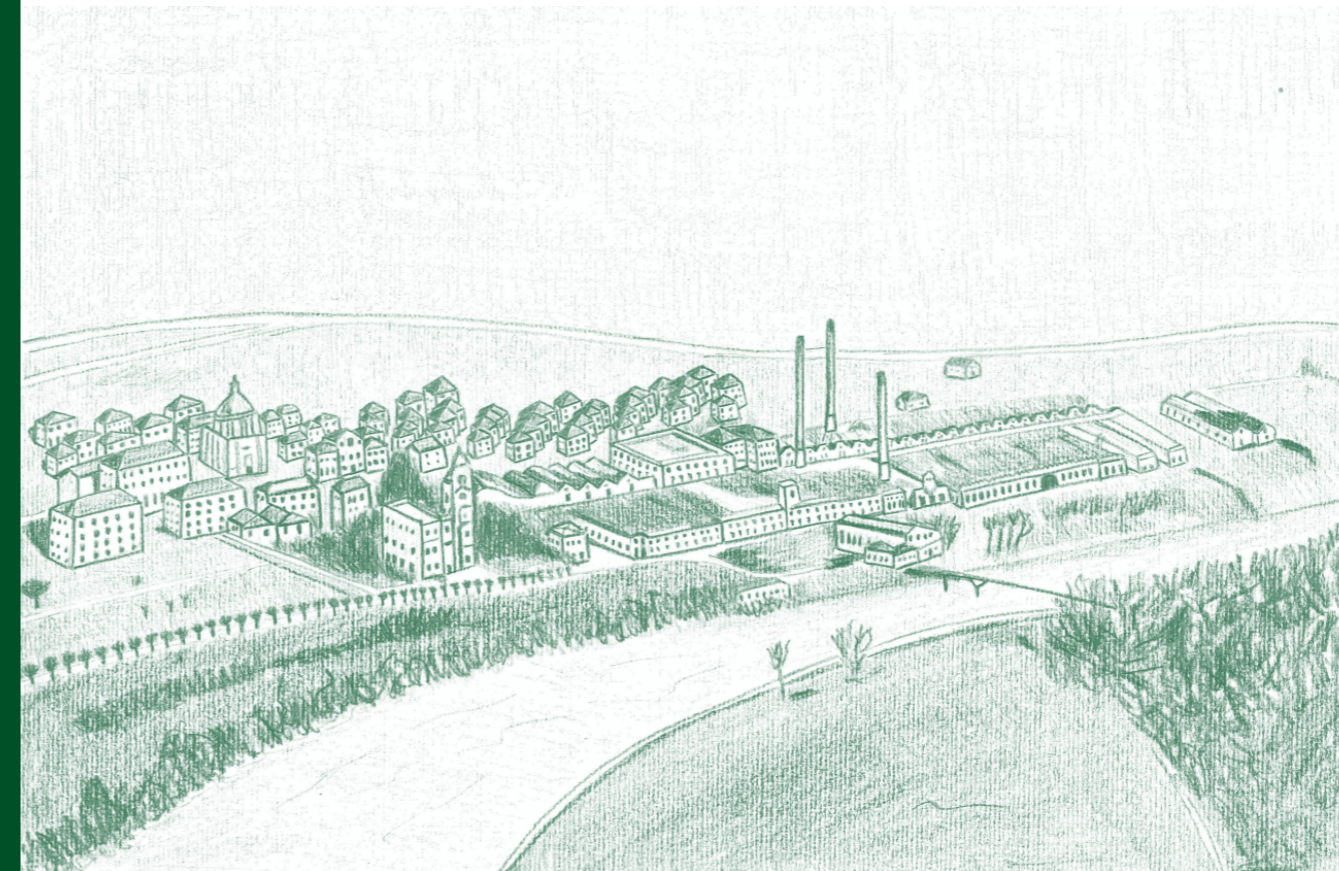


WELFARE *for* PEOPLE

Quarto rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

A cura di Michele Tiraboschi



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.



