noi ci vogliamo presentare come possibilità per l'ente pubblico, in una **forma di co-produzione e co-progettazione dei servizi**, per mantenere un livello di servizi che ad oggi è un po' traballante.

Per far questo bisogna ricorrere alle risorse private dei cittadini, che vanno però orientate e canalizzate dentro un sistema di erogazione su cui l'ente pubblico può mettere la sua parola, anche entrando nel merito delle sue modalità organizzative. Noi siamo assolutamente aperti. Quindi stiamo sviluppando su Bologna anche dei rapporti con il Pubblico, per creare una **fascia intermedia di integrazione pubblico-privato**, che consenta di mantenere vivi certi servizi e ragionare sulla possibilità di un rinnovamento di questo servizio, con una migliore integrazione tra risorse pubbliche e private. Su altri territori in cui il welfare pubblico è meno radicato, meno sviluppato, meno capillare operare questa integrazione non è altrettanto semplice.

Cosa significa per voi fare rete rispetto al tema del welfare e più specificatamente del welfare aziendale?

Intanto vuol dire riuscire a **"modellizzare" un po' gli interventi, però salvaguardando la specificità territoriale**. Una cosa non semplice. E poi anche le cooperative aderenti alla rete non hanno tutte nello stesso modo interpretato il rapporto con la rete. Quindi ci sono le caratteristiche delle singole cooperative che vanno ragionate e integrate. Perché tutte le cooperative capiscono molto bene che **è necessario orientarsi anche verso il mercato privato** perché il semplice rapporto con l'ente pubblico non riesce più a garantire sviluppo, non tutti vedono nella rete ComeTe l'unico strumento.

Quindi, diciamo che c'è sempre da lavorare sulla **mediazione tra lo sviluppo della rete e le traiettorie che le singole cooperative intendono intraprendere per il loro sviluppo**. Questo è un lavoro più prettamente "politico", che impegna abbastanza nella rete. Ma è anche la cosa più interessante perché dobbiamo evitare di spegnere le individualità delle cooperative, perché altrimenti si perde l'elemento di valore aggiunto. La rete si sviluppa solo nel momento in cui le cooperative capiscono che è una **opportunità per loro**, ma in cui possono non rinunciare ma anzi sviluppare la loro identità cooperativa. E questo è un lavoro da fare, che va sempre fatto.

Quali sono secondo lei i principali vantaggi del fare rete?

Bisogna considerare che noi come cooperativa Cadiavi viviamo in una realtà abbastanza particolare. Bologna non è una metropoli come Milano, è una realtà abbastanza piccola, che però ha alcuni elementi di particolare interesse. È una città attraversata da flussi molto numerosi, che ha pochi abitanti ma tantissime persone che vivono, studiano o lavorano qui. Questo ha portato a sviluppare anche un **approccio ai servizi e alla vita urbana particolarmente dinamico**, perché è una città molto sollecitata.

Gli altri territori in cui si è sviluppata la rete, non hanno questa stessa caratteristica. Quindi, le cooperative sociali che noi abbiamo coinvolto nella rete, non sono altrettanto dinamiche nella loro struttura organizzativa. Uno degli obiettivi, e penso anche uno dei vantaggi, che le cooperative hanno riguarda la possibilità di entrare in contatto con questo dinamismo, accettando così continuamente di essere sollecitati rispetto a all'evoluzione dei servizi.

Inoltre **c'è una rete che le aiuta, che trasferisce know how, che aiuta anche a sostenere dei costi**, ad esempio attraverso tecnologie per governare i flussi. Investire su dei software per tracciare l'erogazione dei servizi ha un suo costo. Se tale costo lo sostiene la rete, ogni cooperativa si può permettere di provarci, senza per questo dover sostenere degli investimenti in termini di software importanti. E così, nello stesso

modo, ci muoviamo sulla formazione. Come rete siamo riusciti ad ottenere dei finanziamenti per la formazione degli operatori che ogni singola cooperativa non sarebbe riuscita a reperire autonomamente. Abbiamo infatti partecipato ad un bando che prevedeva che fosse un insieme di cooperative a chiedere il finanziamento. Quindi diciamo che **non c'è solo lo stimolo allo sviluppo, ma anche gli strumenti che ti possono sostenere nello sviluppo.**

Quali sono le sfide future in questa direzione?

