

Un welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani, micro e piccole imprese

Report finale

di Federico Razetti e
Valentino Santoni

Settembre 2021

Ricerca commissionata da



fondo sociale
e fondo europeo sviluppo



REGIONE
PIEMONTE

per una crescita intelligente,
sostenibile ed inclusiva

www.regione.piemonte.it/europa2020

INIZIATIVA CO-FINANZIATA CON FSE E FESR



CC e fondo sociale europeo
e fondo europeo sviluppo regionale



Un welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani, micro e piccole imprese

Progetto "Welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani, micro e piccole imprese" finanziato dalla Regione Piemonte a valere sul bando "Disseminazione e diffusione del welfare aziendale tramite enti aggregatori" POR FSE 2014 - 2020.

Report finale

di

Federico Razetti e Valentino Santoni

Progetto promosso da: CNA Piemonte in collaborazione con le CNA territoriali; partner scientifico: Percorsi di secondo welfare; hanno aderito: Città Metropolitana di Torino, Città di Collegno, Città di Valenza, Consorzio Monviso Solidale di Fossano, Unione Montana Valle Maira, AIPEC, Ufficio Pastorale del Lavoro della Diocesi di Torino.

Gruppo di lavoro: Filippo Provenzano, Sergio Oggero (CNA Piemonte), Paolo Alberti (CNA Torino), Patrizia Dalmaso (CNA Cuneo), Stefania Gagliano (CNA Alessandria), Luca Guzzo (CNA Biella), Maria Grazia Pedrini (CNA Piemonte Nord), Pino Andriolo (incaricato del monitoraggio e della valutazione interna), Franca Maino, Federico Razetti e Valentino Santoni (Laboratorio *Percorsi di secondo welfare*).



REGIONE
PIEMONTE

per una crescita intelligente,
sostenibile ed inclusiva

www.regione.piemonte.it/europa2020

INIZIATIVA CO-FINANZIATA CON FSE E FESR

Percorsi di secondo welfare è un laboratorio universitario che analizza e racconta come sta cambiando il welfare. Esplora i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali approfondendo le sinergie tra attori pubblici e non pubblici. Attraverso la sua attività di ricerca e informazione ambisce ad ampliare e diffondere un dibattito empiricamente fondato, plurale e accessibile. Nato nel 2011 come progetto afferente al Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi di Torino e realizzato in partnership con l'Università degli Studi di Milano e il Corriere della Sera, dal 2020 Percorsi di secondo welfare ha assunto una forma giuridica autonoma divenendo Associazione di promozione sociale. Il Laboratorio diffonde le proprie ricerche attraverso il portale online www.secondowelfare.it (testata registrata dal 2015), i *Rapporti sul secondo welfare in Italia*, pubblicati a conclusione dei cicli biennali del progetto, e la collana *Working Paper 2WEL*. Attualmente il Laboratorio - che negli anni ha dato vita a un ampio network di soggetti che si occupano a vario titolo di ricerca, formazione e disseminazione sui temi legati al secondo welfare - svolge le proprie principali attività grazie al supporto dei seguenti partner istituzionali: Cisl Lombardia, Compagnia di San Paolo, Edenred Italia, Fondazione Bracco, Fondazione Cariplo, Fondazione CRC, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Unipolis, Gruppo CGM, Welfare Insieme.

CNA Piemonte è costituita dalle associazioni territoriali piemontesi della Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa (CNA). In Piemonte CNA rappresenta circa 30 mila soci e si attesta come la terza associazione regionale nel contesto della CNA nazionale, distribuita su tutto il territorio piemontese con più di 60 sedi e 500 collaboratori. La mission della CNA è dare valore all'artigianato e alla piccola e media impresa, proponendosi come loro partner per lo sviluppo e promuovendo il progresso economico e sociale. Tale obiettivo è perseguito attraverso un'organizzazione strutturata e diffusa, un sistema di società che offre servizi integrati e consulenze personalizzate alle imprese, una struttura moderna che fornisce ai propri associati assistenza, informazioni e soluzioni innovative.



© Percorsi di secondo welfare 2021

Le ricerche di Percorsi di secondo welfare - ISBN 979-12-80161-16-1

www.secondowelfare.it | info@secondowelfare.it

Milano, settembre 2021

Gli autori

Federico Razetti è dottore di ricerca in Studi Politici. Dal 2014 al 2021 ha collaborato come ricercatore con il Laboratorio Percorsi di secondo welfare. Fra le sue pubblicazioni *Welfare bilaterale e secondo welfare: prime considerazioni a partire dalle esperienze regionali nel comparto artigiano* in "Politiche Sociali/ Social Policies" (2017) e *Long term care: riflessioni e spunti dall'Ue, fra innovazione e investimento sociale* in "Rivista delle Politiche Sociali" (2019, con F. Maino). Insieme a F. Maino ha scritto *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi* (Giappichelli, 2019).

Valentino Santoni è ricercatore presso il Laboratorio Percorsi di secondo welfare dal 2016. Ha conseguito la Laurea Magistrale in "Sociologia e Ricerca Sociale" presso l'Università di Bologna e ha frequentato la Scuola di Alta formazione in "Gestire un'impresa sociale: gli scenari del welfare, le organizzazioni non profit, le normative, le economie". Nel corso della sua attività ha partecipato alla stesura del *Terzo* e del *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*. Tra le sue ultime pubblicazioni *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in "Sociologia del Lavoro" (2019) e *Nuove logiche di investimento o mercatizzazione? Il posizionamento di CGM nel mercato privato dei servizi di welfare aziendale* (2019, con F. Maino e E. Barazzetta).

Il presente rapporto è frutto di un lavoro congiunto dei due autori, sotto la supervisione di Franca Maino. L'Introduzione è in particolare da attribuirsi a Valentino Santoni e Federico Razetti; il capitolo 1 e il capitolo 5 a Valentino Santoni; i capitoli 2, 3 e 4 a Federico Razetti; il capitolo 6 a Federico Razetti e Valentino Santoni. Pino Andriolo ha scritto la sezione 4.2.

Gli autori desiderano inoltre esprimere un ringraziamento a: Filippo Provenzano e a Stefania Gagliano (CNA Piemonte, responsabili del progetto "Welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani"), a Sergio Oggero, project manager, ai Direttori, Segretari e funzionari delle associazioni territoriali piemontesi della CNA per il contributo alla stesura dei capitoli 3 e 4, e a Franca Maino che, oltre ad aver supervisionato le diverse azioni progettuali curate dai ricercatori di Percorsi di secondo welfare e avervi attivamente partecipato, ha riletto e commentato una prima versione di questo documento.

La responsabilità di quanto scritto è da attribuirsi unicamente agli autori del rapporto.

Indice

Prefazione	5
Executive Summary	7
Introduzione	11
1. Informazione e disseminazione: un toolkit informativo "a misura di artigiani"	14
1.1 I materiali informativi	14
1.2 Gli eventi di informazione e animazione nei territori e i seminari di approfondimento	15
2. Le attività di mappatura: domanda e offerta di welfare nel mondo artigiano	19
2.1 L'indagine tra le imprese	20
2.1.1 Il profilo di imprese e rispondenti	21
2.1.2 I carichi di cura e le esigenze di welfare di imprenditrici e imprenditori artigiani	23
2.1.3 Welfare aziendale, smart working e mobilità sostenibile nelle imprese artigiane	27
2.2 I bisogni di welfare dei dipendenti: evidenze da un gruppo di imprese	33
2.3 La mappatura dell'offerta	35
2.3.1 La bilateralità artigiana territoriale: le prestazioni dell'EBAP	35
2.3.2 L'offerta della cooperazione sociale	37
3. Gli sportelli "Welfare MPI"	38
3.1 La formazione: informare, accogliere, indirizzare	38
3.2 L'implementazione e il monitoraggio	39
4. Gli effetti diretti e indiretti del progetto	44
4.1 Gli sviluppi nei singoli territori	44
4.2 Criticità e opportunità a seguito della implementazione delle azioni: una valutazione	47
4.2.1 Valutazione sul processo di attuazione del progetto	48
4.2.2 Valutazione delle potenziali ricadute del progetto sul sistema attuatore	49
5. Conclusioni	50

Prefazione¹

Il tema del welfare è un tema “antico”, radicato nell’artigianato. In questo comparto, infatti, il welfare previsto contrattualmente - una mutualizzazione di prestazioni sociali di varia natura - ha preceduto (e di molto) quanto previsto dal legislatore con le agevolazioni fiscali a partire dal 2016. Questi interventi hanno dato ulteriore impulso allo sviluppo del welfare occupazionale, aziendale e interaziendale. La CNA Piemonte ha quindi colto queste nuove strumentazioni come un’occasione sia per rafforzare quanto già a disposizione delle imprese artigiane per via contrattuale (anche attraverso la bilateralità) sia per offrire opportunità e strumenti per micro e piccole imprese.

Come emerge anche da questo rapporto, che dà conto di quanto realizzato - nel quadro strategia regionale di innovazione sociale “We.Ca.Re” - dalla confederazione regionale insieme alle associazioni territoriali con il progetto “Welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani, micro e piccole imprese” (2019-2021), l’incontro tra micro e piccola impresa e welfare occupazionale restituisce un quadro complesso.

La complessità del quadro origina dalla pluralità e dalla diversificazione dei bisogni sociali espressi dai lavoratori, ma anche dall’esistenza di necessità di cui sono portatori i titolari di imprese senza dipendenti e per i quali - ad oggi - non esistono forme di welfare aggiuntive a quello pubblico. La complessità e la natura sfidante del tema “welfare” nel contesto artigiano deriva inoltre dalla consapevolezza che le imprese lo considerano una leva importante nella propria strategia di gestione delle risorse umane, ma allo stesso tempo segnalano la criticità di operare in autonomia nella messa a punto di piani di welfare aziendale. Per questo motivo attraverso il progetto abbiamo voluto promuovere occasioni di riflessione insieme agli imprenditori sulle opportunità che derivano dalle diverse formule di collaborazione e cooperazione interaziendale, a partire da quelle messe a disposizione dal contratto di rete. Infine, il progetto ha aiutato i partecipanti a mettere meglio a fuoco il fatto che alla diversificazione dei bisogni espressi da dipendenti e titolari corrisponde una diversificazione interna alla possibile offerta di welfare, che può oggi spaziare dalla messa a disposizione di benefit più semplici (come i buoni pasto, i buoni benzina, gli abbonamenti alle palestre) all’erogazione di servizi complessi a favore di minori e anziani, sino a ricomprendere forme di welfare “organizzativo”, concepite per rimodulare i tempi di lavoro.

Grazie al percorso progettuale, la CNA Piemonte ha quindi maturato una visione complessiva che - in un’ottica di sostenibilità - aiuta a tracciare il percorso da seguire anche dopo la fine del progetto.

Cinque ci sembrano gli elementi-cardine di questa visione: innanzitutto, partire dai bisogni reali di lavoratori e aziende; in secondo luogo, dotarsi di una piattaforma per gestire i piani di welfare aziendali; in terzo luogo, essere in grado di offrire risposte personalizzate sia a livello di singola impresa sia a livello interaziendale, promuovendo la condivisione di attività di welfare tra più soggetti; in quarto luogo, includere nei piani di welfare i diversi tipi di benefit e prestazioni, dai più semplici ai più complessi; infine, strutturare un vero e proprio servizio di welfare aziendale, capace di offrire alle aziende associate consulenza, assistenza e accompagnamento, anche grazie a nuove figure professionali come quella del “welfare manager”.

¹ Questa prefazione è una sintesi dell’intervento di Filippo Provenzano nel seminario di approfondimento, tenutosi a Torino e *online* il 14 ottobre 2020, organizzato con AIPEC nel quadro delle attività progettuali.

Queste sono dunque le sfide che ci attendono e che, grazie a quanto appreso in questi due anni di progetto, la CNA Piemonte conta di affrontare con ancora maggiore consapevolezza e determinazione.

Marzo 2021

Filippo Provenzano
Segretario regionale CNA. Piemonte

Executive Summary

- **“Welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani, micro e piccole imprese”** è un progetto promosso **tra luglio 2019 e aprile 2021** dalla CNA del Piemonte nell’ambito della strategia regionale di innovazione sociale **“We.Ca.Re”** (Welfare Cantiere Regionale) e, nello specifico, del **bando “Disseminazione e diffusione del welfare aziendale tramite enti aggregatori”**.
- **CNA Piemonte** ha agito quale capofila di un **partenariato** composto dalle associazioni territoriali della CNA stessa e a cui hanno dato la propria adesione la Città Metropolitana di Torino, la Città di Collegno (TO), la Città di Valenza (AL), il Consorzio Monviso Solidale di Fossano (CN) e l’Unione Montana Valle Maira (CN), con il sostegno dell’Associazione Imprenditori per un’Economia Civile (AIPEC) e dell’Ufficio della Pastorale del Lavoro della Diocesi di Torino e la partnership scientifica assicurata dai ricercatori di *Percorsi di secondo welfare*.
- Il presente documento è stato commissionato dalla **CNA Piemonte** e dà conto delle **attività svolte nel progetto**, così come rimodulate in seguito all’irrompere della crisi pandemica. Per la ricostruzione delle attività progettuali il documento si basa sulla documentazione di progetto, sulle testimonianze dei responsabili delle varie associazioni territoriali della CNA Piemonte, sui rapporti di monitoraggio e valutazione interni, nonché sui materiali prodotti dagli autori di questo rapporto e dal Laboratorio *Percorsi di secondo welfare* nel periodo di implementazione dell’iniziativa.
- Il rapporto si articola in **cinque principali sezioni**: nella sezione 1 sono descritte le attività di informazione e disseminazione; nella sezione 2 ci si focalizza sulle attività di mappatura della domanda e offerta di welfare nell’impresa artigiana; nella sezione 3 si dà conto delle attività di informazione e disseminazione realizzate dall’associazione tramite l’implementazione di sportelli informativi; la sezione 4 discute i gli effetti, attesi e inattesi, diretti e indiretti, riconducibili al progetto nei diversi territori, mentre la sezione 5 propone alcune considerazioni di chiusura sulle prospettive di sostenibilità dell’iniziativa.
- Rispetto **alle attività di informazione e disseminazione**, alla luce di quanto emerso dal Laboratorio di progettazione, sono stati messi a punto due strumenti specifici, resi disponibili ai partecipanti agli eventi di animazione: un **booklet**, un opuscolo in cui era descritto, delineato e approfondito il fenomeno del welfare aziendale in Italia, e un **“dossier”**, che raccoglieva una selezione ragionata di *best practice* e articoli pubblicati sul portale internet di Secondo Welfare.
- Gli **11 eventi territoriali** - realizzati tra ottobre 2019 e aprile 2021, in parte riorganizzati *online* per ottemperare alle norme anti-contagio, hanno perseguito una **duplice finalità**: in primo luogo, **sensibilizzare il territorio** in merito al ruolo del welfare aziendale in un’ottica di secondo welfare; in secondo luogo, **coinvolgere le micro, piccole e medie imprese** (MPMI) interessate all’implementazione di piani di welfare, anche in vista di una possibile partecipazione a un successivo bando regionale.
- Gli eventi hanno registrato **oltre 300 presenze**, di cui poco meno della metà (circa il 46%) costituito da rappresentanti del mondo dell’impresa. Da progetto, l’obiettivo consisteva nell’organizzazione di almeno 10 incontri così da coinvolgere complessivamente almeno 300 imprese.
- Sono stati inoltre predisposti da CNA Piemonte **3 seminari di approfondimento**, mentre CNA Torino ha curato insieme a CNA Interpreta, con il coinvolgimento di professionisti, esperti e consulenti delle materie giuslavoristiche e del welfare, **un percorso formativo di 6 seminari online** per le organizzazioni interessate a costruire interventi di welfare aziendale a misura di micro e piccola impresa.

- Rispetto alle **azioni di "mappatura"**, l'attività 6 del progetto è consistita nella **somministrazione tra le imprese associate alla CNA Piemonte di un questionario di rilevazione dei bisogni**, con l'obiettivo di rafforzare gli elementi di conoscenza raccolti attraverso i seminari di approfondimento.
- Il **questionario** è stato somministrato **via web** direttamente dalla CNA Piemonte nel periodo compreso fra il **2 e il 16 luglio 2020**, raccogliendo **840 accessi**, di cui **328** si sono tradotti in una compilazione almeno parziale del questionario.
- Il campione risulta composto prevalentemente da **imprese micro e piccole** (il 29% è senza dipendenti, solo il 12,2% ne conta almeno 10), condotte da imprenditori e imprenditrici con un'**età media piuttosto alta (53,7 anni)**. A livello familiare, prevale un modello tradizionale: il **76,5%** dei rispondenti rispondenti ha indicato di essere **sposato o convivente**, mentre il **76,6%** di avere **almeno un figlio**.
- Se nel complesso la **presenza di figli** non sembra avvertita come un'interferenza con la **conduzione dell'impresa**, se l'analisi è ristretta a imprenditori e imprenditrici con figli di età fino a 13 anni, si registra uno **svantaggio femminile**, con le imprenditrici che - su una scala da 1 (basso) a 5 (alto) - dichiarano un valore medio sensibilmente più alto (3,61) di quello dichiarato dai colleghi uomini (2,72). Così nel caso dell'accudimento dei nipoti che, pur non essendo avvertito come un elemento di ostacolo alla conduzione dell'impresa, è avvertito come maggiormente problematico dalle donne (2,29 vs. 1,41).
- Quanto alle **assenze dall'impresa dovute all'accudimento dei familiari**, oltre alla presenza di uno svantaggio di genere (l'opzione "mai" registra il 40,5% delle risposte maschili a fronte del 25% di quelle femminili), si nota nella fascia **45-54 anni** un'incidenza superiore alla media di tutte le opzioni che indicano delle assenze.
- Più in generale, rispetto alla **conciliazione vita-lavoro**, emerge nel complesso un **livello di soddisfazione medio-basso**; il livello di soddisfazione più basso si registra però tra gli imprenditori di età compresa tra i 45 e i 54 anni, mentre quello più alto nella fascia 65 anni o più. Tre elementi emergono come particolarmente problematici: **la mancanza di tempo libero per lo svago personale, l'eccesso dei carichi di lavoro, l'incompatibilità degli orari di molti servizi con quelli di lavoro**.
- Tra gli **interventi indicati come prioritari** dagli imprenditori per il futuro proprio e della propria famiglia si segnalano i **"servizi salvatempo"** insieme a interventi più tradizionali come quelli legati alla previdenza complementare, alla sanità integrativa, alla disponibilità di contributi economici a sostegno della famiglia
- Dal punto di vista degli imprenditori, **le esigenze di welfare dei dipendenti** hanno un **impatto modesto** sulla vita dell'impresa: alla richiesta di indicare quali siano le necessità di welfare dei dipendenti che impattano maggiormente sulla gestione dell'impresa, la terza opzione più selezionata è stata "nessuna"; le prime due indicano i bisogni legati al **disbrigo delle incombenze burocratiche** e quelli derivanti dall'**accudimento dei figli**.
- La ricerca conferma poi che la **dimensione d'impresa** è una variabile centrale per leggere sia il grado di conoscenza del welfare aziendale da parte delle aziende sia il suo effettivo livello di diffusione. Rispetto alla prima questione, il "salto" si compie superando la soglia dei 9 dipendenti. Rispetto alla seconda questione, le risposte raccolte indicano che **il 59% delle aziende con dipendenti offre ai propri dipendenti benefit di welfare**, ma l'incidenza di tali imprese cresce all'aumentare del numero di dipendenti, passando dal **50%** delle aziende con **1-3 dipendenti** all'**88,9%** di quelle con **almeno 10 dipendenti**.
- Nella stragrande maggioranza dei casi le misure di welfare offerte sono quelle previste dal **CCNL del comparto artigiano**, seguite da quelle messe a disposizione dall'**Ente Bilaterale regionale**: sanità integrativa, flessibilità oraria (cresciuta dopo l'irruzione della crisi pandemica), previdenza

complementare e buoni pasto e mense. La gamma delle misure di welfare realizzate copre **in media 2,25 ambiti**.