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 acquisiti 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

Quarto rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

a cura di Michele Tiraboschi

Welfare for People

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

A cura di Michele Tiraboschi

*Responsabile scientifico del Rapporto promosso da Intesa Sanpaolo Spa e dalla
Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT*

@ 2021 ADAPT University Press

ISBN 978-88-31940-87-0

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 Welfare ADAPT per Intesa Sanpaolo

Osservatorio promosso in collaborazione tra Intesa Sanpaolo Spa e Scuola di alta formazione di ADAPT per un monitoraggio scientifico indipendente, sul tema del welfare aziendale. 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.

Hanno contribuito alla redazione del Rapporto:

- Michele Dalla Sega *Dottorando in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università degli Studi di Siena con apprendistato di alta formazione in ADAPT*
- Massimiliano De Falco *Assegnista presso l'Università di Udine e dottorando in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università degli Studi di Siena*
- Maria Sole Ferrieri Caputi *Dottoranda in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l'Università degli Studi di Bergamo con apprendistato di alta formazione in ADAPT*
- Emmanuele Massagli *Presidente Associazione ADAPT. Docente di Pedagogia sociale presso l'Università Lumsa di Roma*
- Mirco Proietti *Dottorando in Scienze dell'economia civile presso l'Università Lumsa di Roma*
- Francesco Seghezzi *Presidente Fondazione ADAPT e ricercatore ADAPT*
- Silvia Spattini *Direttrice Associazione ADAPT e ricercatrice ADAPT*
- Michele Tiraboschi *Ordinario di diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Coordinatore scientifico di ADAPT*

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. 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 quarta 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 2.800 tra contratti aziendali e territoriali. In questa quarta edizione del Rapporto ci si è soffermati, in particolare, sul welfare aziendale/occupazionale del settore dell'industria alimentare. Rispetto al welfare territoriale e di comunità, accanto al caso della Provincia di Bergamo, di Brescia e di Cuneo, già analizzate rispettivamente nel primo, nel secondo e nel terzo Rapporto, si è svolta una dettagliata analisi sulle Province di Parma, Reggio Emilia e Modena, che ha consentito di cogliere le interconnessioni tra logiche di territorio e logiche di categoria merceologica, sempre nel settore dell'industria alimentare. È stato inoltre approfondito il tema del valore e dell'utilità del welfare aziendale nel contesto della crisi pandemica da Covid-19, di cui si era brevemente dato conto nel precedente Rapporto (in chiusura al momento della diffusione dell'epidemia). 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.

La seconda parte del Rapporto offre un supporto tecnico ed analitico attraverso: il quadro normativo di riferimento; la rappresentazione della diffusione del fenomeno in Italia; una rinnovata rassegna essenziale della ormai vasta letteratura di riferimento, utile, anche in termini definitivi e concettuali, per tracciare gli esatti perimetri del fenomeno del welfare aziendale/occupazionale. In questa parte, inoltre, sono sintetizzate le principali evidenze emerse dagli approfondimenti svolti nei precedenti Rapporti.

Il presente Rapporto, che si pone in continuità evolutiva con le precedenti indagini condotte dal Gruppo UBI, testimonia la attenzione che il Gruppo Intesa Sanpaolo rivolge al welfare occupazionale ed aziendale, al suo ruolo di sempre maggiore rilevanza nell'integrazione del welfare state e di generatore di valore per le aziende, i dipendenti e le realtà locali.

Tale considerazione assume ancora maggior significato alla luce di quelle che sono le priorità del Piano nazionale di ripresa e resilienza con particolare riferimento ai profili sanitari, al tema della conciliazione vita-lavoro, alla attenzione per le giovani generazioni, coerentemente con il legame con il Next Generation Eu, alle famiglie.

In questa prospettiva con il Quarto Rapporto annuale, curato dalla Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT, il Gruppo Intesa Sanpaolo intende descrivere lo scenario attuale, fotografando le esperienze di welfare aziendale e occupazionale diffuse sul territorio nazionale a partire dai contenuti della contrattazione collettiva di secondo livello, sia per contribuire al dibattito su un tema di sempre maggiore attenzione per il futuro sviluppo del Paese che per promuovere, internamente e tra le proprie aziende clienti, la conoscenza delle tematiche del welfare.