Per le cooperative c'è anzitutto la sfida di **interiorizzare questo spirito un po' dinamico e un po' di nuova imprenditoria sociale.** Perché fino ad oggi le cooperative sociali si sono sviluppate nella misura in cui era l'ente pubblico che sviluppava i servizi. Oggi l'ente pubblico, con le sue politiche di riduzione della spesa non li sviluppa più, non riesce neanche a ripensarli, si limita a tagliarli. Se tu sei sempre attaccato al carro dell'ente pubblico, anche per il tuo sviluppo, oggi non vai più da nessuna parte.

Perciò, le sfide sono: **riuscire a fare sviluppo facendo addirittura un po' da traino per l'ente pubblico, senza "abbandonarlo", perché noi comunque abbiamo una funzione sociale che non ci possiamo dimenticare.** Quindi anche senza essere solamente come viene detto, *business oriented*, unicamente orientati all'aumento del fatturato e degli utili. Perché comunque noi dobbiamo rimanere fedeli alla nostra natura di cooperativa sociale, quindi crescere insieme al territorio. È lì un po' la sfida, far evolvere i servizi nel territorio sempre in raccordo con l'ente pubblico o con chi altri può garantire un certo universalismo dei servizi.

PICCOLE E MEDIE IMPRESE PER IL WELFARE AZIENDALE: LA RETE WELSTEP

Attraverso l'intervista con Luca Pintossi, 'Organo Comune' della Rete, vi raccontiamo questa esperienza di welfare che unisce 13 imprese bresciane

di Lorenzo Arletti – 19 marzo 2018

Tra i principali fattori che incidono nella **diffusione di piani e politiche di welfare in azienda**, come evidenziato anche recentemente dal [Rapporto Welfare Index PMI 2017](#), vi è la **dimensione aziendale**, con le PMI in una situazione di maggior svantaggio rispetto alle grandi aziende. Nel tentativo di far fronte a queste difficoltà, negli ultimi anni sono emerse sempre più **esperienze di rete**, sia formali (ovvero in presenza di riconoscimenti giuridici) che informali, come la **rete Giunca di Varese**, la **rete WelfareNet in Veneto**, la **rete ComeTe** e la **rete #Welfare Alto Adige/Südtirol**.

In questo solco, al fine di promuovere politiche di welfare aziendale, nel 2015 è sorta **Welstep**, rete comprensiva di **13 aziende** (Abert, B.A Bonomi Acciai, Cromodora Wheels, Ghial, Gnutti Transfer, Industrie Saleri Italo, Rubinetterie Bresciane, S.B. Stamperie, Sifral, Trafilerie Carlo Gnutti, Valbia, Valpres, VRM) e un totale di **circa 2.000 dipendenti**. Per approfondire meglio questa esperienza abbiamo intervistato **Luca Pintossi**, *Responsabile dei tempi e metodi, contabilità industriale e costi* di Rubinetterie Bresciane e attuale "Organo Comune" della Rete.

Dottor Pintossi, può spiegarci qual è il percorso che ha portato alla costituzione della rete Welstep?

Il progetto è stato inizialmente caldeggiato e portato avanti dal nostro titolare Aldo Bonomi, a suo tempo vice-presidente di **Confindustria**, dove si occupava specificatamente della **diffusione delle reti impresa**. Visto questo ruolo all'interno di Confindustria, gli è sembrato logico e naturale portare questo genere di esperienza anche all'interno della propria azienda e condividerla con altri titolari di imprese del **territorio bresciano** con cui è particolarmente legato. A partire da questa condivisione si son buttate le basi per potere costituire la rete, partita il 2 dicembre 2015 grazie al coinvolgimento di 13 aziende. L'obiettivo primario era ed è **l'estensione dei piani welfare inizialmente all'interno di queste imprese** - ma con l'intento di diffonderli anche sul territorio – **anzitutto incrementando la conoscenza dei piani in essere**.

Quali sono le caratteristiche della rete? Qual è la struttura della governance, com'è organizzata e come sono articolati e regolati i rapporti tra le parti?