- Quanto alle ragioni addotte dalle **imprese che non hanno attivato forme di welfare**, i rispondenti non si sono sbilanciati, indicando per ogni motivazione proposta un punteggio intorno a 3 su una scala di accordo compresa tra 1 e 5. Ciò può segnalare la prevalenza di una scarsa dimestichezza degli intervistati con il tema e che la non attivazione sia più l'esito di una mancata considerazione della possibilità stessa di introdurre il welfare che di una decisione di non farlo in ragione di motivazioni soppesate.
- **Molto contenuta la quota di aziende che ricorrono al lavoro agile** (appena l'8,3% di quelle con dipendenti), introdotto perlopiù in occasione della pandemia da Covid-19 .
- Le motivazioni della **mancata attivazione** rinviano essenzialmente alla percezione di una **incompatibilità delle mansioni produttive con lo smart working**.
- Rispetto all'attivazione di eventuali azioni per agevolare il **tragitto casa-lavoro dei dipendenti**, il quadro che emerge dalla ricerca segnala che le aziende partecipanti alla *survey* hanno sostanzialmente agito in continuità con il periodo precedente, attivandosi con la predisposizione di interventi innovativi *ad hoc* in rari casi.
- Rispetto all'impegno della CNA sul terreno del welfare, i rispondenti hanno indicato come **possibile servizio da potenziare** prevalentemente quello di uno "**sportello informativo** sui servizi offerti dal territorio".
- La Confederazione artigiana ha inoltre deciso di **sperimentare un'azione di mappatura dei bisogni di welfare dei dipendenti** di un ristretto numero di imprese del **Torinese** associate a CNA e che avevano manifestato un particolare interesse rispetto al tema del welfare aziendale. Le **imprese** coinvolte sono state **9**, per un totale di **134 dipendenti occupati** e **69 questionari raccolti**.
- Pensando al futuro proprio e della propria famiglia, gli interventi indicati come più utili dai lavoratori, sono quelli relativi all'**assistenza sanitaria** integrativa, seguiti dai **servizi per l'infanzia e le misure a sostegno dell'istruzione**, dalle misure legate all'ambito della **cultura** e del **tempo libero** e dalla **flessibilità oraria**.
- Oltre alle attività di mappatura della domanda di welfare del mondo artigiano, il progetto ha realizzato una **ricognizione dell'offerta**, già in essere o attivabile a livello territoriale, che potrebbe contribuire a rispondere ai bisogni emersi. L'offerta già in essere riguarda principalmente le prestazioni messe in campo dall'**EBAP**, mentre quella attivabile o le cui connessioni con il sistema produttivo artigiano potrebbero essere maggiormente valorizzate è stata esplorata con particolare riferimento alla **cooperazione sociale**.
- Il progetto ha quindi promosso la conoscenza del welfare aziendale e contrattuale tra i propri associati tramite la **progettazione** e successiva **implementazione** di **sportelli informativi** - denominati "**Welfare MPI**" - aperti presso tutte le associazioni territoriali regionali della Confederazione. L'effettiva apertura del servizio informativo - entrato a regime nel mese di ottobre 2020 - è stata preceduta da una **formazione**, organizzata dai ricercatori *Percorsi di secondo welfare* in stretto raccordo con il *project manager*, cui hanno preso parte i responsabili delle diverse CNA territoriali nonché componenti del Laboratorio di progettazione.
- A fronte di un obiettivo progettuale che indicava in 530 il numero di aziende da raggiungere tramite gli Sportelli, il monitoraggio realizzato tramite le schede di accesso adottate in tutti i territori indica in **315 le associate effettivamente coinvolte** nelle attività di Welfare MPI; il **numero complessivo di accessi è**

stato pari a 342; sul volume degli accessi ha inciso la crisi pandemica, che ha ritardato l'apertura dei punti informativi e imposto restrizioni sulle modalità di ricevimento dei possibili interessati

- La **principale ragione** per cui le imprenditrici e gli imprenditori artigiani si sono rivolti agli sportelli è stata il desiderio di **acquisire maggiori informazioni di carattere generale**. A livello tematico i due ambiti di maggiore interesse si sono rivelati quello dell'**assistenza sanitaria integrativa** e quello relativo alle varie **misure a sostegno della famiglia**.
- Tra le azioni che si possono considerare una "**gemmazione**" diretta del percorso avviato dalla CNA Piemonte, si segnala in particolare il **progetto "W.INN-Welfare innovativo per le PMI del Biellese"** che la **CNA Biella** ha avviato attraverso il terzo bando in tema di welfare aziendale della strategia We.Ca.Re. Anche la **CNA Cuneo** ha rafforzato il proprio impegno sul fronte della diffusione del welfare aziendale, facendosi promotrice di un progetto - "**Salute bene comune**" - candidato per il bando #Conciliamo, promosso dal Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri.
- Al termine delle attività previste dal progetto la **Cabina di Regia** ha prodotto, in coerenza con la metodologia di valutazione indicata in sede progettuale, una **valutazione** complessiva della attuazione e degli effetti del progetto lungo due direttrici, relative rispettivamente al **processo di implementazione delle azioni progettuali** e delle azioni correttive eventualmente messe in atto nel corso del progetto, e ai **risultati conseguiti dalle azioni implementate** sotto il profilo dell'**impatto sui destinatari** (imprese) e **sulla rete di attuazione del progetto** e degli attori in essa coinvolti.
- Rispetto all'**impatto sui destinatari**, si segnalano come elementi critici la natura prettamente informativa degli incontri di animazione territoriale e la loro sospensione in presenza a causa delle misure anti Covid-19. Quanto agli elementi positivi, un fattore di successo è costituito dalla presentazione di casi ed esperienze specifiche di welfare aziendale. La **casistica presentata** ha costituito un **elemento di riflessione e di discussione** sulle potenzialità e le modalità di attuazione in specifici contesti aziendali. I limiti rilevati in relazione agli incontri sono stati coperti dalle attività di **sportello**, che hanno consentito di integrare informazione e personalizzazione delle informazioni rispetto a specifici contesti aziendali.
- In prospettiva, il fatto che le imprese maggiormente raggiunte dal progetto siano state quelle micro suggerisce un'attenzione specifica 1) al **target delle piccole imprese** per le quali il tema dei servizi di welfare aziendale si intreccia con il tema più complessivo degli **strumenti di gestione delle risorse umane** e delle **misure di welfare previste nell'ambito della bilateralità**; 2) al tema relativo all'**estensione del welfare ai titolari di impresa** attualmente esclusi dagli interventi.
- Rispetto all'**impatto sul soggetto attuatore**, il progetto ha consentito di **individuare e strutturare meglio l'offerta di servizi per il sistema delle micro e piccole imprese** e di mettere a fuoco i **vantaggi derivanti dall'adozione di modelli di aggregazione di questo tipo di aziende** su progetti e iniziative volte allo **sviluppo di strategie di crescita delle risorse umane** integrando politiche di sviluppo del personale e welfare aziendale. Questa prospettiva necessita del **potenziamento delle competenze del sistema attuatore** e delle proprie risorse professionali su questi temi.

Introduzione

“Welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani, micro e piccole imprese” è un progetto promosso tra luglio 2019 e aprile 2021 dalla CNA (Confederazione Nazionale dell’Artigianato e della Piccola e Media Impresa) del Piemonte nell’ambito della [strategia regionale di innovazione sociale “We.Ca.Re”](#) (Welfare Cantiere Regionale) e, nello specifico, del bando “Disseminazione e diffusione del welfare aziendale tramite enti aggregatori”.

L’adozione della strategia We.Ca.Re. ha portato la giunta regionale piemontese ad allocare ampia parte delle risorse della programmazione europea (20 milioni di euro) su una serie di bandi destinati ad attivare gli attori territoriali per promuovere l’innovazione sociale e sollecitare uno sviluppo economico sostenibile e attento alla coesione sociale. We.Ca.Re. si proponeva così di: sostenere la sperimentazione di azioni innovative di welfare territoriale con il coinvolgimento di tutti gli attori locali (servizi pubblici, Terzo Settore, imprese, ecc.; Misura 1); promuovere l’innovazione sociale e la digitalizzazione presso il Terzo Settore e sostenere attività imprenditoriali in grado di produrre effetti socialmente desiderabili (Misure 2 e 3); infine, diffondere la cultura del welfare aziendale e favorire la nascita di progettualità concrete di welfare aziendale sul territorio (Misura 4).

Nel quadro della Misura 4 il progetto presentato dalla CNA Piemonte, che in qualità di associazione di rappresentanza datoriale corrispondeva alla definizione di “soggetto aggregatore” data dalla Regione, si è collocato in quarta posizione nella graduatoria dei 18 progetti approvati sul bando “Disseminazione e diffusione del welfare aziendale per enti aggregatori” (bando 2 della Misura 4)². Il bando intendeva sostenere progetti che prevedessero azioni di “animazione istituzionale” del tessuto imprenditoriale del territorio piemontese sulle tematiche del welfare aziendale e il coinvolgimento delle imprese riguardo all’adozione di piani di welfare aziendale e territoriale, stimolando la costruzione di collaborazioni e partenariati tra soggetti diversi dei territori di riferimento, quali imprese private ed enti del Terzo Settore, nell’intento di fornire servizi e creare migliori condizioni di benessere della popolazione in generale.

Nel periodo compreso tra luglio 2019 e aprile 2021, la CNA piemontese - che rappresenta quasi 20 mila imprese operanti nell’artigianato, nel terziario e nella piccola industria - ha così guidato nel ruolo di capofila un partenariato ampio e qualificato composto dalle associazioni territoriali della CNA stessa. Hanno inoltre aderito all’iniziativa la Città Metropolitana di Torino, la Città di Collegno (TO), la Città di Valenza (AL), il Consorzio Monviso Solidale di Fossano (CN) e l’Unione Montana Valle Maira (CN). Hanno sostenuto il progetto anche l’Associazione Imprenditori per un’Economia Civile (AIPEC) e l’Ufficio della Pastorale del Lavoro della Diocesi di Torino. I ricercatori di *Percorsi di secondo welfare* hanno operato quali partner scientifici del progetto.

² Bando “Disseminazione e diffusione del welfare aziendale per enti aggregatori”, approvato con D.D. n. 1234 del 06/11/2018, Misura 1.8iv.3.2.6 del POR FSE 2014-2020. Il bando si rivolgeva ai cosiddetti “enti aggregatori”, ovvero: associazioni di rappresentanza datoriale e sindacale, ordini o collegi professionali, associazioni o fondazioni con personalità giuridica, espressione di professionisti prestatori d’opera intellettuale che esercitano professioni non ordinistiche, iscritte nell’elenco tenuto dal Ministero dello Sviluppo Economico ai sensi della legge 14 gennaio 2013, n. 4, associazioni di categoria dei liberi professionisti, enti bilaterali costituiti secondo quanto previsto dalla normativa vigente, Società di mutuo soccorso che prestano servizi di welfare.

In linea con quanto richiesto dal bando regionale, l'iniziativa mirava a sensibilizzare artigiani, micro, piccole e medie imprese (MPMI) sull'importanza di adottare misure di welfare aziendale e territoriale anche in collaborazione con enti pubblici e soggetti del Terzo Settore. L'idea alla base del progetto era che - se compreso e adeguatamente implementato - il welfare aziendale può divenire una leva strategica per incrementare la competitività delle imprese, trasformandosi anche in un fattore di traino per lo sviluppo sociale ed economico dei territori in cui le aziende operano. Attraverso una serie di iniziative di animazione territoriale, informazione e mappatura dei bisogni di imprenditori, aziende e lavoratori, il progetto ha così voluto rendere edotte le micro e piccole imprese artigiane associate alla CNA Piemonte dei vantaggi fiscali previsti dalla normativa di riferimento, ma soprattutto degli effetti positivi che le misure di welfare - intese in senso lato, fino a ricomprendere forme di *smart working* e servizi di prossimità - possono generare in termini di incremento della produttività (con particolare riferimento alle imprenditrici e alle lavoratrici) e miglioramento del clima organizzativo.

Il progetto si è quindi proposto di mettere a punto modalità operative e strumenti di disseminazione volti a integrare e rafforzare le soluzioni di welfare contrattuale che il sistema CNA già offre attraverso il proprio Patronato (Epsa-Itaco), il fondo di assistenza sanitaria integrativa del comparto artigiano (San.Arti.), l'Ente Bilaterale regionale (EBAP) e il Fondo di Solidarietà Bilaterale per l'Artigianato (FSBA). Anche alla luce di queste caratteristiche, il progetto ha adottato una definizione volutamente inclusiva ed estensiva di welfare aziendale inteso quale sinonimo di "welfare occupazionale": l'insieme di benefit e servizi forniti dall'azienda - di propria iniziativa o tramite accordo con i sindacati - ai dipendenti (e spesso ai loro familiari) al fine di migliorarne la vita lavorativa e privata, agendo in numerosi ambiti, dal sostegno al reddito familiare e alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a misure per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale.

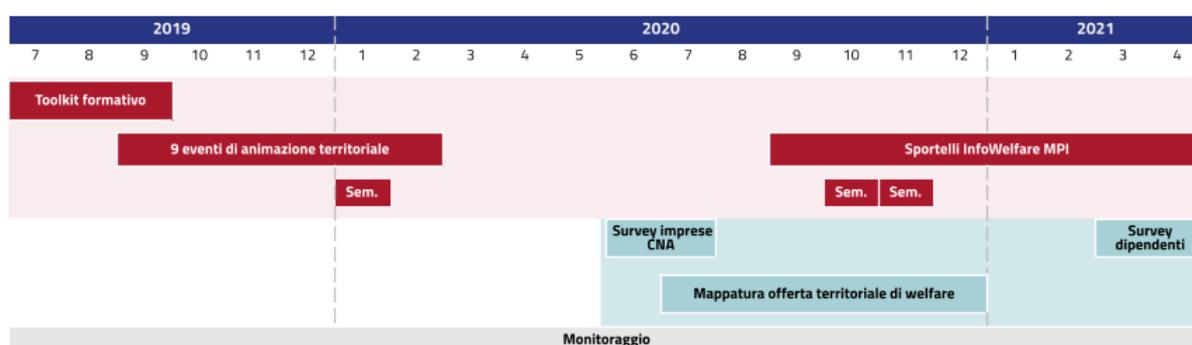
L'iniziativa progettuale ha inoltre potuto fare leva su alcune peculiarità che la Confederazione dell'artigianato piemontese può vantare, come il forte radicamento territoriale e la specializzazione del personale in materia di servizi di welfare. Allo stesso tempo, nella messa a punto delle iniziative realizzate, il progetto ha attentamente considerato gli ostacoli che la ridotta dimensione d'impresa delle aziende artigiane oppone a una diffusione capillare degli strumenti di welfare. Più nello specifico, per raggiungere gli obiettivi indicati, "Welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani, micro e piccole imprese" ha inizialmente previsto la realizzazione di 8 attività: 1) la costituzione di un gruppo di lavoro per la definizione delle azioni operative; 2) la progettazione di materiale informativo e didattico; 3) l'organizzazione di eventi di animazione territoriale nelle diverse province piemontesi; 4) la predisposizione di sportelli informativi (denominati "Welfare MPI"); 5) la realizzazione di seminari di approfondimento tra gli *stakeholder* territoriali; 6) la somministrazione di un questionario per la rilevazione dei bisogni delle imprese del comparto artigiano; 7) una mappatura dei soggetti che a vario titolo si occupano di servizi di welfare e che potrebbero costituire un bacino d'offerta per soddisfare la domanda di welfare aziendale delle aziende associate alla CNA Piemonte; 8) l'elaborazione e la stesura di un rapporto con i risultati finali.

È necessario evidenziare che l'impatto della pandemia da Covid-19 ha comportato la necessità di rivedere le modalità operative e organizzative del progetto. Da marzo 2020 è infatti stato impossibile realizzare gli eventi previsti nelle modalità pensate inizialmente: per raggiungere le finalità dell'intervento una parte degli incontri è stata ripensata e realizzata sotto forma di *webinar*

e incontri *online*. Anche le altre attività previste - in particolare, le azioni di formazione, disseminazione e di "sportello" per le imprese - hanno richiesto una rimodulazione per rispondere alle norme per il contrasto alla diffusione del contagio. L'impatto del Covid-19 è stato inoltre enorme per le imprese, gli imprenditori e i lavoratori che avrebbero potuto essere raggiunti dalle azioni progettuali. In questo senso, le difficoltà economiche e organizzative che le imprese piemontesi si sono trovate ad affrontare a causa della pandemia e delle chiusure hanno richiesto di ripensare tutte le modalità di intervento e impongono una valutazione ragionata del mancato raggiungimento di alcuni degli indicatori numerici inizialmente fissati per i diversi obiettivi progettuali.

Il presente rapporto dà conto delle attività svolte nel progetto, così come rimodulate in seguito all'irrompere della crisi pandemica e schematizzate, insieme alla loro scansione temporale, nella figura 1. Per la ricostruzione delle attività progettuali il documento si basa sulla documentazione di progetto, sulle testimonianze dei responsabili delle varie associazioni territoriali della CNA Piemonte, sui rapporti di monitoraggio e valutazione interni, nonché sui materiali prodotti dagli autori di questo rapporto e dal Laboratorio *Percorsi di secondo welfare* nel periodo di implementazione dell'iniziativa.

Figura 1 - Il progetto: principali attività e loro scansione temporale.



Fonte: elaborazione degli autori.

Nello specifico, nella sezione 1 di questo documento sono descritte le *attività di informazione e disseminazione* adottate soprattutto nella prima fase del progetto (in rosso nella figura 1): si tratta delle azioni 2 e 3 (definizione del *toolkit* formativo, organizzazione di eventi di animazione territoriale nelle diverse province piemontesi e di seminari di approfondimento); ci si focalizza quindi sulle *attività di mappatura* (in verde nella figura), con particolare riferimento alle esigenze emerse da una *survey* realizzata tra le imprese artigiane associate alla CNA Piemonte, ai bisogni di welfare dei dipendenti sondati su un piccolo campione di imprese associate, infine a quanto emerso da una ricognizione dell'offerta di welfare da parte dei soggetti del Terzo Settore (sezione 2). Nella terza parte si dà conto delle attività di informazione e disseminazione realizzate dall'associazione tramite l'implementazione degli "Sportelli Welfare MPMI" (sezione 3). Nelle ultime due sezioni sono infine discussi gli effetti, attesi e inattesi, diretti e indiretti, riconducibili al progetto (sezione 4) e alcune considerazioni di chiusura sulle prospettive di sostenibilità dell'iniziativa (sezione 5).

1. Informazione e disseminazione: un *toolkit* informativo “a misura di artigiani”

In linea con quanto previsto dal bando regionale, tra le attività principali del progetto vi sono state quelle legate alla predisposizione di eventi e materiali di informazione e disseminazione per il coinvolgimento della rete della CNA piemontese e di altri possibili *stakeholder* territoriali nelle azioni di sensibilizzazione sui temi del welfare aziendale. La premessa di queste azioni è l'evidenza - dimostrata da tutte le principali ricerche attualmente disponibili sul tema - che la limitata dimensione d'impresa rappresenta uno dei principali ostacoli alla diffusione del welfare aziendale nel tessuto produttivo italiano. Come emerso anche dalla rilevazione realizzata tra le micro e piccole imprese artigiane della CNA piemontese, la quota di aziende che conoscono e realizzano il welfare per i propri dipendenti cresce in modo evidente al crescere della dimensione d'impresa, e viceversa (cfr. § 2.1).

La prima attività di “Welfare aziendale a misura di artigiano” è quindi consistita nell'organizzazione di un “Laboratorio per la progettazione di materiale informativo e degli strumenti di diffusione”, che ha visto la partecipazione del *project manager*, della Direzione e dello staff di progetto (i referenti delle diverse associazioni territoriali della CNA Piemonte), con il coordinamento scientifico dei ricercatori di *Percorsi di secondo welfare*. L'esito del Laboratorio, che puntava a far evitare al progetto il rischio di una “standardizzazione” dei formati comunicativi già esistenti, è consistito nella messa a punto di una serie di “format” - ritagliati sulle specifiche esigenze delle aziende artigiane - per veicolare e disseminare le informazioni sul welfare aziendale tramite materiali, eventi informativi e di animazione territoriale, seminari di approfondimento e sportelli informativi (“Sportelli Welfare MPI”). Nel complesso, questi format sono stati intesi quali tasselli di un vero e proprio “toolkit”, una cassetta degli attrezzi attenta alla definizione di uno stile comunicativo e alla selezione di temi di approfondimento capaci di intercettare efficacemente la platea di riferimento.

In questa sezione si dà conto dei materiali informativi (§ 1.1.), nonché degli “incontri di animazione territoriale” e dei seminari di approfondimento realizzati tra settembre 2019 e aprile 2021 (§1.2); le attività relative agli “Sportelli Welfare MPI” sono invece oggetto del § 3.

1.1 I materiali informativi

Grazie al progetto è stata realizzata una serie di materiali informativi finalizzati a fornire alle MPMI artigiane associate a CNA Piemonte un primo inquadramento necessario per costruire un piano di welfare aziendale; tali strumenti - rivolti alle imprese associate, ai responsabili delle associazioni territoriali della Confederazione e, più in generale, a tutti i soggetti interessati al tema - hanno contribuito alla creazione di un percorso di facilitazione per tutte le organizzazioni e i professionisti coinvolti nella progettualità. Alla luce di quanto emerso dal Laboratorio di progettazione, i ricercatori di *Percorsi di secondo welfare* hanno quindi realizzato due strumenti specifici: un *booklet*, un opuscolo in cui era descritto, delineato e approfondito il fenomeno del welfare aziendale in Italia, e un “dossier” che raccoglieva una serie di *best practice* e articoli pubblicati sul portale internet di Secondo Welfare (www.secondowelfare.it).

In particolare, il *booklet* offriva una rassegna dei concetti-chiave legati al welfare occupazionale e ai suoi possibili sviluppi: un glossario terminologico, l'inquadramento normativo e le sue fonti, i tipi

di prestazioni previste dal Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), le modalità e i passaggi per disegnare e implementare piani di welfare, alcuni suggerimenti bibliografici per approfondire la conoscenza sul tema. Inoltre, ampio spazio era dedicato al concetto di “welfare aziendale territoriale”. Attraverso tale termine sono identificate delle progettualità che - basandosi su azioni di welfare aziendale messe in rete - possono divenire un vero e proprio volano di sviluppo sociale ed economico per l’ecosistema locale, contribuendo a ridurre le possibili esternalità negative. Il concetto aiuta a catturare le opportunità di un welfare aziendale maggiormente orientato ad aprirsi al territorio e ad attivare filiere corte di produzione di valore (economico e sociale). In questo senso il *booklet* descriveva gli strumenti volti a facilitare e sostenere l’aggregazione tra le imprese e tra queste e gli altri *stakeholder* del territorio: dalla contrattazione collettiva interaziendale al contratto di rete, dalla bilateralità alla contrattazione territoriale, dalla costruzione di reti e *partnership* multiattore alla co-progettazione e co-gestione di servizi territoriali.