Questo anche guardando all'importante ruolo che le forme di welfare qui analizzate hanno avuto nel supportare le imprese e i lavoratori nei mesi più complessi della crisi pandemica.

*Tiziana Lamberti
Senior Director Protezione e Welfare
DIR SALES & MKT PRIVATI E AZIENDE RETAIL
Divisione Banca dei Territori*

INDICE-SOMMARIO

Executive summary: contenuti e principali risultati del Rapporto..... XIII

INTRODUZIONE AL RAPPORTO

La 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.. 13
2. Mappatura, rappresentazione e criteri di misurazione delle esperienze di welfare aziendale e occupazionale in Italia... 43
3. Il welfare aziendale nella pandemia 67
4. Il welfare aziendale nel settore dell'industria alimentare.... 93
5. Welfare e territorio: il caso Modena, Parma e Reggio Emilia... 129

Parte II APPROFONDIMENTI TECNICI

(A) Il quadro normativo di riferimento 153

(B) La diffusione del welfare occupazionale in Italia al 31 dicembre 2020: una quantificazione del fenomeno.....	165
(C) Il welfare aziendale e occupazionale nella contrattazione collettiva (2012-2019): una mappatura di sistema	233
(D) Il welfare nei principali sistemi di relazioni industriali del settore metalmeccanico	313
(E) Il welfare aziendale nel settore chimico-farmaceutico.....	347
(F) Il welfare sanitario occupazionale nella contrattazione collettiva	361
(G) La contrattazione sociale territoriale	369
(H) Welfare occupazionale e territorio: il caso Bergamo	381
(I) Welfare e territorio: il caso Brescia	387
(L) Welfare e territorio: il caso Cuneo	393
(M) Bibliografia ragionata essenziale sul welfare aziendale e occupazionale.....	401
<i>Elenco dei grafici e delle tabelle</i>	<i>415</i>
<i>Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati</i>	<i>419</i>
<i>Elenco dei contratti collettivi territoriali citati</i>	<i>425</i>
<i>Elenco dei contratti aziendali citati.....</i>	<i>427</i>
<i>Elenco degli accordi di contrattazione sociale territoriale citati.....</i>	<i>445</i>
<i>Glossario del welfare occupazionale.....</i>	<i>449</i>
<i>Bibliografia.....</i>	<i>461</i>

INTRODUZIONE AL RAPPORTO

LA CONFERMA DELLE BUONE RAGIONI DI UN RAPPORTO SUL WELFARE OCCUPAZIONALE IN ITALIA

di Michele Tiraboschi

La crisi innescata dalla pandemia da Covid-19 ha mostrato come problematiche di natura globale possano insistere con particolare intensità su alcuni territori, mettendo alla prova il complesso intreccio di sistemi di relazioni presenti e mostrando chiaramente, come mai prima, la stretta interrelazione esistente tra sistema produttivo, sistema di protezione sociale e di welfare. Le criticità sembrano in particolar modo legate a doppio filo anche alla mancanza di una consapevolezza sul fatto che competitività economica e competitività sociale vanno di pari passo nell'era della c.d. società del rischio (Beck, 2000).

Nella situazione inedita ed eccezionale che il mondo del lavoro, e non solo, si è trovato ad affrontare a causa della emergenza epidemiologica, gli attori delle relazioni industriali che non avevano sperimentato il welfare aziendale in senso stretto sono stati colti impreparati, mentre chi aveva già attuato lavoro agile, interventi formativi, misure di flessibilità organizzativa ecc. si è mostrato più pronto a gestire una emergenza che porta le imprese a dover fare necessariamente i conti con le trasformazioni del lavoro. La mole di accordi aziendali che sono stati siglati in risposta alla anomala realtà creatasi a seguito della emergenza sanitaria dimostra, comunque, la grande reattività e attività nella gestione delle circostanze straordinarie, individuando soluzioni che risultano maggiormente funzionali a rispondere alle sfide e difficoltà emerse dalle restrizioni, in particolare produttive e lavorative, rese necessarie per contenere la diffusione della epidemia e che si propongono di contemperare le esigenze e problematiche aziendali con i bisogni personali dei lavoratori