La rete si è costituita con uno **statuto** - che regola tutti gli aspetti della rete: dalla costituzione, all'ingresso successivo di nuove aziende o all'uscita di quelle già presenti - che è stato sottoscritto, alla presenza anche del **Ministro Giuliano Poletti**, dalle 13 aziende, le quali hanno così stabilito che la rete si formasse con la finalità specifica di implementare piani welfare sul territorio. La rete si fonda sulla **"Assemblea delle imprese"**, che è costituita da tutti i titolari d'azienda, che è presieduta da un Presidente - che per i primi due anni è il signor Aldo Bonomi. Tale assemblea generalmente si riunisce almeno una volta all'anno e il suo principale compito è nominare, consultare ed approvare quanto proposto dal **"Comitato tecnico"**.

Quest'ultimo, formato da un rappresentante per ogni azienda aderente alla rete, ha il compito di discutere, fare proposte e indicare idee per lo sviluppo del welfare aziendale, che poi devono essere approvate

dall'Assemblea. Al vertice del Comitato c'è il cosiddetto "**Organo comune**", nominato anch'esso dall'assemblea delle imprese. Questa figura, che al momento ho il piacere di ricoprire, ha il compito di riunire il comitato tecnico per cercare di sviluppare i concetti legati al welfare da proporre all'Assemblea, che poi valuterà se renderli o meno effettivi.

Come sono state coinvolte le imprese nella costituzione della rete?

Principalmente i primi contatti, a livello di riunione e formazione della rete, li ha gestiti Bonomi, che ha portato il progetto a conoscenza di vari titolari d'impresa con cui esistevano già rapporti di stima e amicizia. A questa sorta di **indagine** conoscitiva "informale" si è poi affiancato un lavoro più strutturato portato avanti da Bonomi e i suoi collaboratori all'interno di Confindustria, dove come detto si occupava di reti impresa.

Quali servizi sono stati introdotti fino a questo momento a livello di rete?

Posso portare l'esperienza di **Rubinetterie Bresciane** come logica di progetto welfare già avviato e già ben strutturato, gli altri ci stanno seguendo pian piano. Noi abbiamo già da due anni (dall'inizio del 2015) introdotto il nostro **piano welfare**, che è costituito da una serie di pacchetti che spaziano a 360° su tutte quelle che noi pensiamo possano essere le esigenze dal punto di vista di spesa o di fabbisogni dei nostri dipendenti. **Abbiamo coperto l'area dei benefit a convenzioni, che vanno dai contributi al fondo pensione all'assistenza domiciliare, dal baby-sitting ai check-up, fino ai buoni spesa.**

Abbiamo inoltre investito nell'area dei **benefit a rimborso**, prevedendo forme di rimborso per spese sostenute nell'ambito educativo o medico, e benefit comprendenti, ad esempio, corsi non professionali, palestre e circoli sportivi, ingressi al cinema, biglietti per eventi culturali, pacchetti viaggio, centri benessere e attività per bambini. Nessuno ci obbligava ad avere tutto questo, ma abbiamo fatto un pacchetto completo, perché ritenevamo che più ampio fosse il ventaglio delle scelte per le persone, maggiori fossero le possibilità di spendere i propri budget di spesa, che certamente sono importanti. **Un nostro dipendente può infatti ottenere fino a 1.400 euro di premio welfare**, e offrendogli un'ampia gamma di servizi gli diamo la possibilità di distribuirlo in maniera corretta e completa, diciamo così, su più sessioni di interesse di spesa. A livello di rete, chi ha introdotto i piani welfare come noi hanno fatto la stessa scelta.

E le altre aziende della rete?

Delle 13 aziende che costituiscono la rete, 4 sono già partite con piani di welfare. Oltre a Rubinetterie Bresciane ci sono Valpres, S.B Stamperie e Trafilerie Carlo Gnutti, con piani welfare che prevedono "pacchetti completi". Una quinta azienda, Valbia, che ha concluso la fase di attivazione del piano welfare, che diventerà operativo a partire dal 1° Gennaio 2018. Una sesta, Industrie Saleri Italo (SIL), ha avuto i primi contatti preliminari con il **provider Willis Tower Watson** e sta verificando al suo interno come procedere per poter introdurre un piano welfare sulla falsa riga di quanto fatto da Rubinetterie Bresciane. Sono ancora allo stadio iniziale ma, se il piano verrà accettato dai dipendenti e soprattutto dalle RSU, penso si possa pensare ad un avviamento entro il 2019.