Il secondo strumento informativo messo a punto - il *dossier* - consisteva invece in una selezione ragionata di articoli e approfondimenti pubblicati sulla testata giornalistica *online Percorsi di secondo welfare*. Oltre a contributi generali sul tema del welfare aziendale e sul suo impatto per il sistema sociale, economico e produttivo del Paese, erano incluse analisi relative alla diffusione del fenomeno in Italia (realizzate dalle principali sigle sindacali e datoriali), sui temi della bilateralità e del welfare bilaterale, sul ruolo della contrattazione e delle reti per la promozione di interventi dal forte ancoraggio territoriale. Il *dossier* presentava al suo interno interessanti infografiche utili per inquadrare e conoscere in maniera ancora più approfondita i temi in questione.

Tutti questi materiali sono stati resi disponibili ai partecipanti agli eventi di animazione, i quali hanno così potuto beneficiare di strumenti chiari per avvicinarsi al tema trattato. Hanno inoltre avuto l’obiettivo di contribuire al lavoro svolto dagli sportellisti di “Welfare MPI” in due modi diversi: da un lato, come fonte di informazione utile per gli stessi sportellisti; dall’altro, come lettura per le imprenditrici e gli imprenditori che si sono rivolti agli Sportelli (cfr. § 3). Questi materiali si sono contraddistinti per il loro stile comunicativo, improntato alla chiarezza e alla facilità di comprensione, senza però perdere in termini di qualità dei contenuti.

1.2 Gli eventi di informazione e animazione nei territori e i seminari di approfondimento

Come detto, il secondo grande veicolo tramite cui il progetto “Welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani, micro e piccole imprese” ha provato a far crescere l’interesse delle proprie associate verso il tema del welfare aziendale sono state, da un lato, le azioni di “informazione e animazione territoriale”, dall’altro i seminari di approfondimento.

Gli eventi territoriali hanno perseguito una duplice finalità: in primo luogo, sensibilizzare il territorio in merito al ruolo del welfare aziendale in un’ottica di secondo welfare; in secondo luogo, coinvolgere le micro, piccole e medie Imprese (MPMI) interessate all’implementazione di piani di welfare, anche in vista di una possibile partecipazione a un successivo bando regionale. È infatti bene ricordare che il 2 aprile 2019 all’interno della Strategia We.Ca.Re. è stato pubblicato il terzo bando in tema di welfare aziendale dal titolo “[Progettazione e attivazione di interventi di welfare aziendale](#)”. Questa misura si è posta l’obiettivo di favorire la diffusione del welfare aziendale provando a superarne alcuni limiti. Il bando si è infatti rivolto prioritariamente alle piccole e medie imprese, mirando a stimolare la creazione di proposte interaziendali o che comunque sapessero

coinvolgere come beneficiari anche collaboratori esterni, fornitori, micro-imprese e la cittadinanza stessa. Come si vedrà più avanti (§ 4), CNA Biella ha in effetti colto questa opportunità, riuscendo così ad avviare una sperimentazione di welfare interaziendale.

Anche alla luce delle riflessioni emerse nel Laboratorio di progettazione, in linea di massima la struttura degli undici incontri realizzati tra ottobre 2019 e aprile 2021 - sempre animati anche dalla presenza dei ricercatori di *Secondo Welfare* - si è articolata in tre parti. La prima è stata pensata per inquadrare la misura regionale e il ruolo delle associazioni di categoria nella promozione del welfare aziendale; la seconda parte era invece volta a definire il concetto di welfare aziendale nelle sue diverse declinazioni (unilaterale, bilaterale, contrattuale, territoriale), nelle sue finalità, nella normativa di riferimento, nelle opportunità e nei rischi. Infine, la terza parte era dedicata alla presentazione di esperienze di buone pratiche realizzate da reti *multi-stakeholder* attivate nel contesto italiano, anche grazie alle testimonianze di testimoni-privilegiati che, attraverso il proprio racconto, restituivano la complessità, ma anche la fattibilità delle esperienze messe in campo: si intendeva in questo modo facilitare l'avvio di processi di contaminazione, imitazione e apprendimento. Eccezion fatta per l'evento di lancio, per facilitare la partecipazione di imprenditori e imprenditrici, per favorire la partecipazione gli incontri di animazione si sono tenuti in orario preserale e serale, ritenuto più compatibile con le esigenze degli associati.

Pur seguendo questo schema comune, i singoli eventi sono poi stati differenziati, anche in funzione delle peculiarità dei singoli territori e delle diverse platee di partecipanti.

L'evento di lancio del progetto, che si è tenuto a Torino il 17 ottobre 2019, ha visto ad esempio la partecipazione - tra gli altri - del Presidente della CNA Piemonte, del Segretario della CNA Torino, del Direttore Generale del Patronato Epasa-Itaco CNA e del Presidente di AIPEC, l'Associazione Imprenditori per un'Economia di Comunione; sono state raccontate inoltre due esperienze legate al tema del welfare: quella della [Diocesi di Torino](#) e quella del progetto [WelfareNet](#) promosso dall'Ente Bilaterale del Veneto e del Friuli Venezia Giulia.

Nell'evento di Pinerolo (TO), alla presenza di responsabili del circuito della CNA piemontese, come la Presidente regionale della CNA Impresa Donna e il Responsabile dell'Area Progetti Innovativi della CNA Piemonte, si è accompagnata la presentazione dell'esperienza del progetto "[Maggiordomo di quartiere](#)" del Consorzio Agorà di Genova. A Borgo San Dalmazzo (CN) sono state invece descritte le azioni del Patronato Epasa-Itaco sul fronte del welfare e la [rete Talenti Latenti](#), iniziativa *multi-stakeholder* promossa dalla Fondazione CRC - Cassa di Risparmio di Cuneo.

Negli incontri organizzati a Vercelli e a Novara sono state successivamente presentate le esperienze dell'EBAP, l'Ente Bilaterale dell'Artigianato Piemontese e i risultati dello studio "[Smart workers e smart working places: lavorare oltre l'ufficio](#)". La ricerca illustrata ai partecipanti ha analizzato il possibile ruolo di esercizi pubblici - come bar e caffetterie - nella promozione del lavoro agile e nella realizzazione di spazi in grado di accogliere gli *smart worker*: in altre parole, l'incontro ha provato a tematizzare il welfare aziendale come opportunità per le imprese artigiane non solo sul lato della domanda, ma anche sul versante dell'offerta, ovvero della messa a disposizione da parte delle imprese stesse (in particolare gli esercizi pubblici) di spazi idonei a intercettare nuove forme di lavoratori. Si sottolinea poi che nell'incontro di Novara tra i partecipanti era presente anche Augusto Ferrari, ex-assessore al welfare della giunta regionale piemontese e ideatore della strategia We.Ca.Re., il quale ha sottolineato come l'obiettivo della strategia fosse quello di sensibilizzare gli attori del territorio piemontese - dalle rappresentanze

datoriali a quelle sindacali, dalle imprese alle fondazioni, dal Terzo Settore al mondo dell'associazionismo - sui temi del secondo welfare e, di conseguenza, sul loro potenziale ruolo per la comunità locale. Come riferito dalla responsabile della CNA Piemonte Nord,

nei due eventi di Novara [quello del 19/11/20 e quello del 12/04/21; n.d.a] abbiamo invitato, per un intervento 'informale' fuori programma, l'ex assessore al Welfare della Regione Piemonte Augusto Ferrari che, essendo l'autore del progetto We.Ca.Re, ci ha fornito preziosi spunti di riflessione e di lavoro.

A Biella è stato dedicato molto spazio al territorio. Sono infatti intervenuti alcuni responsabili della CNA territoriale per riportare le progettualità avviate per le micro e piccole imprese del biellese. Tra i partecipanti si segnalano anche il Segretario Generale di CGIL Biella e un responsabile del Consorzio [Il Filo da Tessere](#), cooperativa particolarmente attiva a livello provinciale e che - nei mesi successivi - ha dato vita alla piattaforma digitale *BiellaWelfare* che prevede specifiche funzionalità anche per le imprese che vogliono attivare piani di welfare.

Negli incontri di Collegno e Ivrea (TO) e Asti sono state riportate tre *best practice* in tema di welfare aziendale territoriale. A Collegno si è infatti parlato di [Networking 2.0](#), un progetto sviluppato dall'Alleanza Valcavallina, Basso Sebino e Alto Sebino all'interno del Piano territoriale per la conciliazione di ATS Bergamo; a Ivrea sono state presentate le esperienze di [TradateWelfare](#) e della piattaforma [welfareX](#), che si propone di aggregare l'offerta di servizi di welfare (pubblici, cooperativi, aziendali e privati) sviluppata su uno specifico territorio; ad Asti c'è stata la testimonianza della [Rete Giunca](#), network di imprese del Varesotto nato attraverso il primo contratto di rete realizzato in Italia per promuovere la competitività d'impresa tramite azioni di welfare condivise.

Nell'incontro del 24 marzo 2021 promosso dalla CNA di Cuneo e dall'Unione Montana Valle Maira (CN), si è invece fatto un affondo sulle opportunità del cosiddetto "welfare culturale", in particolare attraverso il racconto del progetto [Persone Patrimonio d'Impresa](#) che vuole sperimentare forme di comunicazione e di interazione tra il mondo della cultura e quello dell'impresa (cfr. § 4)

[L'evento del 12 aprile](#), organizzato *online* dalla CNA del Piemonte Nord, ha segnato la chiusura ufficiale del progetto: è stata raccontata la *case history* del raviolificio Fontaneto srl, impresa associata a CNA Piemonte Nord e sono stati restituiti i principali risultati delle attività intraprese, i quali saranno oggetto del § 4.

Come si può vedere nella tabella 1, gli 11 incontri hanno registrato oltre 300 presenze, di cui poco meno della metà (circa il 46%) costituito da rappresentanti del mondo dell'impresa. Da progetto, l'obiettivo consisteva nell'organizzazione di almeno 10 incontri così da coinvolgere complessivamente almeno 300 imprese.

Come anticipato, oltre agli incontri di animazione territoriale, sono stati poi predisposti da CNA Piemonte tre seminari di approfondimento. A causa della pandemia solo uno di questi è stato possibile in presenza, mentre gli altri due sono stati realizzati *online* nel rispetto delle norme anti-contagio. Questi seminari - destinati principalmente agli imprenditori e alle imprenditrici della rete regionale della CNA - sono stati un'ulteriore occasione per analizzare le opportunità e gli ambiti di applicazione del welfare aziendale. Nello specifico si è cercato di approfondire le modalità e le strategie per la costruzione e la gestione di piani di welfare inter-aziendali e di respiro territoriale e la definizione di progetti incentrati sull'analisi dei bisogni reali dei lavoratori e delle

lavoratrici. Gli incontri sono descritti nella tabella 2.

Tabella 1 - Gli eventi di informazione e animazione territoriale.

Sede	Data	Best practice presentate	Partecipanti	Imprese	% di imprese su partecipanti
Torino	17/10/2019	WelfareNet	69	14	20,03%
Pinerolo (TO)	02/10/2019	Maggiordomo di Quartiere	29	12	41,37%
Borgo San Dalmazzo (CN)	07/11/2019	Talenti Latenti	25	13	52,00%
Vercelli	12/11/2019	Smart workers e smart working places	21	14	66,66%
Novara	19/11/2019	WelfareNet	18	11	61,11%
Biella	04/12/2019	Il Filo da Tessere	20	8	40,00%
Collegno (TO)	20/01/2020	Networking 2.0	50	29	58,00%
Ivrea (TO)	29/01/2020	TradateWelfare	47	19	40,43%
Asti	06/02/2020	Rete Giunca	15	9	60,00%
Online, promosso da CNA Cuneo e Unione Montana Valle Maira	25/03/2021	Persone Patrimonio d'Impresa	14	10	71,43%
Online, promosso da CNA Piemonte Nord	12/04/2021	Raviolificio Fontaneto Srl	17	10	58,82%
Totale			325	149	45,84%

Fonte: elaborazione degli autori su dati ricavati dai report di monitoraggio realizzati da P. Andriolo.

Tabella 2 - I seminari di approfondimento.

Sede	Data	Titolo	Organizzazione promotrice	Imprese partecipanti
Rivoli (TO)	15/01/2020	Costruzione e gestione di piani di welfare aziendale	CNA Torino	5
Webinar	14/10/2020	Welfare aziendale e territoriale: un'opportunità per fare rete tra imprese dell'economia civile	CNA Torino, CNA Piemonte e AIPEC	50
Webinar	24/11/2020	Welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani, micro e piccole imprese	CNA Cuneo e Unione Montana Valle Maira	10
Totale				65

Fonte: elaborazione degli autori.

Va infine ricordato che nel corso del 2021 sono stati organizzati altri 6 seminari *online* di approfondimento per le organizzazioni interessate a costruire interventi di welfare aziendale a

misura di micro e piccola impresa. Questo percorso - iniziato il 2 febbraio e terminato l'8 aprile 2021 - è stato curato da CNA Torino insieme a CNA Interpreta, società di consulenza collegata alla rete CNA, che svolge una funzione di intermediazione e interpretazione del quadro normativo nazionale e locale e punta sull'adeguamento delle competenze degli operatori come figure chiave della catena del valore generata tra la società e le organizzazioni provinciali³.

Il ciclo di 6 seminari - dal titolo "Costruire un welfare a misura di MPI" - ha visto il coinvolgimento di professionisti, esperti e consulenti delle materie giuslavoristiche e del welfare, che hanno approfondito aspetti tecnici relativi ai diversi sottotemi riassunti nella tabella 3. Agli incontri si sono iscritte 7 imprese (di cui 3 del settore metalmeccanico, 1 informatica e servizi, 1 servizi alla persona, 1 acconciature, 1 editoria), oltre a 6 funzionari della CNA Torino e un responsabile della CNA Piemonte Nord.

I dati riportati nelle tabelle 2 e 3 documentano il raggiungimento e il superamento dell'obiettivo progettuale, che consisteva nell'organizzazione di 5 seminari e nel coinvolgimento di almeno 50 micro e piccole imprese.

Tabella 3 - I seminari *online* "Costruire un welfare a misura di MPI".

Data	Titolo dell'incontro
02/02/2021	Inquadramento - Perché conviene applicare il welfare aziendale
11/02/2021	Le forme del welfare: il welfare cd. economico
09/03/2021	Un focus sulle fonti: normare il welfare con contratto collettivo
23/03/2021	Un focus sulle fonti: unilaterali vs. contrattazione
01/04/2021	Le forme del welfare: il welfare cd. organizzativo
08/04/2021	Aspetti amministrativi e contabili dei principali strumenti di welfare economico

Fonte: elaborazione degli autori.

³ Cfr. la pagina del sito web CNA dedicata a CNA Interpreta: <https://www.cna.it/enti-e-societa/cna-interpreta/> (ultimo accesso: 28.06.2021).

2. Le attività di mappatura: domanda e offerta di welfare nel mondo artigiano

In questa sezione ci si focalizza sulle attività di mappatura realizzate nel progetto. Più nello specifico, si dà conto innanzitutto degli esiti di una *survey* realizzata tra le imprese artigiane associate alla CNA Piemonte per comprendere le esigenze di welfare di imprenditori e imprenditrici nonché l'attuale stato di diffusione del welfare aziendale tra le micro e piccole aziende artigiane (§ 2.1); si descrivono poi carichi familiari e bisogni di welfare emersi dalla consultazione dei dipendenti di un piccolo gruppo di aziende associate alla Confederazione piemontese e che, rivelatesi particolarmente sensibili al tema del welfare aziendale, hanno manifestato l'interesse a conoscere meglio i bisogni di welfare dei propri dipendenti (§ 2.2); infine, si dà conto della ricognizione dei soggetti del Terzo Settore che potrebbero erogare welfare anche a vantaggio delle aziende associate alla CNA Piemonte (§ 2.3).

2.1 L'indagine tra le imprese

L'attività 6 del progetto finanziato dalla Regione Piemonte prevedeva la somministrazione tra le imprese associate alla CNA Piemonte di un questionario di rilevazione dei bisogni: l'obiettivo era rafforzare gli elementi di conoscenza raccolti - sul piano qualitativo - attraverso i seminari di approfondimento (cfr. § 1.2), anche in vista di un possibile successivo intervento dell'associazione capace di intercettare davvero i bisogni di persone e famiglie collegate alla "galassia CNA". Riteniamo utile sottolineare l'alto grado di originalità che ha contraddistinto questa iniziativa: infatti, se le ricerche prevalenti tendono a concentrarsi sull'analisi dei bisogni dei dipendenti, in questo caso ci si è invece rivolti a imprenditori e imprenditrici non solo per comprendere il grado di eventuale diffusione del welfare aziendale nelle loro imprese, ma anche per indagare le esigenze sociali dei titolari e dei soci stessi. Come noto, infatti, nell'impresa artigiana - caratterizzata da una dimensione "micro" e da una conduzione spesso familiare - non è sempre facile distinguere in modo netto i bisogni sociali dei titolari da quelli dei dipendenti.

Il questionario, elaborato dai ricercatori di *Percorsi di secondo welfare* grazie a un costante confronto con i referenti della CNA Piemonte, si componeva di 5 sezioni principali dedicate rispettivamente: 1) al profilo dell'impresa; 2) alle caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti; 2) agli oneri di cura di imprenditori e imprenditrici, con particolare riferimento a quelli derivanti dalla presenza di figli, nipoti, parenti anziani e/o con disabilità; 3) all'attivazione o mancata attivazione di forme di welfare aziendale/contrattuale per i dipendenti; 4) ai temi dello *smart working*, della flessibilità oraria e delle soluzioni per lo spostamento casa-lavoro dei dipendenti; 5) a riflessioni conclusive sulle preferenze dei rispondenti in merito a possibili iniziative della CNA Piemonte.

Le domande erano a risposta chiusa e organizzate attraverso un sistema di biforcazioni concepito per consentire ai partecipanti di rispondere solo ai quesiti di propria competenza. Queste due scelte erano tese a minimizzare sia gli errori di imputazione delle risposte sia i tempi di compilazione del questionario, anche in considerazione della probabile scarsa disponibilità di tempo dei rispondenti, che in media hanno impiegato circa 17 minuti a rispondere alla *survey*.

Il questionario è stato somministrato via web direttamente dalla CNA Piemonte nel periodo compreso fra il 2 e il 16 luglio 2020. Un'e-mail, contenente un messaggio di presentazione dell'iniziativa a firma del Segretario regionale della Confederazione e il collegamento per accedere al questionario *online* (tramite la piattaforma SurveyMonkey), sono stati inviati ai contatti contenuti nel database delle aziende associate. Il 10 luglio si è quindi proceduto a inviare un messaggio di sollecito per promuovere ulteriormente la partecipazione all'indagine. Nel complesso, nei 15 giorni in cui il questionario è rimasto aperto, gli accessi alla *survey* sono stati 840; di questi, 328 (circa il 39%) si sono tradotti in una compilazione almeno parziale del questionario e, come tale, analizzabile. Rispetto alle circa 13.800 imprese iscritte alla CNA Piemonte dotate di indirizzo e-mail si tratta di una numerosità pari a circa l'1,7% della popolazione statistica di riferimento.

Lo scostamento più evidente fra campione e universo si è registrato nella distribuzione tra settori, per via di una sovra-rappresentazione fra i partecipanti alla *survey* delle imprese attive nella manifattura, a differenza di quelle che operano nel settore delle costruzioni, che sono risultate invece sottorappresentate rispetto alla loro effettiva consistenza numerica tra le imprese iscritte alla Confederazione. Si è perciò preferito procedere a un riproporzionamento del campione tramite ponderazione statistica per ricondurre i casi al loro effettivo peso nella popolazione. Tutti i dati riportati di seguito sono dunque quelli risultanti dopo la ponderazione.

Prima di illustrare i risultati, è comunque opportuno evidenziare che il campionamento realizzato non è di tipo probabilistico, con conseguenti possibili effetti di autoselezione dei rispondenti. A ciò si aggiunge l'osservazione che la bassa numerosità del campione non sempre ha reso possibile produrre analisi dotate di significatività statistica.