(si veda *infra*, capitolo 3), esplicando pienamente la funzione del welfare aziendale. Si tratta, infatti, di misure e soluzioni che riconduciamo tra quelle di welfare aziendale in senso stretto, secondo la definizione che diamo in questo Rapporto, per la loro funzione produttiva e organizzativa (si veda *infra*, capitolo 2). Infine, non solo il welfare ha consentito di fronteggiare le conseguenze della crisi epidemiologica, ma è uno dei “fattori abilitanti” della ripresa produttiva. In questa epoca, non ancora post-pandemica, sta emergendo un fenomeno indicato come *Great Resignation* (Cohen, 2021), consistente nell’incremento delle dimissioni dei lavoratori (Chugh, 2021) come conseguenza dell’impatto psicologico della pandemia che li porta a riconsiderare le loro condizioni lavorative e le motivazioni per il loro lavoro. Se il fenomeno si è manifestato chiaramente negli Stati Uniti, pare mostrarsi anche in Italia (Armillei, 2021). In questo scenario, il welfare aziendale potrebbe rappresentare una leva di contrasto a questo fenomeno e riconfermarsi come strumento di fidelizzazione dei lavoratori, anche favorendo la creazione di un migliore clima aziendale e una migliore qualità del lavoro.

L’emergenza determinata dalla diffusione del Covid-19 ha mostrato come una crisi, in principio solo apparentemente sanitaria, sia diventata una sindemia («L’insieme di problemi di salute, ambientali, sociali ed economici prodotti dall’interazione sinergica di due o più malattie trasmissibili e non trasmissibili, caratterizzata da pesanti ripercussioni, in particolare sulle fasce di popolazione svantaggiata», Treccani, 2020; Horton 2020) e abbia fatto emergere più ampie criticità a livello di infrastrutture territoriali e di sistema economico-sociale. La crisi produttiva e del lavoro ha aggravato di fatto la situazione di emergenza, diventando prima di tutto sociale. Resta quindi importante trarre, anche da questa esperienza, alcuni spunti per il futuro in termini di connessioni esistenti tra salute, economia, lavoro e società. È auspicabile che istituzioni e attori dei sistemi di relazioni industriali riescano a cogliere il complesso intreccio che lega competitività economica e competitività sociale, particolarmente evidente specie se consideriamo la dimensione territoriale, e a valorizzarlo in parte anche attraverso gli strumenti di welfare aziendale su cui si concentra questo Rapporto.

Ancora una volta la chiave di lettura delle relazioni industriali risulta decisiva, confermando le buone ragioni di un rapporto sul welfare occupazionale e aziendale in Italia.

Come argomentato anche nelle edizioni precedenti del Rapporto, si conferma che la diffusione crescente e costante del welfare in azienda rimane solo parzialmente mappata e analizzata. Tuttavia, la questione non è, unicamente, quella di misurare le esatte dimensioni del fenomeno, tanto a livello di settore produttivo che di territorio (su tale aspetto si veda, *infra*, parte II, sezione B). Prima ancora, si sente l'esigenza di indagare le ragioni più profonde del welfare occupazionale e aziendale, oltre la mera leva della norma-incentivo, e conseguentemente le sue possibili prospettive evolutive nel nostro sistema di relazioni industriali e nel raccordo, che non appare certo scontato e tanto meno meccanico, con il sistema pubblico di welfare. In questa prospettiva, è nata la serie dei rapporti su *Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*.

L'assenza di una cultura della valutazione delle politiche pubbliche, comprese le misure di incentivazione economica, contribuisce a spiegare la mancanza di dispositivi istituzionali di monitoraggio del welfare aziendale analoghi a quelli presenti in altri Paesi. Le ricerche promosse in Italia da soggetti privati scontano alcune evidenti criticità che non le rendono (ancora) strumenti efficaci e scientificamente maturi e atti ad inquadrare con precisione le dimensioni qualitative e quantitative del fenomeno.