Tutte le altre aziende della rete non hanno ancora piani welfare avviati, ma sono intenzionate, anche grazie alla spinta del rinnovo del **Contratto Collettivo Nazionale dei metalmeccanici**, a introdurlo sfruttando anche quanto previsto dall'**accordo tra Willis e Confindustria**, che prevede inserimenti di piani welfare

completi, semi completi e base (solo buoni spesa e buoni benzina). Questa ultima opportunità sarà presa in considerazione già nell'anno 2018 per gestire la seconda tranche del rinnovo del CCNL, che prevede un valore pari a **150 euro** da riconoscere sotto forma di welfare ai dipendenti. Per questi motivi sono sicuro che l'anno 2018 vedrà la partenza di altri piani welfare all'interno della rete.

I servizi che sono stati introdotti come sono stati individuati e implementati?

Tramite Aldo Bonomi, che al momento della costituzione di Welstep si occupava piani welfare per le reti impresa **siamo entrate in contatto con un provider (Willis Tower Watson)** che gestiva e gestisce piani di welfare per Confindustria. Naturalmente abbiamo vagliato altri fornitori ma poi la nostra scelta è ricaduta su Willis per la completezza dei servizi offerti.

Abbiamo dunque iniziato a lavorare con loro all'interno di Rubinetterie Bresciane, implementando il nostro sistema, e poi abbiamo portato questa esperienza alla rete. Ovviamente senza imporre nulla a nessuno: **chi aderisce alla rete non deve per forza scegliere lo stesso piano welfare che ha scelto Rubinetterie Bresciane, né lo stesso provider**, perché è ovvio che le altre aziende possono avere necessità diverse da Rubinetterie Bresciane. Però c'è un punto di partenza importante che proprio grazie alla rete siamo in grado di mettere a disposizione di tanti altri che guardano con interesse al welfare.

Su che territorio insiste la rete?

La nostra rete principalmente si riferisce al **territorio bresciano**: le aziende che fanno parte della rete sono tutte limitrofe e operano sulla provincia di Brescia, a parte un'azienda bolognese.

Posso chiederle come mai è coinvolta anche un'azienda appartenente a un altro territorio?

Il titolare di questa azienda bolognese è un amico del nostro titolare, Aldo Bonomi, e quando è venuto a conoscenza dell'idea di Welstep ha voluto farne parte.

Quali sono i rapporti della rete con il territorio di riferimento?

Occorre dire che la rete è ancora in una fase iniziale, praticamente è nata l'altro ieri! In questi primi mesi abbiamo lavorato tantissimo prima di tutto per assestarci, facendo in modo che certi concetti fossero chiari e ben condivisi. Fatto questo, **adesso e nei prossimi anni cercheremo di interagire sempre di più con il territorio, con l'esterno**, per cercare di far conoscere sempre più il welfare aziendale. Come rete cerchiamo di **portare le nostre esperienze di welfare aziendale "al di fuori"** e invitiamo chi incontriamo a raccontarci quello che fa su questo fronte, invitandoli anche ad entrare a far parte della rete. Si tratta, quindi, di una sorta di interscambio di informazioni.

Quali benefici può avere secondo lei il territorio da questa esperienza di rete?

Il fatto che molte aziende condividano questo progetto fa sì che esso sia di per sé già importante. È un po' come gli interessi che ci sono a livello privato: più persone si interessano di un certo tema, più questo si diffonde, diventa di dominio, diventa strutturato, si perfeziona. Quindi il solo fatto che la rete si sia costituita secondo me ha creato dei presupposti importanti, sia per le aziende che ne fanno parte sia per il territorio. Per quanto riguarda quest'ultimo, infatti, **pensi se un domani tutte le aziende che ragionano su piani welfare iniziassero ad appoggiarsi su strutture del territorio per ottenere i servizi** necessari a sostenere il piano; si immagini banalmente a livello di impatto economico cosa può significare!

Anche adesso questa cosa è importante: **ci sono 2.000 persone che possono utilizzare un premio consistente per godere di beni e servizi che stanno sul territorio**, e che quindi possono avere un impatto significativo sull'economia, sulla comunità, addirittura sulla struttura stessa del territorio. Il nostro piano welfare, ad esempio, è in continua evoluzione, e stiamo sollecitando chi ce lo gestisce ad ampliare il novero di fornitori della zona. La nostra rete io la vedo principalmente così, che non guarda solo all'interno ma che tende a creare sinergie verso l'esterno, verso il territorio e la sua comunità.