2.1.1 Il profilo di imprese e rispondenti

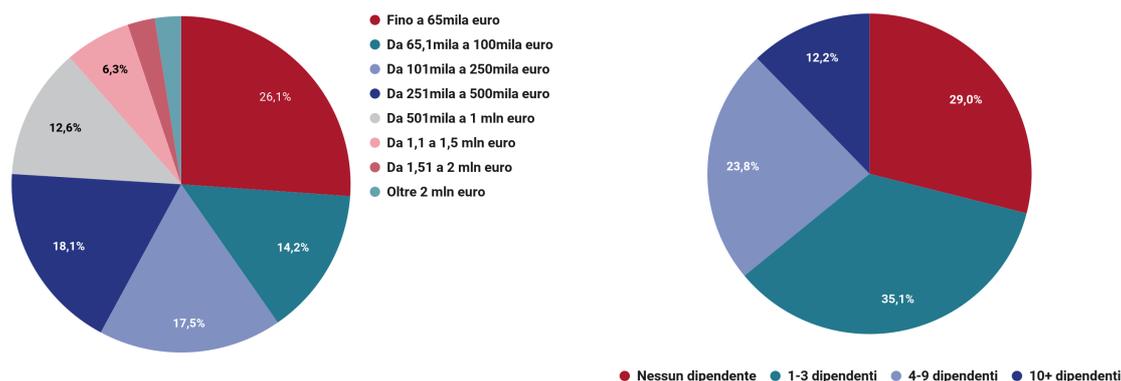
Come atteso, le imprese che hanno risposto al questionario si caratterizzano per dimensioni contenute, come dimostrano i dati relativi al fatturato e al numero di dipendenti. La quota relativamente più ampia di imprese (il 26,1%) dichiara infatti un fatturato fino a 65mila euro, mentre solo l'11,4% superiore a 1 milione di euro. Quanto ai dipendenti, il 29% delle associate ha dichiarato di non averne, il 35,1% ne conta tra 1 e 3, il 23,8% tra 4 e 9, solo il 12,2% 10 o più; in oltre il 40% dei casi (40,7%) almeno una parte dei dipendenti è composta da familiari. I dipendenti donna sono circa un terzo (il 30,2%), mentre i dipendenti stranieri costituiscono l'11,5% del totale. Solo l'8,1% dei rispondenti ha indicato la presenza in azienda di lavoratori iscritti al sindacato.

La distribuzione territoriale segnala che oltre metà del campione si concentra in provincia di Torino (CNA Torino: 51,6%); seguono le imprese associate a CNA Piemonte Nord (Vercelli, Novara, Verbania-Cusio-Ossola: 26,7%), CNA Biella (10,1%), CNA Piemonte Sud (Asti e Alessandria: 7,6%), CNA Cuneo (4%). Dal punto di vista della forma societaria, le società di persone raccolgono la quota più consistente delle imprese rispondenti (43,5%), seguite da diverse forme di società di capitali (29,6%) e dalle ditte individuali (26,2%).

Venendo al profilo di chi ha compilato il questionario, la prima informazione rilevata è che nel 69,5% si è trattato del o della titolare, nel 27,6% di un socio o di una socia e nel 2,7% di un/a coadiuvante. L'età media delle persone che hanno partecipato all'indagine è pari a 53,7 anni e quasi tre quarti del campione (il 73,5%) è costituito da uomini. Il titolo di studio prevalente è il diploma di scuola media superiore (49,3%), seguito dalla licenza media (37%); le licenze elementari

sono il titolo di studio del 2,7% dei rispondenti, mentre le lauree e i titoli post-laurea assorbono l'11% del campione (rispettivamente, il 9,8% e l'1,2%). Come prevedibile, all'aumentare dell'età, aumenta l'incidenza dei titoli di studio più bassi e viceversa; appare inoltre interessante notare che, restringendo l'analisi al sottocampione femminile, si registrano incidenze percentuali più alte per i titoli di studio dalla licenza di scuola superiore in su.

Figura 2 - Le imprese rispondenti: distribuzione percentuale per valore del fatturato (sx) e classe di dipendenti (dx).

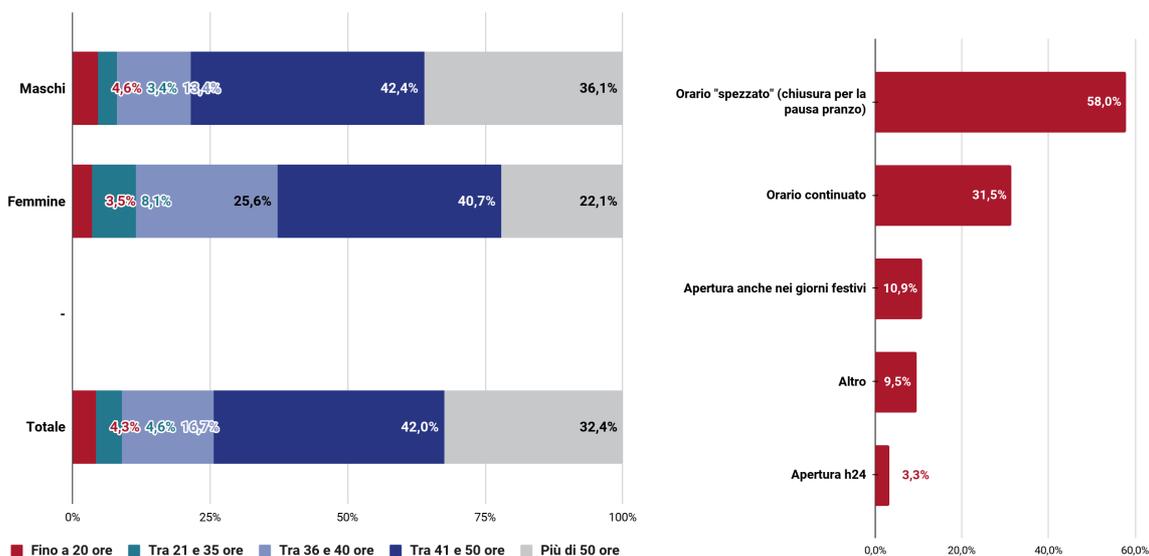


Quanto alla condizione familiare, i dati restituiscono la prevalenza di un modello tradizionale: oltre tre quarti dei rispondenti ha infatti indicato di essere sposato o convivente (76,5%); circa 1 su 10 è separato o divorziato (10,3%), una quota simile è single (11,5%), mentre i vedovi e le vedove sono l'1,7% del campione. Nella maggioranza dei casi chi è sposato o convive ha segnalato che il proprio partner è a propria volta occupato (*full-time*, 54,2%, o *part-time*, 15,5%); il 14,3% dei partner risulta invece disoccupato, quota cui si aggiunge un 2,5% di persone in Cassa Integrazione o comunque beneficiarie di altri ammortizzatori sociali; infine, il 13,5% dei partner dei rispondenti risulta pensionato.

Nel ricostruire il profilo dei rispondenti si è ritenuto importante provare infine a catturarne il carico di lavoro. L'analisi dei dati raccolti fotografa la netta prevalenza di un carico settimanale superiore alle 40 ore e, in quasi un terzo dei casi (32,4%), di un impegno lavorativo che eccede le 50 ore a settimana. Come emerge dalla figura 3, si osservano importanti differenze di genere: solo il 21,4% dei rispondenti maschi ha dichiarato di lavorare al massimo 40 ore a fronte del 37,2% delle rispondenti; allo stesso tempo, la risposta "più di 50 ore" si attesta al 36,1% tra gli uomini e al 22,1% tra le donne. Va precisato a questo proposito che mentre più dei tre quarti dei rispondenti maschi sono i titolari della ditta (76,5%), le donne che hanno partecipato all'indagine si dividono in parti quasi uguali tra titolari (48,8%) e socie (47,7%).

Un ultimo elemento utile a inquadrare il tema dell'orario di lavoro è qualitativo e consiste nei tipi di orario prevalenti: le risposte indicano che la soluzione più diffusa è quella del cosiddetto "orario spezzato" (con una chiusura dell'attività per la pausa pranzo; 58%), seguita dall'orario continuato (31,5%).

Figura 3 - Il carico di lavoro settimanale degli imprenditori (grafico di sx; N = 324) e il tipo di orario (grafico di dx; N = 329; più risposte possibili).



2.1.2 I carichi di cura e le esigenze di welfare di imprenditrici e imprenditori artigiani

Considerando i possibili carichi di cura, il primo dato da segnalare è che il 76,6% dei rispondenti dichiara di avere dei figli. Tuttavia, alla luce dell'elevata età media dei partecipanti all'indagine, non stupisce che in due casi su tre (il 66,6%) i figli abbiano almeno 19 anni, con un impatto sui carichi di cura dei rispondenti complessivamente percepito come nullo o modesto. Questo dato emerge chiaramente dalle risposte date ad altre due domande. La prima intendeva indagare chi si prendesse cura dei figli quando l'imprenditore o l'imprenditrice è occupato nella conduzione dell'impresa: se soggetti interni alla famiglia o alla rete amicale oppure soggetti esterni (come i servizi di pre o doposcuola o le attività di *babysitteraggio*). La risposta più frequente è stata "nessuno, sono grandi" (73,1%), seguita solo a forte distanza dalle risposte "nonni o altri parenti" (14,4%) e "moglie/marito/partner" (13,5%). La seconda domanda chiedeva esplicitamente di indicare quanto interferisse la cura dei figli con la conduzione dell'impresa, utilizzando una scala Likert compresa fra 1 e 5, dove 1 indicava che la cura dei figli "non interferisce per nulla/interferisce molto poco" e 5 che "interferisce moltissimo": il punteggio medio è stato pari a 1,92 (N = 244), con un valore leggermente più alto dichiarato dalle donne, ma senza che la differenza abbia significatività statistica. Questa si registra invece se l'analisi è ristretta a imprenditori e imprenditrici con figli di età fino a 13 anni: in questo caso, infatti, le donne dichiarano un valore sensibilmente più alto (3,61) di quello dichiarato dai colleghi uomini (2,72) con figli nella stessa fascia di età.

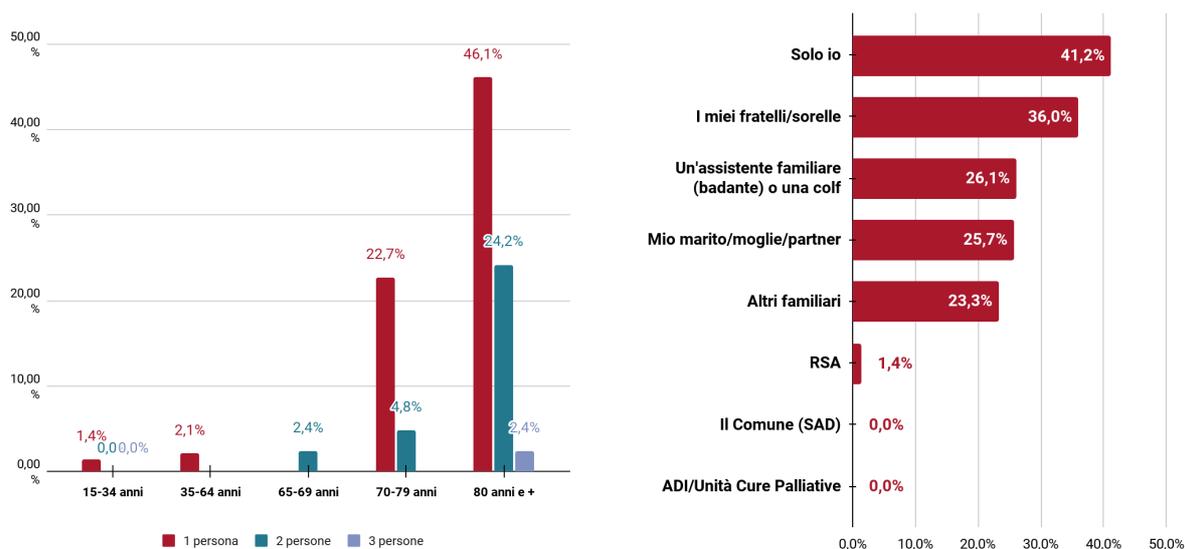
Il secondo ambito di cura indagato - particolarmente interessante alla luce dell'alta età media dei rispondenti - è stato quello relativo al possibile accudimento dei nipoti (figli dei figli), che potrebbe vedere impegnati imprenditori e imprenditrici nelle vesti di nonni chiamati a facilitare le esigenze di conciliazione vita-lavoro di figli che, come si è visto, sono ormai entrati in molti casi a pieno titolo nella vita adulta. Il questionario desiderava quindi esplorare il potenziale riverbero di questo

impegno sulla conduzione dell'impresa. Il 22,3% dei rispondenti ha dichiarato di essere nonno o nonna. Di questi, un quarto (il 24,5%) dichiara di non prendersi cura dei nipoti, quasi la metà dichiara di svolgere questo tipo di attività raramente (49,4%), mentre un altro quarto (26,1%) di occuparsene frequentemente. Alla domanda sulle possibili interferenze delle attività di accudimento dei nipoti con quelle legate all'impresa, si registra un punteggio basso (1,63 in media, sempre su una scala 1- "non interferisce per nulla/molto poco" e 5 - "interferisce moltissimo"), ma di nuovo con un evidente svantaggio per le donne, che indicano un valore significativamente più alto di quello segnalato dagli uomini (2,29 vs. 1,41).

La terza area presa in esame per valutare i carichi di cura che gravano su imprenditori e imprenditrici artigiani è stata infine quella legata alla presenza in famiglia di persone anziane e/o con disabilità: il 20% di chi ha risposto alla *survey* ha dichiarato di avere almeno un familiare in queste condizioni. Si tratta perlopiù di una o due persone con 80 anni o più (genitori e suoceri degli imprenditori). In quasi il 70% dei casi, la persona da assistere vive in un'altra abitazione, che in oltre 2 casi su 3 si trova nello stesso Comune di residenza dell'imprenditore; nel 30,1% le persone accudite vivono invece nella stessa abitazione di chi ha partecipato alla *survey*; un'esigua minoranza (il 3,9%) risulta ricoverata in una struttura residenziale.

Quanto ai soggetti che si fanno carico della cura di queste persone, le risposte maggiormente indicate dagli artigiani e dalle artigiane associate a CNA Piemonte - cui era data la possibilità di indicare fino a 3 opzioni - sono "solo io" e "i miei fratelli/sorelle"; come si vede dal grafico, l'unico soggetto esterno alla famiglia indicato è l'assistente familiare o colf. Le forme di assistenza pubblica come i Servizi di Assistenza Domiciliare (SAD) e l'Assistenza Domiciliare Integrata (ADI) non sono state selezionate da nessun partecipante.

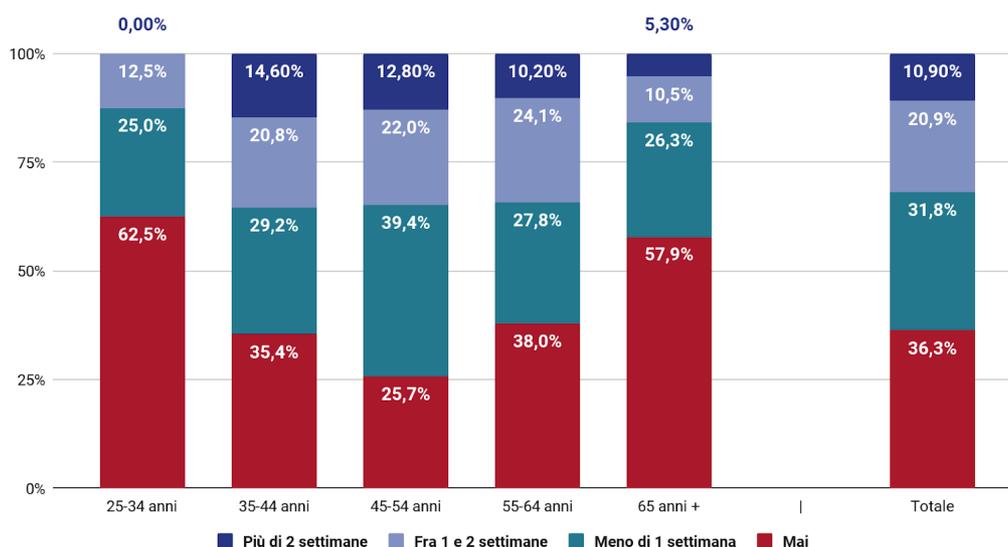
Figura 4 - La presenza in famiglia di persone con disabilità e/o anziane, per fascia di età (grafico di sx) e principali soggetti che se ne prendono cura (max 3 risposte; grafico di dx) (N = 64).



Dopo aver considerato singolarmente queste tre aree di cura - figli, nipoti, persone anziane e/o con disabilità - ai rispondenti era quindi richiesto di quantificare il numero medio di ore dedicate

all'assistenza dei familiari in una settimana tipo: la metà (51,6%) ha indicato "meno di 10 ore", ma la seconda risposta per frequenza è stata "non so quantificare" (31,8%); l'incapacità di rispondere alla domanda registra peraltro una maggiore incidenza tra gli imprenditori (35,7%) che tra le imprenditrici (25,3%). Richiesti poi di stimare il numero di giorni di eventuale assenza dall'impresa per prendersi cura dei familiari, i rispondenti hanno scelto in primo luogo l'opzione "mai" (36,3%), seguita da "meno di una settimana" (31,8%), "fra 1 e 2 settimane" (20,9%) e "più di 2 settimane" (10,9%; cfr. figura 5).

Figura 5 - Periodo di assenza dall'impresa per prendersi cura dei familiari, per età del rispondente (N = 311).



Oltre alla presenza, anche in questo caso, di uno svantaggio di genere (l'opzione "mai" registra il 40,5% delle risposte maschili a fronte del 25% di quelle femminili), nella fascia 45-54 anni si nota un'incidenza superiore alla media di tutte le opzioni che indicano delle assenze. La relativa difficoltà di imprenditori e imprenditrici di questa età è peraltro confermata dall'analisi delle risposte offerte a una domanda che chiedeva di indicare il livello di soddisfazione rispetto alle esigenze di conciliazione fra tempo dedicato al lavoro e tempo dedicato ad altre attività. Dalle risposte emerge nel complesso un livello di soddisfazione medio-basso, pari a un punteggio di 2,53 su una scala compresa tra 1 ("esigenze per nulla/molto poco soddisfatte") e 5 ("del tutto soddisfatte"), senza significative differenze in base al sesso dei rispondenti; dal punto di vista anagrafico, il livello di soddisfazione più basso si registra però proprio tra gli imprenditori di età compresa tra i 45 e i 54 anni (2,34), mentre quello più alto nella fascia 65 anni o più (2,94; cfr. figura 6).

Tre elementi emergono come particolarmente problematici: la mancanza di tempo libero per lo svago personale, l'eccesso dei carichi di lavoro, l'incompatibilità degli orari di molti servizi con quelli di lavoro (cfr. figura 7).

Figura 6 - Conciliazione vita-lavoro: livello di soddisfazione, per età del rispondente (N = 310; barre degli errori: 95% CI).

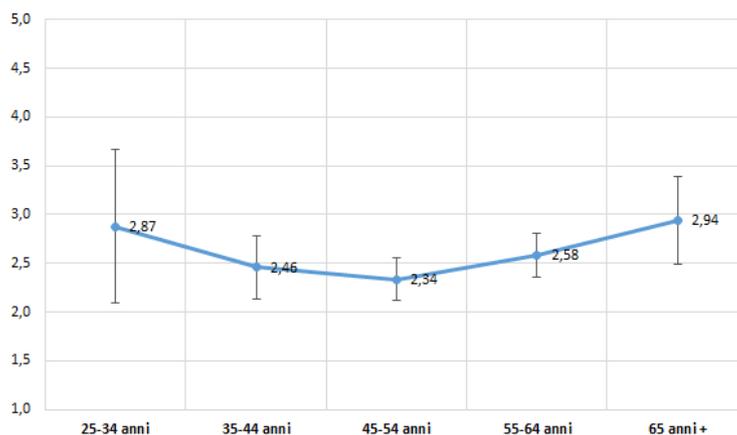
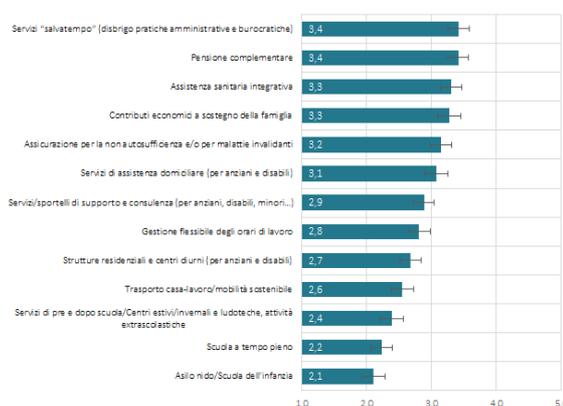
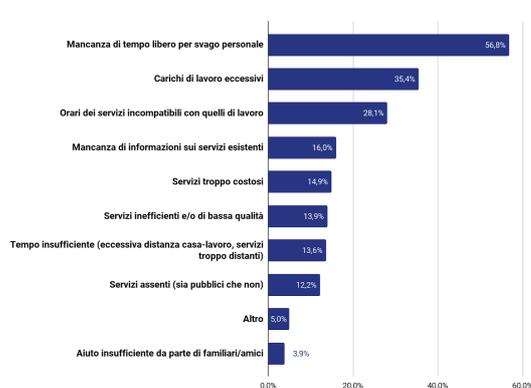


Figura 7 - I principali problemi nella conciliazione vita-lavoro (grafico di sx) e gli interventi di welfare avvertiti come più importanti (grado di accordo su scala 1 - per nulla/molto poco d'accordo e 5 - del tutto d'accordo; max 3 risposte; grafico di dx) (N = 329; barre degli errori: 95% CI).