Il riferimento è, in particolare:

- al campo di indagine che il più delle volte appare parziale (per ambiti disciplinari e temi coperti dalle singole ricerche) ed episodico (per intensità e continuità dei rapporti) e, in ogni caso, privo di adeguati punti di contatto con le dinamiche complessive del sistema di welfare presente nel nostro Paese;
- alla assenza di un quadro di riferimento concettuale e di un apparato terminologico condiviso: le politiche di gestione

del personale, le prassi del sistema di relazioni industriali e le molteplici iniziative di sostegno ricondotte al welfare aziendale possono variare sensibilmente da rapporto a rapporto senza beneficiare di una compiuta analisi di contesto e di visione di quello che, a tutta evidenza, pare un welfare sempre meno indotto dall'attore pubblico e sempre più incentrato su persone, imprese, territori e comunità;

- alla prevalenza di letture riduzionistiche del fenomeno: vuoi come più o meno convinta e consapevole risposta degli attori del sistema di relazioni industriali all'arretramento dello Stato e del welfare pubblico; vuoi come opportunità, o anche mero espediente, usato in modo strumentale al solo fine di abbattere il costo del lavoro; vuoi, infine, quale pratica riconducibile alla c.d. responsabilità sociale di impresa nella prospettiva di una maggiore distribuzione del valore creato dalla impresa;
- alla assenza, rispetto a quanto rilevato al punto che precede, di una sensibilità di relazioni industriali tale da ricondurre le analisi sul welfare di livello aziendale, indifferentemente unilaterale o pattizio (cioè contrattato), alle più complessive logiche dello scambio tra "lavoro contro retribuzione" definite, a livello di settore, dai diversi contratti collettivi nazionali di categoria e, a livello territoriale, in ragione dei mercati divari geografici ancora presenti nel tessuto produttivo del nostro Paese;
- all'esiguo campione di aziende e di piani di welfare aziendale presi in considerazione dalle singole ricerche, non di rado senza una adeguata consapevolezza metodologica come avviene quando si comparano e analizzano dentro un identico quadro di riferimento concettuale e valutativo contratti aziendali e casi di studio relativi ad imprese che appartengono a diversi sistemi di relazioni industriali (in quale contratto collettivo nazionale di lavoro si colloca cioè il singolo caso aziendale);
- all'eccessivo legame tra centro di ricerca e soggetto promotore/finanziatore che ha determinato, nel corso degli anni,

una finalizzazione e un utilizzo di queste analisi più a fini promozionali che scientifici e progettuali in chiave di lettura dei (e di risposta ai) nuovi bisogni di sicurezza della persona e delle trasformazioni d'impresa indotte dalla tecnologia e anche da profondi cambiamenti demografici nella popolazione aziendale.

Obiettivo del presente Rapporto sul welfare occupazionale e aziendale in Italia continua ad essere quello di contribuire a superare le richiamate criticità nello studio e nella lettura delle dinamiche del welfare aziendale. Rispetto alla autorevolezza e rilevanza scientifica del nostro lavoro saranno gli studiosi e gli esperti a pronunciarsi. Possiamo invece subito anticipare alcune scelte metodologiche che intendono caratterizzare e distinguere il nostro contributo alla analisi del welfare aziendale rispetto ai rapporti e studi già esistenti e precisamente:

- la costruzione del Rapporto annuale sulla base di una struttura portante, consolidata di anno in anno e arricchita annualmente da nuovi approfondimenti tematici, territoriali e di settore merceologico;
- il tentativo di fornire, preliminarmente al lavoro di mappatura e monitoraggio del fenomeno, un imprescindibile quadro di riferimento concettuale e un apparato terminologico condiviso facendo dialogare le fonti normative (giuslavoristiche e tributarie) con le politiche di gestione del personale e le prassi degli attori del sistema di relazioni industriali;
- la forte caratterizzazione in termini di relazioni industriali del Rapporto in modo da inquadrare le tendenze in atto a livello di singole aziende o gruppi di imprese entro una logica di sistema e, precisamente, nel contesto del sistema della contrattazione collettiva nazionale di settore e dei principali accordi territoriali di riferimento; ciò anche attraverso l'esercizio collettivo di *open innovation*, consistente nel coinvolgimento di alcuni dei principali attori del nostro sistema di relazioni industriali sia sul versante datoriale che su quello sindacale;