In generale qual è il bilancio di questi primi due anni di attività?

La rete è partita con la finalità, da un lato, di **introdurre piani welfare all'interno delle aziende** che compongono la rete stessa e, dall'altro, di **"aprirli" al territorio**. A livello di bilancio, dopo due anni di costituzione della rete, come detto su 13 aziende 4 hanno già avviato piani welfare, una quinta dovrebbe essere operativa a tutti gli effetti dal 1 gennaio 2018 e una sesta ha già avviato i contatti preliminari. Quindi per quanto riguarda il primo obiettivo della rete - la diffusione di piani welfare nelle aziende della rete - direi che siamo a buon punto.

Sicuramente il welfare è entrato nelle logiche delle aziende facenti parte della rete, che si stanno adoperando perché questo possa diffondersi anche verso altre imprese. Dirò una cosa scontata, ma **l'unione - comunque - fa la forza**. In generale un'azienda che può contare su un numero importante di altre imprese con cui collabora continuamente su temi specifici si offre al mercato, ai partner o a qualsiasi altro interlocutore con uno spirito e con un peso specifico completamente diverso da una azienda che opera singolarmente. Il lavoro fatto dalla nostra rete sul fronte del welfare è emblematico. Come Rubinetterie Bresciane avevamo già un nostro piano welfare attivo, eravamo già partiti e non abbiamo avuto bisogno che altri ci "spingessero". Ma il solo fatto di far parte della rete ci ha stimolato molto a **confrontarci e coinvolgerci** con altre imprese del territorio, e a **lavorare con loro in una direzione comune** che, comunque, credo sia ormai inevitabile: prima o poi tutte le aziende dovranno fare i conti con la necessità di implementare proprie forme di welfare.

La nostra esperienza in questo campo ha aiutato sicuramente quelle aziende della rete, soprattutto quelle un po' più piccole, che a livello di struttura, avevano difficoltà nel capire, sviluppare e/o implementare un proprio piano. Se noi non avessimo messo in comune la nostra esperienza in questo campo non dico che le altre aziende che non ce l'avrebbero fatta, ma certamente alcuni ostacoli una volta discussi all'interno del comitato tecnico sono diventati un po' più facili da affrontare.

Anche alla luce di quanto ci ha raccontato, secondo lei quale può essere il ruolo delle aziende di fronte alle trasformazioni del welfare pubblico?

Penso che il welfare a livello aziendale abbia preso piede sostanzialmente perché **a livello pubblico nazionale ci sono tante cose che non funzionano**. Oggi molti servizi, nonostante la grande quantità di risorse che i cittadini danno allo Stato attraverso la fiscalità, non vanno incontro alle **nessità delle persone**: non funzionano o, per funzionare, richiedono l'esborso di altro denaro. Io credo che il welfare delle aziende abbia preso sempre più piede perché va un po' a **colmare queste inefficienze a livello di Stato**. Se a livello sanitario tutto funzionasse in maniera ineccepibile sono certo che non sarebbe necessario nessun contributo integrativo da parte dell'azienda. Così però non è, e allora sono nate

esperienze come **Metasalute** (fondo sanitario metalmeccanici, nda), a cui qualunque lavoratore poteva aderire autonomamente potendo contare anche su un contributo da parte del proprio datore.

Nel momento in cui si percepiva un deficit, un rischio, si poteva aderire a questo genere di programma. Il fatto che l'ultimo **contratto nazionale dei metalmeccanici** abbia decretato che Metasalute debba essere messo a disposizione a tutti i lavoratori gratis - perché ora tutta la cifra la paga il datore del lavoro - credo sia un segno dei tempi in cui viviamo. Lo Stato si rende conto che non riesce ad arrivarci, e allora chiede ai privati di prendersi in carico un pezzetto. **Per questo la mia convinzione è che i piani welfare continueranno sempre più a prendere piede.** Oltre che avere una sua logica all'interno dell'impresa - perché per un imprenditore avere il dipendente che è in salute, si trova bene ed è soddisfatto è certamente importante da un punto di vista della produzione e del clima - il welfare aziendale sarà sempre più importante a livello di sistema Paese.