Alla luce degli onerosi carichi di lavoro segnalati nelle risposte precedenti e della mancanza di tempo libero da dedicare ad attività di svago personale, non sorprende che tra gli interventi indicati come maggiormente prioritari dagli imprenditori per il futuro proprio e della propria famiglia figurino i cosiddetti "servizi salvatempo" (3,4, su una scala 1-5), insieme a interventi più tradizionali come quelli legati alla previdenza complementare, alla sanità integrativa, alla disponibilità di contributi economici a sostegno della famiglia; seguono le coperture assicurative per la non autosufficienza (Ltc) e le malattie invalidanti e i servizi di assistenza domiciliare. All'opposto - coerentemente con la struttura anagrafica e familiare della platea dei rispondenti - i servizi avvertiti come meno prioritari sono tutti quelli attinenti l'area dell'infanzia: asili nido, scuole dell'infanzia, tempo pieno scolastico, servizi di pre e doposcuola, e così via (cfr. figura 7).

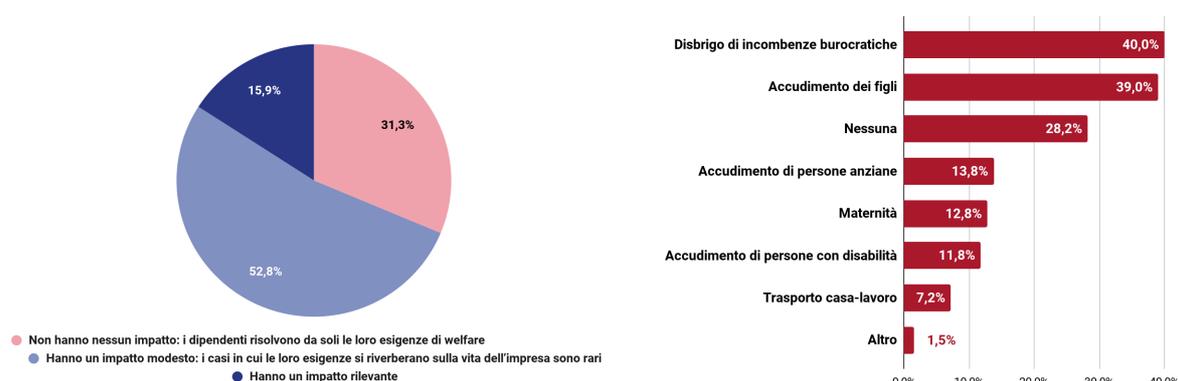
A fronte di queste esigenze, le provvidenze messe in campo dall'EBAP (cfr. § 2.2) non sembrano intercettare l'interesse degli imprenditori che abbiano alle proprie dipendenze almeno un lavoratore: il 37,4% ha infatti detto di non essere a conoscenza di queste prestazioni, il 44,4% di conoscerle ma di non averne mai usufruito, solo il 18,2% di conoscerle e averle già utilizzate in passato.

2.1.3 Welfare aziendale, *smart working* e mobilità sostenibile nelle imprese artigiane

Dopo aver considerato le esigenze di welfare degli imprenditori, il questionario da un lato indagava l'eventuale offerta - da parte delle aziende - di benefit di welfare, *smart working* e soluzioni di mobilità sostenibile per i dipendenti; dall'altro, esplorava la percezione che i titolari hanno dei bisogni sociali dei propri lavoratori e di come questi eventualmente impattino sulla gestione aziendale.

In merito a questo secondo aspetto, l'analisi della *survey* segnala che - almeno dal punto di vista dei rispondenti - le esigenze di welfare dei dipendenti si ripercuotono in misura molto modesta sulla vita dell'impresa: quasi un terzo degli imprenditori ha infatti affermato che i dipendenti risolvono da soli i propri bisogni di welfare, senza che ciò impatti sulla vita aziendale (cfr. figura 8). A ciò si aggiunge che, alla richiesta di indicare quali siano le necessità di welfare dei dipendenti che impattano maggiormente sulla gestione dell'impresa, la terza opzione più selezionata (con il 28,2% delle risposte) è stata "nessuna"; le prime due indicano invece come aree potenzialmente critiche i bisogni legati al disbrigo delle incombenze burocratiche e quelli derivanti dall'accudimento dei figli.

Figura 8 - L'impatto delle esigenze di welfare dei dipendenti sulla vita dell'impresa (grafico di sx) e le esigenze di welfare con impatto maggiore (max 3 risposte; grafico di dx) (N = 195).



La ricerca conferma poi che la dimensione d'impresa si rivela una variabile centrale per leggere sia il grado di conoscenza del welfare aziendale da parte delle aziende sia il suo effettivo livello di diffusione. Rispetto alla prima questione, la figura 8 mostra come il "salto", nella conoscenza del tema, si compia superando la soglia dei 9 dipendenti: le aziende con almeno 10 lavoratori si dichiarano infatti molto più informate sui temi del welfare aziendale di quelle sotto i 10 dipendenti (cfr. figura 9). Rispetto alla seconda questione, ovvero il grado di diffusione del welfare aziendale tra le micro e piccole-medie imprese associate a CNA Piemonte, le risposte raccolte indicano che il 59% delle aziende con dipendenti offre ai propri dipendenti benefit di welfare, nella stragrande maggioranza dei casi in conseguenza di quanto previsto già prima dell'irrompere della crisi pandemica. Come anticipato, l'incidenza delle imprese che dichiarano di fare welfare cresce chiaramente e significativamente all'aumentare della dimensione d'impresa in termini di numero di dipendenti, passando dal 50% delle aziende con 1-3 dipendenti all'88,9% di quelle con almeno 10 dipendenti (cfr. figura 10).

Figura 9 - Il grado di conoscenza degli sgravi fiscali e contributivi legati al welfare aziendale dichiarato dalle imprese, per numero di dipendenti (N = 192).

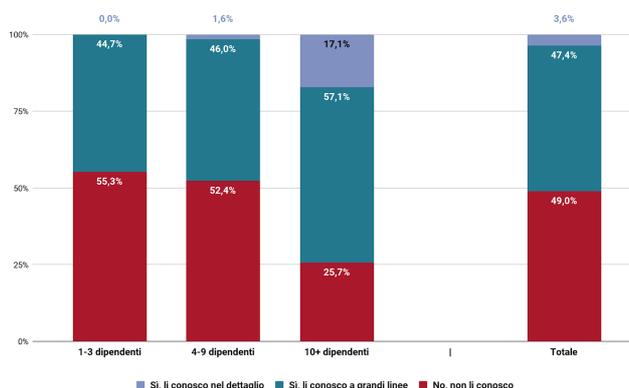
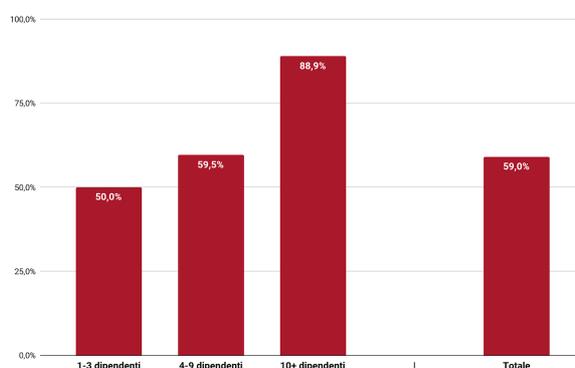


Figura 10 - Il grado di diffusione del welfare aziendale tra le imprese, per numero di dipendenti (N = 195).

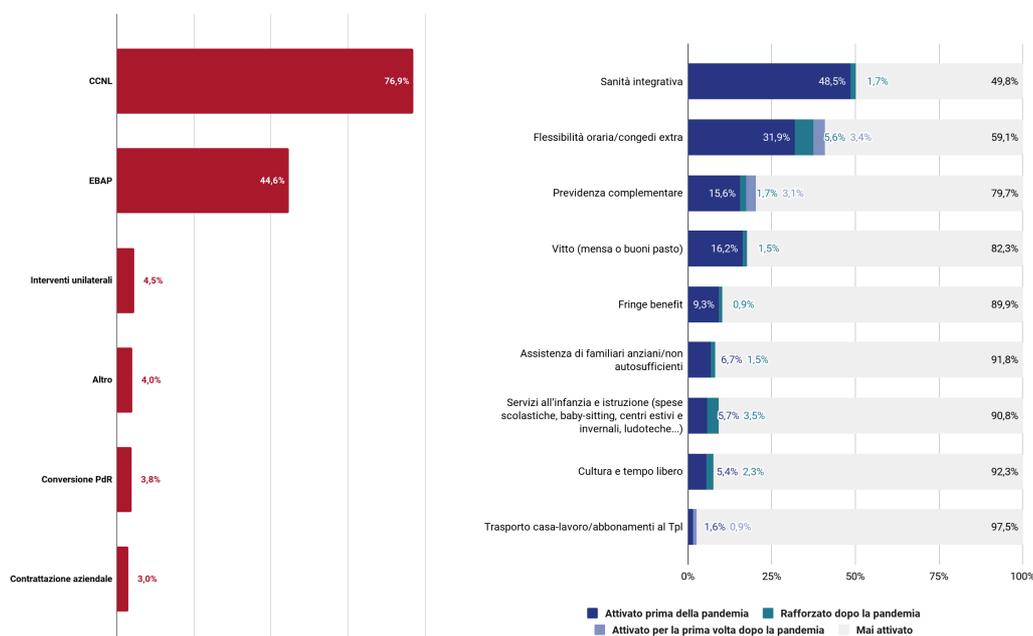


Molto più contenuta risulta invece la quota di aziende che ricorrono al lavoro agile (appena l'8,3% di quelle con dipendenti), introdotto perlopiù in occasione della pandemia da Covid-19 (in 12 delle 15 imprese che hanno affermato di avvalersi di questo strumento).

Quanto al tipo di benefit di welfare aziendale/contrattuale offerti, nella stragrande maggioranza dei casi le misure sono quelle previste dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del comparto artigiano, seguite da quelle messe a disposizione dall'Ente Bilaterale regionale. Come riportato nella figura 11 (grafico di destra), le aree di welfare che registrano l'impegno più frequente delle aziende sono quelle relative alla sanità integrativa (coperta dal fondo bilaterale nazionale San.Arti.; 52%), alla flessibilità oraria (47%, cresciuta dopo l'irruzione della crisi pandemica), alla previdenza complementare (24%)⁴ e ai buoni pasto e alle mense (17%). Restringendo l'analisi a chi ha indicato almeno 1 area di intervento tra le 9 proposte, si ottiene che la gamma delle misure di welfare realizzate copre in media 2,25 ambiti. Infine, considerata la prevalenza di queste fonti di welfare nelle MPMI associate a CNA Piemonte, appare comprensibile che il 69,9% delle imprese dichiarò di non ricorrere a nessun *provider* specializzato per la gestione dei piani welfare; il 23,6% vi fa ricorso ma senza utilizzare una piattaforma digitale e solo il 6,5% accede ai servizi di un *provider* avvalendosi anche di una piattaforma.

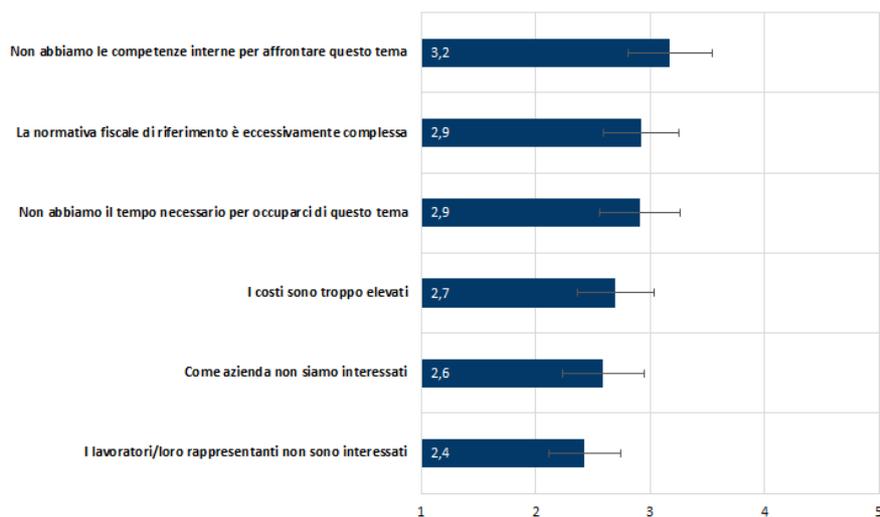
⁴ È possibile che si tratti di un dato sovrastimato a causa del fatto che, tra i non specialisti, la distinzione tra sanità integrativa e previdenza complementare non è sempre chiara, ragione per cui è plausibile immaginare che in alcuni casi gli interventi straordinari per fronteggiare la crisi pandemica siano stati attribuiti dai rispondenti all'area previdenziale anziché a quella sanitaria.

Figura 11 - Il welfare aziendale delle imprese artigiane: le fonti (grafico di sx; più risposte possibili; N=116) e le aree di intervento, prima e dopo la pandemia (grafico di dx; N= 329).



Venendo ora alle aziende con dipendenti che invece *non offrono* forme di welfare aziendale, le motivazioni che le hanno spinte a non impegnarsi in questo ambito sono riportate nella figura 12.

Figura 12 - Le motivazioni della non attivazione del welfare aziendale: grado di accordo su scala 1 (per nulla/molto poco d'accordo) e 5 (del tutto d'accordo) (N = 77; barre degli errori: 95% CI).



Alla richiesta di esprimere il proprio grado di accordo su una serie di possibili ragioni alla base del loro "non impegno", i rispondenti non si sono sbilanciati, indicando per ogni motivazione proposta un punteggio che oscilla intorno al valore 3 su una scala compresa tra 1 ("per nulla/molto poco d'accordo") e 5 ("del tutto d'accordo"). Ciò può segnalare la compresenza di tutte queste motivazioni alla base delle decisioni assunte (e quindi il non prevalere di nessuna di esse), ma -

come si è visto - anche la possibile prevalenza di una scarsa dimestichezza degli intervistati con il tema, a suggerire che la non attivazione dei pacchetti welfare tenderebbe a essere più l'esito di una mancata considerazione della possibilità stessa di introdurli che di una deliberata decisione di non farlo in ragione di motivazioni ben soppesate.

In effetti, la quota di partecipanti che dichiara di non conoscere neanche a grandi linee la normativa di riferimento è pari al 65% tra gli imprenditori e le imprenditrici che non lo hanno attivato a fronte di una quota certo consistente, ma ben più contenuta, di chi invece è già impegnato su questo terreno (il 42,6%).

Sul totale delle imprese inattive in ambito welfare poco più di 1 una su 5 (il 22,5%) indicava di stare valutando, al momento della compilazione del questionario (luglio 2020), la possibilità di introdurre forme di welfare aziendale alla luce delle novità normative in tema di fiscalità, contrattazione di secondo livello e Premio di Risultato. Va tuttavia sottolineata la presenza, tra chi non aveva attivato piani di welfare, di una quota più ampia di partecipanti all'indagine (il 35,4%) che si è detta maggiormente incentivata a sviluppare iniziative di questo tipo se ciò avvenisse tramite la partecipazione a una rete di imprese, che consenta loro di condividere i costi e la gestione dei servizi con altre aziende del territorio.

Come per il welfare aziendale, anche per lo *smart working* il questionario ha voluto indagare le ragioni alla base della scelta delle imprese (la stragrande maggioranza del campione), che non offrono soluzioni di questo tipo. Rispetto a quanto osservato per il welfare aziendale le motivazioni della mancata attivazione sembrano essere messe meglio a fuoco dai rispondenti, che individuano la causa più rilevante nell'incompatibilità delle mansioni produttive.

Come illustrato nella figura 13, infatti, su una scala di accordo compresa tra 1 ("per nulla/molto poco") e 5 ("del tutto d'accordo"), il massimo grado di consenso è raggiunto dall'affermazione "Le mansioni produttive sono incompatibili con lo *smart working*" (punteggio medio: 3,8), significativamente superiore alla seconda ragione addotta (l'assenza di interesse da parte dell'azienda). Tutte le altre motivazioni si attestano su punteggi più bassi, intorno al valore 2. La questione, dunque, non sembra tanto riconducibile a una mancata conoscenza della normativa, di cui infatti in questo caso imprenditori e imprenditrici si dicono maggiormente informati rispetto a quella sul welfare aziendale: solo il 28,3% sostiene di non essere a conoscenza delle novità introdotte dalla Legge 81/2017 sullo *smart working* e dei più recenti provvedimenti in materia assunti dal Governo in occasione della crisi sanitaria; il 62,1% afferma di conoscere le norme a grandi linee e il 9,6% nel dettaglio.

Un ultimo tema specifico toccato dal questionario, relativo alle possibili misure messe in campo dalle aziende associate a CNA Piemonte per incrementare il benessere dei propri dipendenti (inteso in senso lato), riguardava le eventuali azioni realizzate per agevolare il *tragitto casa-lavoro* dei dipendenti: una questione da sempre rilevante, ma, come noto, diventata cruciale nel periodo della crisi pandemica e, in particolare, della cosiddetta "fase 2"⁵. Da questo punto di vista, il quadro che emerge dalla ricerca (cfr. figura 14) segnala che le aziende partecipanti alla *survey* - peraltro duramente colpite dalla crisi economica - hanno sostanzialmente agito in continuità con il periodo precedente, attivandosi con la predisposizione di interventi innovativi *ad hoc* in rari casi.

⁵ Questa sezione del questionario è stata concepita e realizzata in sinergia con l'iniziativa "Covid Mobility" Lab, condotta da Regione Piemonte, Agenzia per la Mobilità Piemontese, Città Metropolitana di Torino e Fondazione LINKS.

Figura 13 - Le motivazioni della non attivazione dello *smart working*: grado di accordo su scala 1 (per nulla/molto poco d'accordo) e 5 (del tutto d'accordo) (N = 165; barre degli errori: 95% CI).

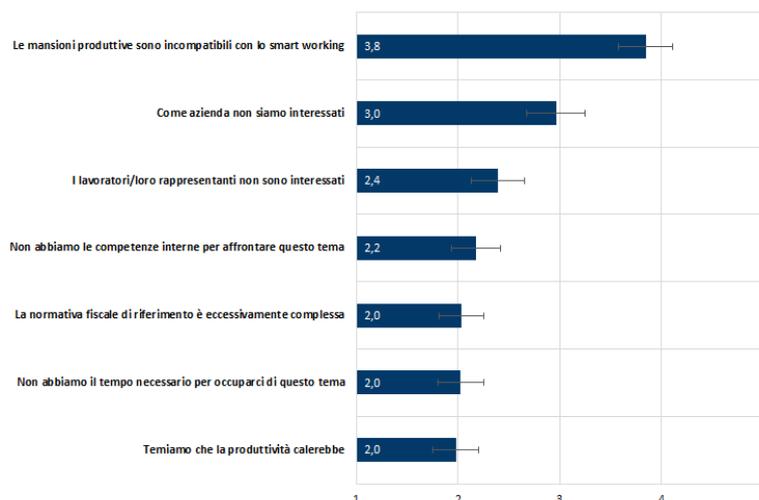
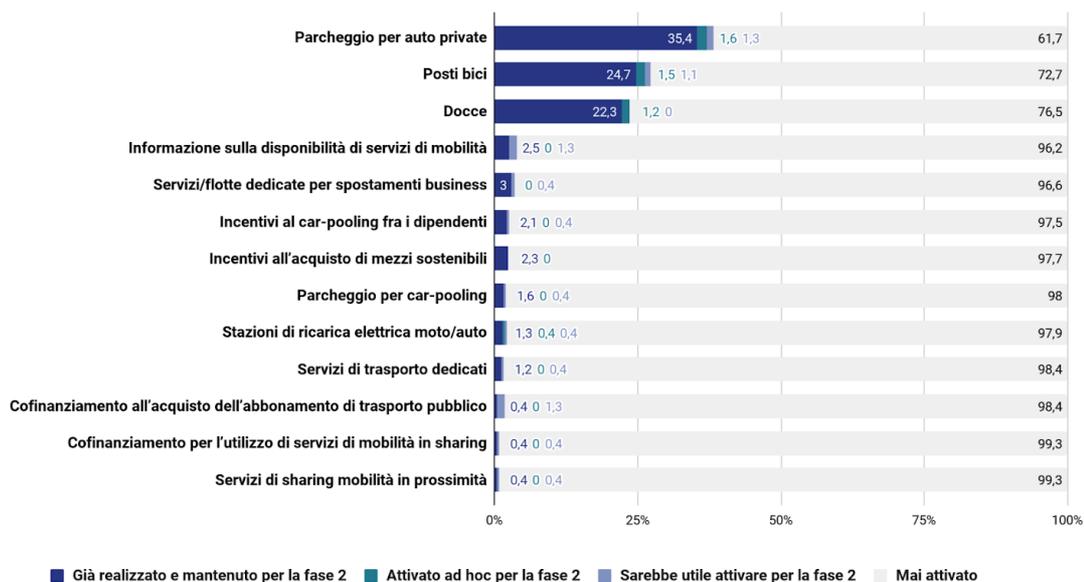


Figura 14 - Interventi per la mobilità dei dipendenti messi in campo dalle imprese, prima e dopo la pandemia (N= 329).