- la riconduzione del welfare aziendale dentro le dinamiche della nuova grande trasformazione del lavoro e della impresa che, sempre più, legano i sistemi contrattuali e di relazioni industriali a quelli del welfare (pubblico e privato) dentro il più ampio contenitore del welfare occupazionale, andando oltre i semplici confini fisici della singola impresa tanto da incidere profondamente sulle logiche della produttività del lavoro e non solo su quelle redistributive fino al punto di concorrere in termini strutturali alla riscrittura dello scambio lavoro contro retribuzione;
- la messa a punto di una strumentazione flessibile per la misurazione e valutazione dei diversi casi di welfare aziendale e occupazionale tale da consentire agli attori del sistema di relazioni industriali, così come ai lavoratori e alle imprese, di prendere una maggiore consapevolezza delle iniziative e delle sperimentazioni avviate e che cercano di intrecciare un modo moderno di fare impresa con una idea ancora forte e tecnicamente precisa di welfare quale risposta cioè a un bisogno reale di sicurezza di persone, comunità, settori produttivi.

Il tentativo di una analisi condotta, anno dopo anno, nella prospettiva di funzionamento dei sistemi nazionali e locali di relazioni industriali e di welfare non ha, in ogni caso, una valenza meramente scientifica e di monitoraggio. L'obiettivo del gruppo dei ricercatori di ADAPT coinvolti nella presente iniziativa è anche quello di rispondere in termini pragmatici – non solo a livello informativo, ma anche di assistenza progettuale verso istituzioni, comunità locali, imprese e associazioni di rappresentanza datoriali e sindacale – a quella che, allo stato, pare la grande criticità del welfare aziendale e cioè il suo sviluppo frammentario e diseguale tanto per contenuti che per aree di intervento in funzione del tipo di settore, del territorio di riferimento, della dimensione aziendale, della tipologia di lavoratori e dei contratti con cui vengono assunti. Come è stato osservato da Tiziano Treu «la possibilità di contrastare un simile rischio non dipende dalla evoluzione spontanea delle dinamiche sociali e negoziali; richiede che le varie esperienze vengano inserite in un quadro d'insieme che ne orienti le priorità e gli obiettivi delle

esperienze, senza snaturarne la natura e i caratteri privatistici» (così: Treu, 2016a, p. 15).

Lasciando ai decisori politici e agli attori del sistema di relazioni industriali la definizione degli obiettivi di *policy* e delle relative priorità, con questo *Quarto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia* ci proponiamo di continuare ad offrire ed aggiornare, per un verso, un quadro sufficientemente ampio e attendibile di informazioni, modelli e linee di azione, utile a orientare nel merito le scelte di lavoratori e imprese; contribuire, per l'altro verso, a ricondurre in una logica di sistema le molteplici e variegate esperienze in atto, inquadrando il tema del welfare aziendale e occupazionale più in generale nell'ambito di quella che, come gruppo di ricerca di ADAPT, abbiamo definito la nuova grande trasformazione del lavoro.

Il lavoro di analisi e le proposte anche operative avanzate nelle diverse edizioni del Rapporto si sono sviluppate da una ipotesi interpretativa del welfare occupazionale e del welfare aziendale che ha cercato via via di consolidarsi nell'evoluzione dei Rapporti, anche grazie all'interazione con esperti, operatori e attori del sistema di relazioni industriali e grazie alle analisi di casi studio aziendali e territoriali estrapolati dalla banca dati *fareContrattazione*. L'ambizione, in linea con le grandi trasformazioni del lavoro entro cui abbiamo deciso di collocare la lettura del welfare aziendale ed occupazionale, è stata quella di sviluppare questo esercizio collettivo di *open innovation* attraverso cui contribuire a dare ordine alle molteplici iniziative in atto e all'analisi del fenomeno. Da qui la dimensione di comunità e territorio entro cui la nostra iniziativa si è potuta muovere anche grazie ai numerosi e robusti partenariati con la rappresentanza del mondo del lavoro e delle imprese.

Bergamo, Modena, Roma, 6 dicembre 2021

Michele Tiraboschi