La ridotta priorità della questione trasporti agli occhi degli associati, almeno al momento di somministrazione del questionario, sembra peraltro confermata dalle risposte date a una domanda che sondava la disponibilità degli imprenditori a finanziare un "ticket trasporti" per i propri dipendenti, avvalendosi dei vantaggi fiscali riservati dal TUIR al welfare aziendale: il 9,2% ha risposto affermativamente, mentre il 58,9% ha escluso questa possibilità e il 31,8% ha preferito non esprimersi ("non so").

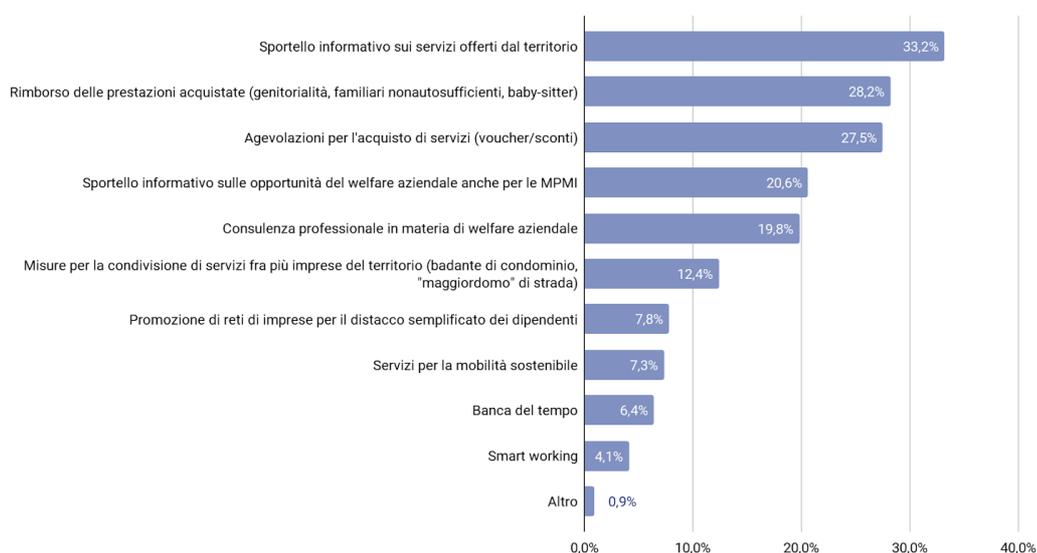
L'ultima domanda del questionario invitava i rispondenti a esprimere le proprie preferenze rispetto a un possibile futuro impegno da parte della CNA piemontese sul terreno del welfare aziendale: più precisamente era richiesto di indicare al massimo tre iniziative grazie alle quali la

Confederazione regionale avrebbe potuto offrire maggiori risposte in termini di promozione o sostegno del welfare aziendale o interaziendale (cfr. figura 15).

Benché, come si è visto, la mancanza di informazioni sui servizi di welfare disponibili non figuri tra i maggiori elementi di difficoltà denunciati dai rispondenti, l’iniziativa più frequentemente indicata come possibile servizio da potenziare consiste in uno “sportello informativo sui servizi offerti dal territorio”; parallelamente, pure a fronte delle forti criticità segnalate dagli artigiani in merito alla gestione del tempo, misure potenzialmente capaci di rispondere a questo tipo di esigenze (come la banca del tempo, lo *smart working* o il “maggiordomo di strada”) non sono sembrate riscuotere un particolare interesse.

È plausibile ipotizzare che l’apparente contraddizione tra bisogni segnalati e risposte auspiccate dipenda, da un lato, dal tipo di aspettative che gli associati nutrono verso la CNA (che sta innovando il proprio impegno sul fronte del welfare e forse non è ancora percepita dalla maggioranza degli associati come un soggetto naturalmente titolato a realizzare questo genere servizi), dall’altro dal fatto che le misure più innovative sono anche le meno conosciute: di qui l’espressione di preferenze che si indirizzano verso interventi più tradizionali, come lo sportello informativo e i vari tipi di agevolazioni economiche. Allo stesso tempo, in assenza di una diffusa conoscenza del tema e delle sue diverse possibili declinazioni, si comprende l’esigenza manifestata dalle imprese di essere messe a conoscenza dei servizi disponibili: proprio a questa esigenza hanno provato a dare risposta gli Sportelli “Welfare MPI”, azione progettuale di cui si dà conto nella sezione 3.

Figura 15 - Le azioni in materia di welfare aziendale su cui dovrebbe puntare la CNA Piemonte: le risposte delle aziende (max 3 risposte) (N = 329).



2.2 I bisogni di welfare dei dipendenti: evidenze da un gruppo di imprese

A fronte dell'interesse manifestato da un ristretto numero di imprese del Torinese associate a CNA rispetto al tema del welfare aziendale, anche a seguito degli eventi di animazione territoriale e dei seminari di approfondimento realizzati nel corso del progetto, la Confederazione artigiana ha inoltre deciso di sperimentare un'azione di mappatura dei bisogni di welfare dei dipendenti di queste imprese.

Tale ricognizione è avvenuta, nei mesi di febbraio e marzo 2021, tramite la somministrazione ai lavoratori, da parte delle imprese stesse, di un breve questionario che mirava a rilevare - oltre ad alcune caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti - i carichi di cura familiari e le preferenze dei dipendenti rispetto a possibili interventi di welfare aziendale.

Le imprese coinvolte sono state 9, per un totale di 134 dipendenti occupati, compresi tra un minimo di 6 e un massimo di 54. Tali aziende operano in settori estremamente diversi: produzione serramenti, manufatti in legno e arredamento e riparazione mobili (3), installazione, riparazione e manutenzione di ascensori e scale mobili (1), produzione di prodotti alimentari (1), autotrasporti (1), fabbricazione di motori, generatori e trasformatori elettrici (1), consulenza informatica (1), movimento terra (1). I questionari compilati sono stati 69, di cui 60 integralmente.

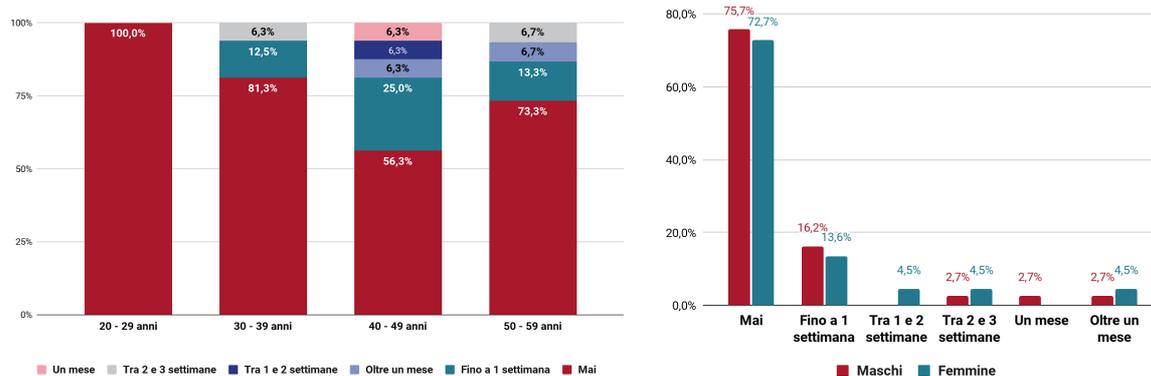
Il profilo socio-demografico dei lavoratori che hanno partecipato alla rilevazione si caratterizza per la netta prevalenza del genere maschile (66,2%), per la presenza di una quota minoritaria ma consistente di dipendenti di nazionalità straniera (26,5%, perlopiù provenienti da altri Paesi dell'Unione Europea) e un'età nel complesso relativamente bassa (il 48,5% si colloca infatti sotto i 40 anni). Il titolo di studio più frequente è il diploma di scuola media superiore (47,8%), seguito da quello di scuola media inferiore (41,8%), dalla laurea (7,5%), infine dalla licenza elementare (o nessun titolo; 3%). A livello familiare, più di 3 lavoratori su 4 vivono in coppia (76,8%; il 47,8% è sposato, il 29% convive), mentre i *single* (largamente concentrati sotto i 30 anni) sono il 17,4% del totale e i separati il 5,8%. Il 71,7% dei dipendenti che hanno risposto al questionario dichiarano di avere figli: in oltre la metà dei casi uno (51,2%), in quasi quattro casi su dieci due (39,5%), tre o più nei casi restanti (5,3%).

Il 20,6% ha inoltre dichiarato di avere almeno un familiare anziano da assistere, mentre l'11,6% ha affermato di avere in famiglia una persona con disabilità di cui prendersi cura; il 7,4% ha risposto affermativamente a entrambe le domande relative alla presenza di soggetti deboli - anziani o con disabilità - da assistere. Le persone anziane assistite vivono prevalentemente presso la propria abitazione e sono accudite dai familiari del lavoratore, così come le persone con disabilità (che in alcuni casi vivono però nell'abitazione del lavoratore stesso).

Nel complesso, i carichi di cura familiare sembrano impattare in misura modesta sul lavoro (cfr. figura 16): alla richiesta di stimare il numero di giornate di assenza dal lavoro, nel corso di un anno, per motivi legati alla famiglia, il 74,6% dei lavoratori ha risposto "mai", opzione che tuttavia registra l'incidenza più bassa tra i lavoratori nella fascia di età 40-49 anni, fra i quali si segnala al contempo la maggiore frequenza della risposta "fino a una settimana". Probabilmente anche a causa della bassa numerosità del campione, l'analisi non evidenzia differenze statisticamente significative nelle risposte di maschi e femmine, anche se a livello descrittivo si osserva una

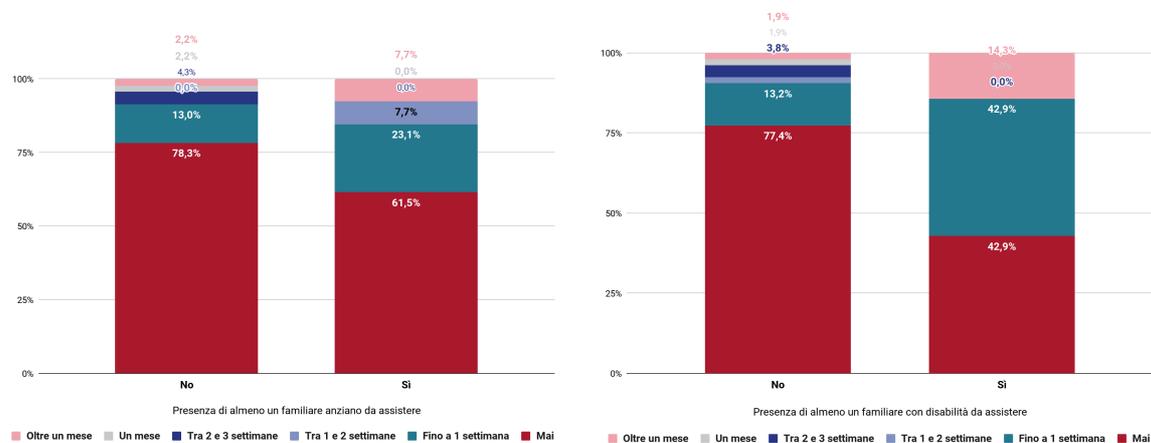
maggiore frequenza dei periodi di assenza più lunghi tra le lavoratrici che tra i lavoratori. Confrontando poi le risposte di chi ha affermato di avere una persona anziana o una persona con disabilità da assistere e chi ha affermato di non averne (cfr. figura 17), le statistiche descrittive restituiscono la maggiore frequenza delle assenze dal lavoro dei dipendenti con tali carichi di cura familiare.

Figura 16 - Periodo di assenza dal lavoro per prendersi cura dei familiari, per fasce d'età (grafico di sx, N = 56) e genere del rispondente (grafico di dx; N = 59).



Nota: per il grafico di sx le classi di età "Meno di 20 anni" e "60 anni e più" non sono rappresentate perché dotate di una numerosità molto bassa (N = 3).

Figura 17 - Periodo di assenza dal lavoro per prendersi cura dei familiari, per presenza/assenza di familiare anziano (grafico di sx) e familiare con disabilità da assistere (grafico di dx; N = 59).

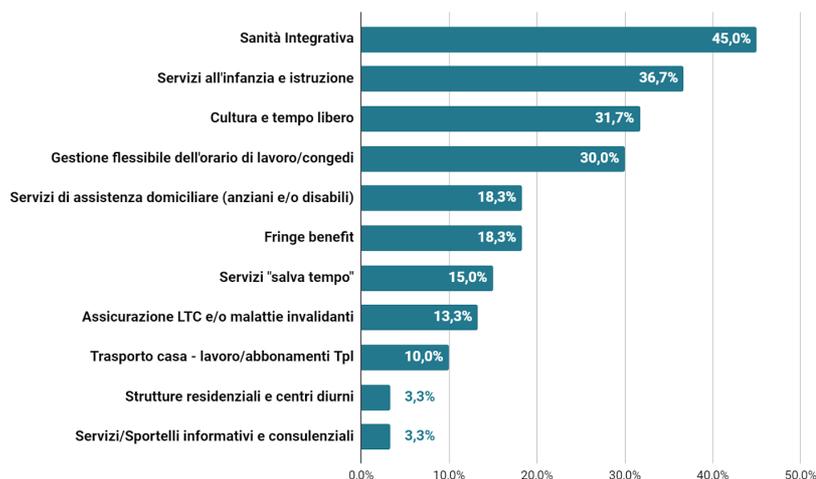


Infine, ai lavoratori delle imprese coinvolte nel sondaggio era chiesto di indicare gli interventi considerati più utili pensando al futuro proprio e della propria famiglia (cfr. figura 18). Avendo la possibilità di indicare fino a 4 misure, i dipendenti ne hanno indicati in media 2,75⁶: gli interventi più frequentemente selezionati sono stati quelli relativi all'assistenza sanitaria integrativa (45%), seguiti dai servizi per l'infanzia e le misure a sostegno dell'istruzione (36,7%), dalle misure legate all'ambito della cultura e del tempo libero (31,7%) e dalla flessibilità oraria (30%). Anche in questo caso una lettura delle risposte disaggregate per genere dei rispondenti evidenzia alcune differenze

⁶ Il numero di aree indicate è maggiore tra le lavoratrici che tra i lavoratori, e sale al crescere del numero di figli. Le differenze, tuttavia, non sono dotate di significatività statistica.

interessanti: i servizi all'infanzia e per l'istruzione e la flessibilità oraria sembrano infatti suscitare un interesse maggiore da parte delle lavoratrici (che li hanno indicati, rispettivamente, nel 54,5% e nel 50% dei casi vs il 26,3% e il 18,4% dei colleghi uomini), mentre l'area dei "fringe benefit" raccoglie in proporzione una quota di preferenze maschili più alta (il 26,3% delle preferenze vs il 4,5% dalle lavoratrici).

Figura 18 - Risposte alla domanda "Più' in generale, pensando al futuro suo e dei suoi familiari, cosa ritiene possa servirle maggiormente?" (max 4 risposte) (N = 60).



2.3 La mappatura dell'offerta

Oltre alle attività di mappatura della domanda di welfare del mondo artigiano (sia sul fronte delle imprese che dei dipendenti), il progetto ha previsto la realizzazione di una ricognizione dell'offerta, già in essere o attivabile a livello territoriale, che potrebbe contribuire a rispondere ai bisogni emersi. L'offerta già in essere riguarda principalmente le prestazioni messe in campo dall'EBAP (§ 2.3.1), mentre quella attivabile o le cui connessioni con il sistema produttivo artigiano potrebbero essere maggiormente valorizzate è stata esplorata con particolare riferimento alla cooperazione sociale (§ 2.3.2).

2.3.1 La bilateralità artigiana territoriale: le prestazioni dell'EBAP

Come noto, la bilateralità artigiana si articola in tutta Italia – a livello territoriale – in enti bilaterali di rango regionale, coordinati dall'Ente Bilaterale Nazionale Artigianato (EBNA). In Piemonte, opera dal 1993 l'Ente Bilaterale dell'Artigianato Piemontese (EBAP), costituito da Confartigianato, CNA, Casartigiani, per la parte datoriale, e CGIL, CISL, UIL per quella sindacale, coerentemente con quanto previsto dagli Accordi Interconfederali nazionali del 1992. Al 31 dicembre 2019 l'Ente piemontese contava circa 18.500 imprese aderenti, per un totale di 75.000 lavoratori.

Le principali attività dell'Ente – che si suddivide a propria volta in una serie di bacini corrispondenti ai territori provinciali – possono essere ricondotte alle aree della sicurezza (attraverso il sostegno all'attività dei Rappresentanti dei Lavoratori Sicurezza Territoriale, RLST), della rappresentanza sindacale e – aspetto di maggiore interesse per il tema qui considerato – del cosiddetto sostegno al reddito per imprese e lavoratori.

Ricadono in quest'ultimo campo misure destinate ai lavoratori dipendenti interessati da sospensioni o riduzioni temporanee dell'attività lavorativa causate da eventi di forza maggiore; prestazioni a favore delle imprese che sostengano spese, per esempio, per l'acquisto di nuovi macchinari o per la formazione dei propri dipendenti; da luglio 2016 è inoltre attivo il Fondo di Solidarietà Bilaterale dell'Artigianato (FSBA), le cui erogazioni ai dipendenti in caso di sospensioni/riduzioni lavorative, infine, ricadono nel campo del sostegno al reddito le prestazioni – per dipendenti, titolari, soci e coadiuvanti – definite “a sostegno delle famiglie”.

Si tratta di forme di welfare contrattuale di particolare interesse in un comparto caratterizzato, come visto, da dimensioni di impresa particolarmente ridotte e dalla conseguente difficoltà per molte aziende di realizzare il welfare aziendale. Attualmente, il sostegno offerto ai nuclei familiari delle imprese iscritte all'EBAP consiste in una serie di rimborsi relativi a spese sostenute in diversi ambiti (istruzione, salute e sostegno alla persona, prestazioni *una tantum* per lavoratori dipendenti), come ricapitolato nella tabella 4. L'accesso a tali benefici è subordinato a un ISEE non superiore a 35 mila euro.

Tabella 4 - Il “welfare bilaterale” dell'EBAP: prestazioni e destinatari.

Area	Contributo per	Importo annuo massimo	Beneficiari	
			Lavoratori	Titolari
Istruzione	Rette asilo nido	700 € per figlio	●	-
	Spese universitarie	500 € a testa	●	●
	Testi scolastici	350 € a testa	●	●
	Centri estivi	250 € per figlio	●	●
	Trasporto scolastico	100 € per figlio (trasporto urbano) 200 € per figlio (trasporto extraurbano)	●	-
	Mensa (figli)	200 € per figlio	●	-
Salute	Lenti graduate	150 € a prestazione, per massimo 2 prestazioni (300 €)	●	●
Sostegno alla persona	Assenza per visita medica figlio con disabilità	80 € a giornata, per massimo 5 giornate (400 €)	●	●
	Genitore non autosufficiente	500 € per nucleo	●	●
	Nascita/adozione	700 € <i>una tantum</i>	●	●
Prestazioni <i>una tantum</i> per lavoratori dipendenti	Conseguimento diploma scolastico	1.000 € <i>una tantum</i>	●	-
	Conseguimento laurea triennale	1.500 € <i>una tantum</i>	●	-
	Conseguimento laurea magistrale	2.000 € <i>una tantum</i>	●	-
	superamento periodo di comporto per gravi patologie	1.000 € <i>una tantum</i>	●	-

Fonte: nostra elaborazione da www.ebapiemonte.it (ultimo accesso: 29.06.2021).

2.3.2 L'offerta della cooperazione sociale

Oltre a mettere maggiormente in luce l'offerta di welfare "interna" al sistema della bilateralità artigiana territoriale (a partire proprio dalle prestazioni EBAP) tramite gli eventi di animazione e gli Sportelli Welfare MPI, il progetto ha anche inteso mappare a vantaggio delle imprese associate i principali soggetti della cooperazione sociale attivi nei diversi territori di riferimento delle CNA provinciali.

L'obiettivo in questo caso era la produzione - in carico alla CNA Piemonte e, in particolare, al suo Osservatorio MPI e alle associazioni territoriali della Confederazione - di un elenco di soggetti del Terzo Settore (principalmente, imprese sociali e cooperative di tipo A), organizzato secondo criteri individuati e condivisi all'interno del Laboratorio di progettazione.

Grazie a un'analisi *desk*, sono quindi state raccolte, analizzate e selezionate alcune informazioni-chiave relative alle principali cooperative associate a Legacoop e Confcooperative nei diversi territori provinciali, con specifica attenzione a quelle specializzate nell'erogazione di servizi alla persona (cooperative di tipo A) che - come messo in evidenza anche nella *Prefazione* a questo rapporto - costituiscono un elemento allo stesso tempo importante e molto delicato dei possibili piani welfare, e quindi da valutare con particolare attenzione.

Su due territori sono stati inoltre realizzati degli approfondimenti di tipo qualitativo. Nel Cuneese è stata infatti avviata una interlocuzione con la sezione provinciale di Confcooperative per comprendere quali e quante delle associate attualmente non attive nel campo dei servizi alla persona potrebbero essere interessate - in prospettiva - a diversificare la propria offerta, anche alla luce di una possibile crescita della domanda innescata dalla diffusione di pratiche di welfare aziendale. Nel Biellese, la CNA Piemonte ha invece individuato un interlocutore prezioso nel consorzio "Il Filo da Tessere", che aveva partecipato all'evento di animazione territoriale del 4 dicembre 2019 per portare la testimonianza di *BiellaWelfare*, piattaforma digitale che prevede specifiche funzionalità anche per le imprese che vogliono attivare piani di welfare.

3. Gli sportelli “Welfare MPI”

Oltreché con gli eventi di animazione territoriale e i seminari di approfondimento, “Welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani, micro e piccole imprese” ha promosso la conoscenza del welfare aziendale e contrattuale tra i propri associati tramite la progettazione e successiva implementazione di sportelli informativi - denominati “Welfare MPI” - aperti presso tutte le associazioni territoriali regionali della Confederazione. Da progetto, la finalità degli 11 sportelli era fornire prime indicazioni utili in merito alle misure regionali legate alla Strategia We.Ca.Re., al progetto di disseminazione promosso dalla CNA Piemonte e, più in generale, al tema “welfare aziendale”. L’effettiva apertura del servizio informativo - entrato a regime nel mese di ottobre 2020 (tranne a Torino, dove gli Sportelli sono stati aperti nel mese di febbraio 2021) - è stata preceduta da una formazione, organizzata dai ricercatori *Percorsi di secondo welfare* in stretto raccordo con il *project manager*, cui hanno preso parte i responsabili delle diverse CNA territoriali nonché componenti del Laboratorio di progettazione (§ 3.1). Il periodo compreso tra ottobre 2020 e 2021 ha quindi visto entrare in funzione gli Sportelli, le cui modalità operative sono state ovviamente ridefinite rispetto a quanto inizialmente immaginato, in funzione delle norme anti-contagio dovute alla pandemia da Covid-19. Le azioni realizzate sono state oggetto di un monitoraggio concepito per valutare il servizio offerto e leggere i bisogni espressi dagli associati (§ 3.2).

3.1 La formazione: informare, accogliere, indirizzare

La formazione necessaria all’attivazione degli sportelli è stata realizzata a distanza, tramite la piattaforma *Webex*, messa a disposizione dal patronato Epasa-Itaco. L’incontro formativo si è posto due obiettivi generali: da un lato, porre le basi per impostare il (buon) funzionamento degli sportelli, coerentemente con il quadro progettuale complessivo; dall’altro, sviluppare riflessioni utili anche per la fase successiva alla fine “ufficiale” del progetto e alla sostenibilità delle azioni attivate. L’incontro - che ha alternato momenti di didattica frontale e lavori di gruppo che hanno richiesto la partecipazione attiva dei presenti - si è articolato intorno a tre parole-chiave, individuate dai ricercatori di *Secondo Welfare* insieme a CNA Piemonte e al *project manager*, anche alla luce delle evidenze emerse dalla *survey* tra le imprese (cfr. § 2.1) e relative alle funzioni da attribuire agli sportelli: *informare, accogliere, indirizzare*.

Tramite la parola-chiave “**informare**” si è voluto innanzitutto richiamare l’attenzione dei partecipanti sulle specificità degli sportelli Welfare MPI. Una breve rassegna di “sportelli welfare” realizzati negli ultimi anni in Italia nell’ambito di altri progetti e il loro confronto con quelli immaginati nel progetto guidato da CNA Piemonte ha infatti permesso di mettere a fuoco che la funzione informativa è comune a molte esperienze, ma anche che la sperimentazione degli artigiani piemontesi si sarebbe caratterizzata non solo per l’obiettivo di informare (il maggior numero di imprese) sulle opportunità del welfare aziendale, ma anche per il fatto di perseguire questo scopo tenendo a mente altri due obiettivi: da un lato, rendere più comprensibile il tema agli occhi di imprenditori e imprenditrici interessati, dall’altro rendere più accessibile l’offerta di welfare già esistente nel sistema artigiano. I dati emersi dalla *survey* (la scarsa conoscenza di quanto offerto dall’Ente Bilaterale regionale e l’indicazione di sportelli informativi sui servizi di welfare offerti dal territorio come primo possibile intervento della CNA Piemonte su questo terreno) mettevano peraltro proprio in evidenza l’esigenza - avvertita dalla base associativa - di

una maggiore informazione sui temi del welfare. In questo senso, oltre a veicolare informazioni di carattere generale (come quelle contenute nel *booklet* realizzato nella prima fase del progetto; cfr. § 1.1), gli sportelli avrebbero dovuto sistematizzare le informazioni concernenti tutte le forme di “welfare” già esistenti nel sistema dell’artigianato a vantaggio degli imprenditori e delle imprenditrici, ma in capo a tanti soggetti diversi: da EBAP a San.Arti., da FSBA ai servizi messi a disposizione dal Patronato Epasa-Itaco.

La parola-chiave “**accogliere**” è invece servita a sottolineare poi che una condizione indispensabile perché l’informazione risultasse efficace sarebbe stata un’accoglienza allo sportello - in presenza o a distanza - organizzata in modo da perseguire la facilitazione dell’accesso al servizio, così da intercettare il numero massimo di imprenditrici e imprenditori interessati al tema. Per ottenere questo obiettivo si è quindi riflettuto sulle migliori strategie organizzative da adottare, sulla selezione dei materiali informativi da distribuire, sugli strumenti da usare per l’ascolto e il tracciamento delle esigenze espresse in tema di welfare nonché per la profilazione degli accessi. Alla luce del fatto che, come emerso dalla *survey*, uno problemi maggiormente avvertiti dagli associati a CNA Piemonte è il tempo (o meglio: la sua mancanza), dal punto di vista organizzativo si è in particolare sottolineata la centralità di orari di apertura degli sportelli compatibili con gli orari di lavoro di imprenditori e imprenditrici.

Ci si è quindi interrogati sulla centralità degli aspetti comunicativi, evidenziando la necessità di mettere a conoscenza tutti i soggetti che avrebbero potuto beneficiare del servizio informativo dell’esistenza dello sportello, dei servizi che avrebbe offre e delle modalità di accesso. Perché uno sportello funzioni non è sufficiente che venga attivato (giorni e orari sono stati definiti nel modo migliore, il personale è preparato e motivato, il materiale informativo è stato predisposto in tempo...), ma è indispensabile che i soggetti che potrebbero beneficiarne siano a conoscenza dell’esistenza dello sportello stesso, dei servizi che offre, delle modalità per accedervi. Di qui l’importanza di una riflessione, promossa durante la formazione, sul più efficace utilizzo dei canali di comunicazione a disposizione della Confederazione a livello regionale, territoriale e di patronato (sito web, newsletter e pagine Facebook della CNA Piemonte e delle CNA territoriali).

Infine, la terza parola-chiave intorno a cui è stato organizzato l’incontro formativo è stata “**indirizzare**”, intesa quale funzione di orientamento e accompagnamento delle associate verso il welfare. Nella fase di prima sperimentazione, infatti, gli Sportelli Welfare MPI della CNA piemontese avrebbero potuto aiutare direttamente le associate a realizzare i primi passaggi di costruzione di un eventuale intervento di welfare (ovvero una ricognizione delle opportunità già disponibili a partire dalle misure di welfare contrattuale e bilaterale, e l’identificazione dei possibili destinatari), indirizzando poi verso servizi più specialistici le associate che - manifestando l’intenzione di impegnarsi attivamente su questo terreno - avessero manifestato l’esigenza di una consulenza giuslavoristica e fiscale e di un orientamento nell’identificazione dei fornitori, delle piattaforme, degli strumenti di comunicazione e monitoraggio.

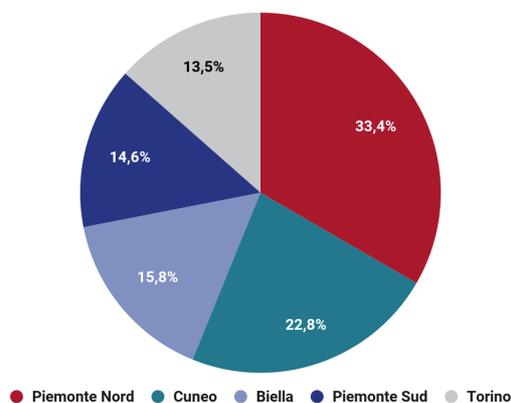
3.2 L’implementazione e il monitoraggio

Per permettere alla CNA di comprendere se le modalità organizzative adottate avrebbero prodotto (oppure no) i risultati auspicati, così da essere nelle condizioni - anche in una prospettiva di prosecuzione delle attività dopo la conclusione del progetto - di apportare eventuali correttivi, facilitare lo scambio e il confronto delle esperienze tra gli Sportelli attivati nei diversi territori,

generare pratiche di condivisione e facilitare una lettura sistematica dei bisogni delle associate, i singoli Sportelli sono stati dotati di una scheda uniforme di rilevazione degli accessi al servizio. La scheda, presentata e discussa nel corso dell'incontro formativo, è stata quindi raffinata e consegnata nei giorni immediatamente successivi alle singole associazioni territoriali della CNA, cui è stata data la possibilità di compilarla direttamente *online* oppure di utilizzarla in formato cartaceo, caricando in un secondo momento nel dataset digitale i dati raccolti.

A conclusione del progetto, a fronte di un obiettivo progettuale che indicava in 530 il numero di aziende da raggiungere tramite gli Sportelli, il monitoraggio realizzato tramite le schede di accesso indica in 315 le associate effettivamente coinvolte nelle attività di Welfare MPI; il numero complessivo di accessi è stato pari a 342, distribuiti per territorio come illustrato nella figura 19. Ovviamente, sul volume degli accessi ha inciso la crisi pandemica, che ha ritardato l'apertura dei punti informativi e imposto restrizioni sulle modalità di ricevimento dei possibili interessati⁷.

Figura 19 - Gli accessi agli Sportelli Welfare MPI nel periodo ottobre 2020-aprile 2021, per CNA territoriale (N = 342).



La principale ragione per cui le imprenditrici e gli imprenditori artigiani si sono rivolti agli sportelli è stata il desiderio di acquisire maggiori informazioni di carattere generale (nel 64% dei casi). A livello tematico i due ambiti di maggiore interesse si sono rivelati quello dell'assistenza sanitaria integrativa e quello relativo alle varie misure a sostegno della famiglia (rispettivamente con il 21,3% e il 16,4% dei casi). In linea con la presenza - fra gli associati - di una quota consistente di imprese senza addetti, la maggior parte di chi si è rivolto allo sportello lo ha fatto per raccogliere indicazioni per sé e il proprio nucleo familiare (62,4%); allo stesso tempo si registra una quota consistente di richieste in merito alle opportunità di welfare per i dipendenti (47,8%). In particolare, il 16,4% di chi ha richiesto informazioni per sé ha chiesto anche informazioni per i dipendenti e il 21,3% di chi ha richiesto delucidazioni sulle opportunità per i propri lavoratori ha colto l'occasione per informarsi sulle opportunità del welfare occupazionale anche per la propria famiglia.

Le richieste sono state avanzate soprattutto telefonicamente (57,4%), in conseguenza della necessaria rimodulazione delle attività di Sportello dovuta alla crisi pandemica da Sars-COV-2⁸.

⁷ Inoltre, nel caso degli Sportelli attivati da CNA Torino, il periodo di effettiva apertura è stato più breve che negli altri casi, dato che le attività sono state realizzate a partire da febbraio 2021 e non da ottobre 2020.

⁸ Allo stesso tempo, le diverse associazioni territoriali della CNA Piemonte hanno privilegiato modalità differenti di accesso allo Sportello: ad esempio, mentre la CNA Piemonte Nord ha gestito in presenza e al telefono due quote identiche di accessi (il 49,1%), la

Ciò ha inevitabilmente comportato delle conseguenze sulla possibilità per gli Sportelli di distribuire effettivamente i materiali informativi, che infatti in oltre il 45% degli accessi complessivi non sono stati consegnati, con un'incidenza particolarmente alta nel caso di contatti telefonici. I materiali più frequentemente distribuiti (i media, 1,5 considerando solo i casi in cui sono stati consegnati) sono stati l'opuscolo informativo sul fondo sanitario integrativo San.Arti. e il *booklet* messo a punto dai ricercatori di *Secondo Welfare* (cfr. figure 20 e 21).

Figura 20 - Ambiti di interesse di chi si è rivolto agli Sportelli (grafico di sx) e materiali informativi consegnati (grafico di dx) (N = 342).

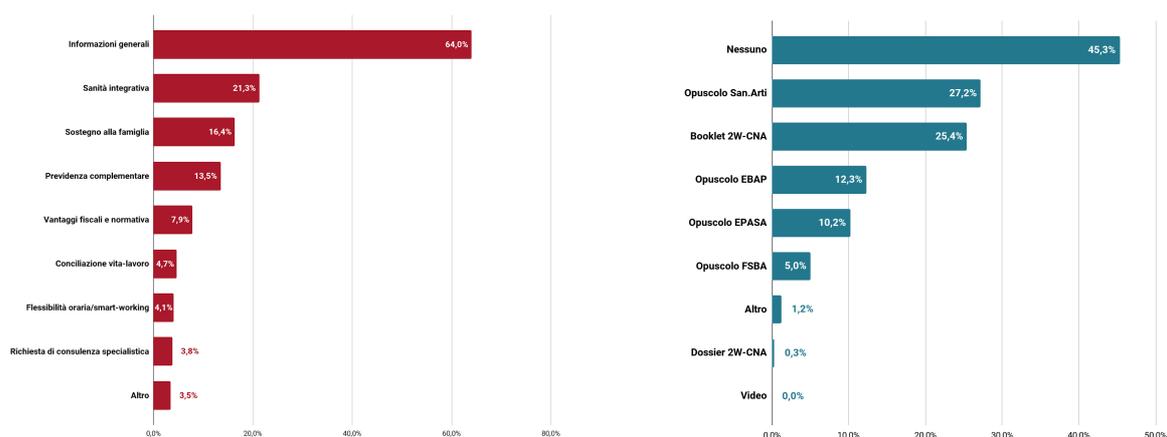
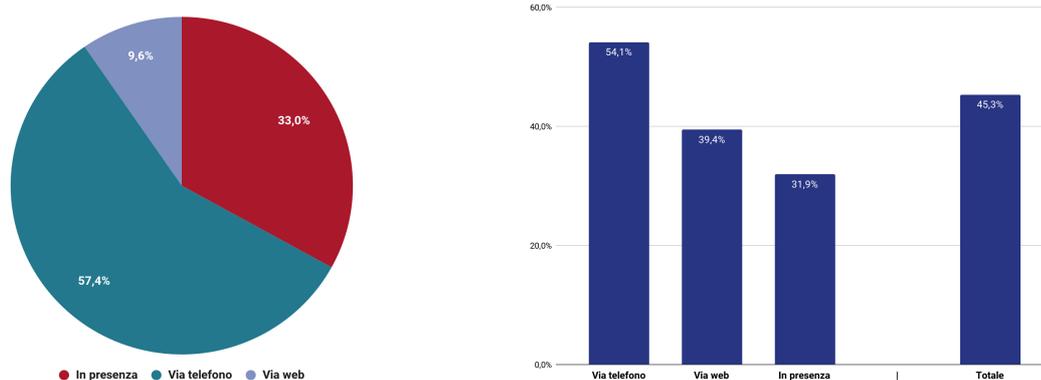


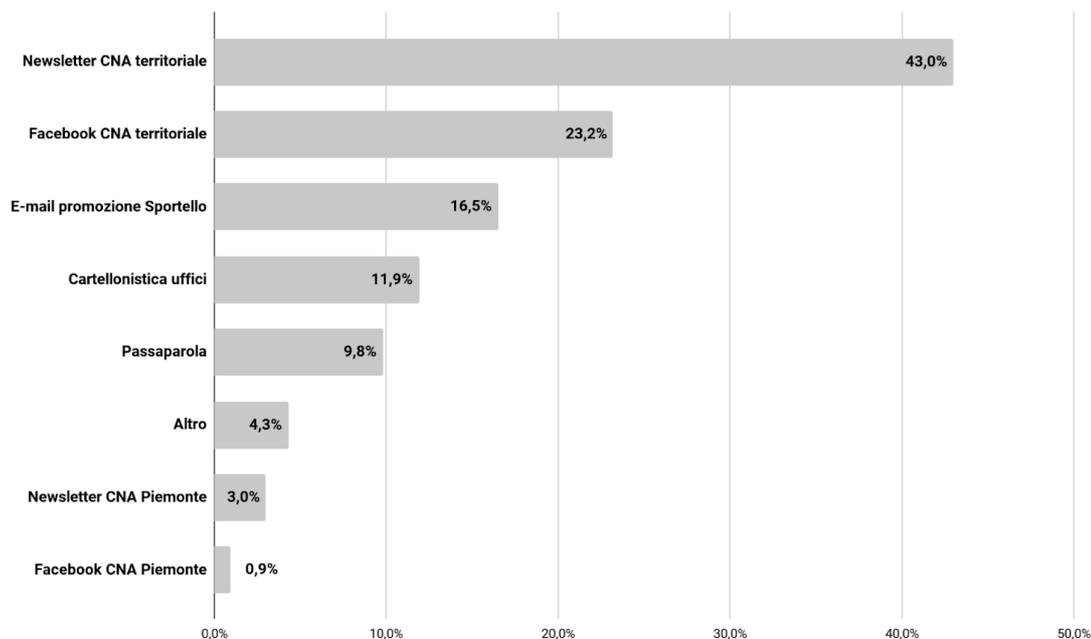
Figura 21 - Modalità di accesso agli Sportelli (grafico di sx) e incidenza di "Nessun materiale" per modalità di accesso (grafico di dx) (N = 342).



CNA Torino ha privilegiato la modalità telefonica, che ha raccolto il 63% degli accessi e la CNA Biella ha fatto maggior ricorso all'accesso via telefono (46,3%), seguito da quello via web (37%) e da quello in presenza (16,7%).

Gli strumenti comunicativi più efficaci per far conoscere agli associati la presenza degli Sportelli Welfare MPI sono stati quelli gestiti direttamente dalle singole associazioni territoriali della Confederazione artigiana piemontese, a partire dalla segnalazione del servizio nella newsletter periodica inviata agli iscritti e sulla pagina Facebook (cfr. figura 22)⁹.

Figura 22 - Risposte alla domanda "Come è venuto/a a conoscenza dello Sportello?" (più risposte possibili; N = 328).



A conclusione dell'azione, è stato infine chiesto ai responsabili delle diverse associazioni territoriali della CNA Piemonte di esprimere una valutazione qualitativa in merito a punti di forza e punti di debolezza degli Sportelli sulla base dell'esperienza maturata nei mesi di apertura dei punti informativi: la tabella 5 ricapitola gli elementi più salienti riportati dai responsabili.

⁹ Anche in questo caso, dall'analisi delle risposte disaggregate per CNA territoriale di riferimento emergono diverse strategie messe in atto dalle singole associazioni: Piemonte Nord e Cuneo, ad esempio, sono i territori in cui la risposta "Newsletter della CNA territoriale" è stata citata con maggiore frequenza; Piemonte Nord, che ha gestito circa la metà degli accessi in presenza, registra anche una quota relativamente elevata di risposte "Cartellonistica negli uffici".

Tabella 5 - Gli Sportelli Welfare MPI nei territori: punti di forza e punti di debolezza.

Sede territoriale	Punti di forza	Punti di debolezza
CNA Torino	L'apertura degli Sportelli è servita a comunicare una presenza attiva dell'associazione, anche sul terreno del welfare aziendale. È stata inoltre l'occasione per valorizzare in modo innovativo e su un nuovo oggetto di lavoro le diverse competenze già presenti dentro l'associazione (dall'Ufficio Paghe allo sportello del fondo San.Arti.).	La crisi pandemica ha ridotto l'efficacia dell'intervento, avendo imposto restrizioni con conseguenze che hanno limitato la promozione del servizio.
CNA Biella	Aver creato una "coscienza" all'interno del sistema territoriale, con risorse dedicate alle quali tutti i colleghi possono ricorrere, indirizzando le richieste delle aziende, dichiarate o potenziali.	Non sono direttamente riconducibili alle attività di sportello, che sono quasi tutte informative, quanto alla difficoltà di dimostrare in pratica alle aziende interessate, soprattutto a quelle micro, come attuare attività di welfare al loro interno.
CNA Cuneo	Il personale del Patronato, assegnato alle funzioni di Sportello, si è rivelato preparato e adeguato per diffondere le informazioni, sperimentandosi anche su un terreno relativamente nuovo.	L'interesse dimostrato dalle aziende è stato "scarso".
CNA Piemonte Sud	Aver stimolato le due CNA locali (AT e AL) a riprendere in mano attività che non presidiavano, rinvigorendo così la relazione con i loro associati. L'apertura degli Sportelli è servita a comunicare una presenza attiva dell'associazione, anche sul terreno del welfare aziendale, nonostante l'assenza di una società di servizi dedicata.	La situazione straordinaria dettata dalla pandemia e in cui hanno operato gli Sportelli. Ad esempio, non è stato possibile "andare a trovare le imprese" in sede attraverso un servizio di "sportello mobile": le telefonate e gli appuntamenti presso la CNA non hanno la stessa efficacia e lo sportello <i>online</i> fatica a decollare con aziende che spesso hanno scarsa dimestichezza con gli strumenti digitali. Inoltre, gli Uffici Paghe, coinvolti nell'evasione delle domande EBAP/FSBA, sono stati particolarmente sotto pressione.
CNA Piemonte Nord	CNA Piemonte Nord, vero e proprio "sistema", ha messo in campo molteplici risorse umane con molteplici competenze che lavorano in modo integrato. Questo aspetto ha favorito il coinvolgimento di molti operatori delle società della CNA Piemonte Nord (CNA Servizi srl e Consorzio Gestione Servizi CNA), anche se non formalmente coinvolti nel progetto ma che di fatto hanno anch'essi sostenuto attraverso i quotidiani rapporti con gli imprenditori associati e clienti la disseminazione delle informazioni relative alle opportunità del welfare aziendale, con un effetto moltiplicatore dei risultati.	L'incombere dell'emergenza per la pandemia Covid-19 ha quasi monopolizzato dal punto di vista organizzato l'attività di tutte le aree di lavoro della CNA Piemonte Nord, rischiando di distogliere l'attenzione dal focus del progetto ma che, in realtà, ne ha ampliato le potenzialità.

Fonte: elaborazione degli autori.

4. Gli effetti diretti e indiretti del progetto

Di seguito saranno analizzati quelli che sono stati gli sviluppi legati al progetto realizzati dalle CNA territoriali e si cercherà di analizzare le loro opportunità e criticità e le potenziali ricadute del progetto sul sistema attuatore.

4.1 Gli sviluppi nei singoli territori¹⁰

Gli eventi di animazione territoriale e tutte le altre attività di divulgazione, informazione e mappatura svolte nell'ambito del progetto sono state un ponte per le CNA territoriali per avviare altre azioni e interventi nel campo del welfare aziendale. Inoltre, i materiali prodotti, le indagini realizzate e le attività di sportello hanno aumentato la sensibilizzazione di molte organizzazioni dei territori coinvolti sui temi del welfare. Il tutto - ovviamente - in un contesto generale radicalmente mutato a causa dell'irrompere della crisi pandemica, che ha inevitabilmente costretto gli attori del progetto a una rimodulazione di diverse attività previste e impone alla Confederazione una valutazione ragionata di quanto realizzato, con l'obiettivo principale di acquisire elementi utili a porre le basi per una prosecuzione sostenibile dell'impegno della CNA Piemonte e delle sue associazioni territoriali sul terreno del welfare.

Tra le azioni che si possono considerare una "gemmazione" diretta del percorso avviato dalla CNA Piemonte, si segnala in particolare il progetto "[W.INN-Welfare innovativo per le PMI del Biellese](#)" che la **CNA Biella** ha avviato attraverso il terzo bando in tema di welfare aziendale della strategia We.Ca.Re. (cfr. §1.2). Il progetto ha visto CNA Biella come capofila di un'associazione temporanea di imprese (ATI), costituitasi ufficialmente il 29 settembre 2020. La rete coinvolge i dipendenti di 4 aziende (CNA Servizi Srl, Di-Shape Srl, Tredi Snc e Gabella Macchine Spa) per un totale di circa 100 addetti; sono inoltre coinvolti alcuni soggetti del territorio che forniscono servizi di welfare: tra queste le cooperative sociali Anteo, Il Giardino e La Famiglia, le società di servizi per le imprese Inforcoop Ecipa Piemonte e AvBrain, oltre a una rete di professionisti in ambito di consulenze psicologiche, pedagogiche e di mediazione familiare, commercialisti e avvocati.

Come ricostruito dal responsabile della CNA biellese,

tutte le attività relative al bando 2 in cui siamo stati coinvolti fin dall'inizio ci hanno dapprima suggestionato e poi convinto che un'iniziativa "pilota" rivolta alle micro e piccole imprese biellesi poteva essere proposta, inserendo in più - anche come forma di "motivazione ulteriore" - la possibilità di coinvolgimento di imprese del territorio, tra quelle in grado di offrire e fornire servizi di welfare direttamente ai dipendenti, ma anche indirettamente a coadiuvanti, soci e familiari degli imprenditori e imprenditrici. Questa motivazione ha valso un ottimo punteggio al progetto, e pur tra mille difficoltà, si sta rivelando il valore aggiunto che viene apprezzato dalle aziende partecipanti all'Ati, e dei loro dipendenti.

Contestualmente, è stata creata una rete istituzionale territoriale a cui hanno aderito in qualità di sostenitori la Consigliera alle Pari Opportunità della Provincia di Biella, i sindacali territoriali Cgil, Cisl e Uil firmatarie dell'accordo aziendale territoriale dell'ATI, CNA Piemonte e Legacoop Piemonte. Nello specifico, il progetto ha previsto l'erogazione di servizi per i dipendenti delle aziende coinvolte e per i loro familiari. Le prestazioni riguardano in particolare i servizi all'infanzia,

¹⁰ Questo paragrafo si basa in larga misura sulle testimonianze dei responsabili delle singole CNA territoriali, che gli autori ringraziano per il tempo dedicato.

di *counselling* e supporto psicologico-educativo, la cura degli anziani (dall'assistenza alla persona al disbrigo di pratiche burocratiche e commissioni); sono previsti poi servizi di sportello per la consulenza fiscale e contributiva e azioni di sostegno psicologico per adulti.

Anche la **CNA Cuneo** ha rafforzato il proprio impegno sul fronte della diffusione del welfare aziendale. In particolare la confederazione territoriale si è fatta promotrice di un progetto - "Salute bene comune" - candidato per il bando [#Conciliamo](#), promosso dal Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri. La proposta progettuale si è articolata in tre ambiti: la formazione (in tema di stili di vita salutari, utilizzo del defibrillatore e *caregiving* familiare), l'assistenza sanitaria integrativa e le formule di assistenza domiciliare "leggera" e *baby-sitting*. Gli obiettivi dichiarati dal progetto, che dovrebbe coinvolgere 6 piccole imprese (per un totale di 57 dipendenti) consistono nella promozione di interventi di miglioramento globale del contesto lavorativo, nella costruzione di un processo di welfare interaziendale che aiuti le imprese più piccole a superare la barriera dimensionale, promuovere e sostenere la salute dei lavoratori e dei loro familiari nel contesto extra-lavorativo. A causa della situazione emergenziale legata al Covid-19, la Commissione scelta per selezionare i progetti di #Conciliamo non si è ancora espressa in merito all'individuazione delle progettualità che saranno finanziate.

Grazie alla al progetto "Welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani, micro e piccole imprese", CNA Cuneo ha inoltre irrobustito il suo legame con il progetto [Persone Patrimonio d'Impresa](#). L'iniziativa si propone di valorizzare i beni culturali del territorio cuneese e piemontese, allo scopo da trasformarli in luoghi da proporre come "benefit" ai dipendenti delle imprese locali, in un'ottica di welfare aziendale. In questa direzione, il progetto vuole rafforzare l'offerta di [welfare culturale](#) del territorio, promuovendo il benessere e la salute della comunità e degli individui attraverso pratiche fondate sulle arti visive, performative e sul patrimonio culturale. CNA Cuneo intende quindi proseguire nell'organizzazione di eventi promozionali del welfare culturale.

La **CNA Torino**, che nel corso del progetto ha organizzato 4 eventi di animazione, 2 seminari di approfondimento, il ciclo di seminari di approfondimento *online* con CNA Interpreta, l'indagine sui fabbisogni dei lavoratori e le attività degli Sportelli Welfare MPI, intende ora valorizzare l'esperienza maturata (anche in termini di nuove competenze acquisite tramite le attività degli Sportelli), ragionando soprattutto in termini di sostenibilità. Valuterà dunque se, oltre a proseguire nelle azioni informative (anche attraverso nuove iniziative ed eventi, possibilmente a cadenza regolare), includere tra i propri servizi innovativi alle imprese anche quello di "welfare management", ovvero un servizio di analisi e supporto a vantaggio in particolare delle imprese più piccole. Dal punto di vista della CNA Torino tale servizio dovrebbe essere concepito e disegnato per rispondere ai principali ostacoli che le imprese micro e piccole incontrano nella messa a punto di piani di welfare, così come emerso anche dall'indagine tra le associate realizzata grazie al progetto We.Ca.Re; l'accompagnamento fornito da CNA Torino (e in particolare dalla sua società di servizi) dovrebbe quindi aiutare le associate a beneficiare dei vantaggi del welfare, non limitandosi solo a quello di tipo economico e fiscale, ma rendendo accessibile anche quello di tipo organizzativo.

La **CNA Piemonte Nord** (che copre i territori delle province di Vercelli, di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola), oltre agli eventi di animazione già ricordati, ha realizzato diverse attività di informazione sulle misure di welfare messe a disposizione dal "sistema CNA": quelle relative a previdenza e assistenza grazie al Patronato EPASA ITACO, l'assistenza sanitaria integrativa tramite San.Arti, gli ammortizzatori sociali, il sostegno al reddito, e altri interventi per mezzo

dell'EBAP; il welfare aziendale in senso stretto grazie al Servizio Paghe. Tali attività si sono rivolte a tutte le imprese e i soggetti (anche privati cittadini) venuti in contatto non solo con il personale coinvolto direttamente nel progetto, ma anche con altri operatori che vi hanno collaborato, in quanto facenti parte del "sistema CNA Piemonte Nord". I fruitori dei servizi informativi sono stati imprese e cittadini che si sono rivolti agli Sportelli per altre esigenze e l'occasione del contatto è stata utilizzata per l'attività di disseminazione, oppure perché informati del progetto We.Ca.Re. grazie alla newsletter della CNA territoriale e agli altri strumenti interni di informazione (come il sito internet e la pagina Facebook). Le operatrici e gli operatori hanno inoltre contribuito in modo coordinato alla pianificazione e produzione delle comunicazioni di promozione sull'attività degli sportelli e sugli strumenti di welfare, attraverso brevi incontri con l'ufficio comunicazione della CNA Piemonte Nord.

In prospettiva, CNA Piemonte Nord intende dare continuità alle attività di informazione, anche dopo la chiusura del progetto We.Ca.Re, che ha rafforzato questo tipo di intervento, considerato "strutturale al sistema dei servizi della CNA Piemonte Nord", e ha prodotto maggiore competenza e consapevolezza da parte degli operatori e delle operatrici - che secondo la responsabile della CNA territoriale - sono ora nelle condizioni di intervenire in modo più efficace. Inoltre, anche a partire dall'esperienza maturata nell'affiancamento di 4 imprese interessate alla realizzazione di piani di welfare, intercettate attraverso l'attività degli Sportelli Welfare MPI e operanti in diversi settori (produzione pasta fresca, autotrasporto conto terzi, officina meccanica, pasticceria), il Servizio Paghe intende continuare a svolgere attività di consulenza e assistenza normativa, fiscale e organizzativa. Infine, CNA Piemonte Nord sta valutando la possibilità di avvalersi di esperti esterni per sostenere associate eventualmente interessate alla partecipazione a bandi.

La **CNA Piemonte Sud** (le cui province di riferimento sono Alessandria e Asti), per la quale il progetto We.Ca.Re. "lascia in dote una CNA rinnovata nelle competenze e nell'organizzazione", continuerà a operare nel campo del welfare. Anche se i due eventi di animazione non hanno registrato la partecipazione auspicata, le due associazioni territoriali della CNA hanno registrato un incremento delle attività degli sportelli EbaP e San.ArTi. Nei Piani Strategici delle CNA Asti e CNA Alessandria il tema del welfare è inoltre presente "perché si è capito che è una leva per competere", in particolare per attrarre e trattenere i lavoratori formati dal sistema artigiano. In assenza di una società di servizi, per la CNA Piemonte Sud si pongono come centrali, da un lato, la questione del ruolo del patronato e della riqualificazione dell'ufficio paghe, dall'altro della funzione di "regia" della CNA regionale che - sperimentata con successo in questo progetto - andrebbe ulteriormente adottata, soprattutto a vantaggio dei territori i cui sistemi sono meno strutturati ma che vorrebbero comunque sperimentarsi in nuovi progetti (anche attraverso la partecipazione a bandi).

Nel complesso, dunque, le attività implementate grazie al progetto hanno prodotto alcuni effetti positivi per le CNA territoriali che potremmo definire indiretti. A questo riguardo, è stato evidenziato ad esempio un aumento di richieste da parte delle imprese e dei lavoratori delle prestazioni promosse dall'Ente Bilaterale e da San.ArTi. che, in un periodo di crisi come quello pandemico, hanno registrato maggiore interesse. Inoltre, alcune delle associazioni territoriali hanno evidenziato come, grazie soprattutto agli Sportelli Welfare MPI, un numero maggiore di imprese si sia rivolto alle CNA per conoscere i suoi servizi e informarsi in merito alle opportunità del welfare aziendale.

In questo senso è importante sottolineare che le CNA territoriali possono vedere nella fornitura di attività consulenziali e informative nel campo del welfare - implementate grazie al progetto qui analizzato - un nuovo strumento per fidelizzare le aziende già associate alla confederazione e, al tempo stesso, attrarre delle nuove, ma anche per attrarre e trattenere lavoratori. Gli Sportelli descritti nel § 3, ad esempio, offrono nuove opportunità e nuove competenze per raggiungere un bacino sempre maggiore di imprese e cittadini. Perdi più, attraverso questi nuovi servizi si riescono a dare nuove risposte a quelle organizzazioni produttive del territorio che sentono l'esigenza di innovarsi e investire nel benessere dei loro collaboratori: in questa direzione si ha anche l'opportunità di "formalizzare", e quindi rafforzare, tutte quelle azioni di welfare che nel settore artigiano sono frequentemente realizzate in maniera formale.

4.2 Criticità e opportunità a seguito della implementazione delle azioni: una valutazione¹¹

Anche alla luce di quanto ricostruito sopra, al termine delle attività previste dal progetto la Cabina di Regia ha prodotto, in coerenza con la metodologia di valutazione indicata in sede progettuale, una valutazione complessiva della attuazione e degli effetti del progetto lungo due direttrici:

1. una prima direttrice relativa al *processo di implementazione delle azioni progettuali e delle azioni correttive* eventualmente messe in atto nel corso del progetto;
2. una seconda direttrice relativa ai *risultati conseguiti dalle azioni implementate sotto il profilo dell'impatto sui destinatari (imprese) e sulla rete di attuazione del progetto e degli attori in essa coinvolti* (il sistema delle CNA territoriali, organizzazioni operanti nel settore del welfare territoriale e aziendale, onlus, ecc.).

In relazione alle direttrici indicate, la valutazione è stata strutturata assumendo come punto di riferimento alcune domande valutative che inquadrano gli aspetti qualitativi essenziali della attuazione del progetto. Esse sono ricapitolate nella tabella 6.

Tabella 6 - Gli elementi considerati per la valutazione del progetto.

1. Implementazione delle azioni progettuali e azioni correttive	2. Impatto delle azioni sui destinatari e sulla rete di attuazione del progetto
<ul style="list-style-type: none"> ● Efficacia della modalità messe in atto per la realizzazione delle attività ● Capacità di mobilitazione/attivazione degli associati e risposta delle imprese ● Principali criticità emerse nella organizzazione e gestione delle attività di diffusione ● Valutazione in termini qualitativi del target di imprese raggiunto. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Quali capacità e competenze strutturate ha sviluppato l'attuazione del progetto? ● Quali strumenti possono essere integrati nella rete dei servizi? ● Quali prospettive possono essere individuate per lo sviluppo di una rete di informazione e supporto allo sviluppo del secondo welfare? ● Quale ruolo è ascrivibile agli sportelli informativi in queste prospettive?

¹¹ Questa sezione è stata scritta da Pino Andriolo, incaricato da CNA Piemonte del monitoraggio interno per la valutazione *in itinere* dell'intervento.

4.2.1 Valutazione sul processo di attuazione del progetto

Riguardo alla prima direttrice di valutazione gli elementi valutativi evidenziati sono così sintetizzabili:

- il target di imprese maggiormente raggiunto è costituito dalle micro imprese. Questo aspetto se, per un verso, indica un interesse da parte di imprese con un numero di occupati limitato o senza dipendenti, per un altro verso suggerisce una particolare attenzione per il futuro al target delle piccole imprese per le quali il tema dei servizi di welfare aziendale si intreccia con il tema più complessivo degli strumenti di gestione delle risorse umane e della gestione delle misure di welfare previste nell'ambito della bilateralità. In sostanza, come segnalato anche dall'attività di monitoraggio degli Sportelli (cfr. § 3.2), emergerebbe un interesse prevalente da parte delle micro imprese ad approcciarsi al tema in termini di prima informazione e di possibili sviluppi per i propri contesti di impresa. Con riferimento alle imprese piccole e medie l'approccio alle tematiche del welfare aziendale abbisogna di una maggiore ampiezza di visuale.
- da questo punto di vista, cioè del rapporto tra tematiche di welfare aziendale e specifici target di impresa, deve essere sottolineato che sul versante delle micro imprese il tema della estensione del welfare ai titolari di impresa attualmente esclusi dagli interventi costituisce un elemento di contenuto importante. Sul versante delle imprese con dipendenti, il rapporto tra welfare aziendale e welfare "della bilateralità" è un tema aperto.

Gli incontri di sensibilizzazione hanno presentato alcune criticità connesse ai seguenti elementi:

- natura prettamente informativa degli incontri. Come riferito dai componenti della Cabina di Regia nel corso dell'incontro valutativo finale (tenutosi l'8/4/2021), "Abbiamo detto alle imprese: 'Venite che parliamo di welfare aziendale'. Questo approccio è stato corretto e reso più efficace quando abbiamo affrontato il tema dicendo anche cosa è possibile fare"; "L'introduzione di una seconda survey ha consentito di ritardare gli interventi di sensibilizzazione migliorando la conoscenza delle esigenze dei destinatari"; "Le finalità informative degli incontri sono state raggiunte rapidamente e si sono manifestate subito necessità di andare oltre l'informazione verso fasi di sperimentazione";
- la sospensione degli incontri in presenza a causa delle misure anti Covid-19 ha prodotto una inevitabile ridefinizione delle condizioni di partecipazione. Ad esempio, nell'incontro finale della Cabina di Regia è stato riferito che "Le imprese delle aree interne montane hanno incontrato notevoli problemi di connessione che hanno condizionato la partecipazione di alcune aree territoriali".

Su versante degli elementi positivi da rilevare, un fattore di successo di tali incontri è costituito dalla presentazione di casi ed esperienze specifiche di welfare aziendale. La casistica presentata, pur nella varietà dei contesti che essa esprime, ha costituito un elemento di riflessione e di discussione sulle potenzialità e le modalità di attuazione in specifici contesti aziendali.

I limiti rilevati in relazione agli incontri di sensibilizzazione sono stati coperti dalle attività di sportello. Queste infatti hanno consentito di integrare informazione e personalizzazione delle informazioni rispetto a specifici contesti aziendali: "Non è facile sensibilizzare le micro e piccole imprese senza in qualche modo offrire possibilità di coinvolgimento in progetti concreti", ha

sostenuto il responsabile di una sede territoriale della CNA durante l'incontro valutativo della Cabina di Regia.

Questa considerazione introduce alla riflessione sul tema delle prospettive di sviluppo delle politiche nel campo del welfare aziendale. A tale riguardo gli elementi che emergono dall'esperienza compiuta sono sinteticamente i seguenti:

- quali prospettive si intravedono per la implementazione del welfare aziendale in rapporto alle trasformazioni indotte dalla crisi pandemica sulla struttura del sistema produttivo delle piccole imprese: in particolare la crescita delle micro imprese pone il problema accennato sopra dell'apertura delle misure di welfare ai titolari di imprese senza dipendenti;
- come integrare misure di welfare aziendale con il welfare della bilateralità;
- quali metodiche e strumenti strutturare per una sistematica conoscenza dei bisogni delle aziende e dei dipendenti;
- necessità di sperimentare forme di integrazione tra servizi di welfare aziendale e sviluppo di comunità: il legame con i territori risulta strategico da questo punto di vista. Connesso a tale aspetto è quello del rapporto con il mondo del Terzo Settore e dell'economia sociale, toccato dal progetto con le attività di mappatura di cui si è dato conto nel § 2.3.2.

4.2.2 Valutazione delle potenziali ricadute del progetto sul sistema attuatore

Per quanto attiene alla capacità del sistema attuatore (CNA) di maturare apprendimenti dalle attività di progetto, gli elementi che emergono nella valutazione finale da parte della Cabina di Regia si possono sintetizzare nei seguenti punti:

- il progetto ha consentito di individuare e strutturare meglio l'offerta di servizi per il sistema delle micro e piccole imprese. In particolare, è stata sottolineata la possibilità di sviluppare modelli di aggregazione delle micro e piccole imprese su progetti e iniziative volte allo sviluppo di strategie di crescita delle risorse umane integrando politiche di sviluppo del personale e welfare aziendale;
- questa prospettiva necessita del potenziamento delle competenze del sistema attuatore e delle proprie risorse professionali su questi temi;
- le attività di sportello welfare devono essere integrate con le attività e i servizi a valore aggiunto per le imprese;
- lo sviluppo della sensibilità verso i temi del welfare aziendale consente di fare crescere e integrare l'offerta del welfare di bilateralità;
- un fattore critico in alcuni territori è rappresentato dalla esternalizzazione dei servizi di gestione del personale da parte dell'attuatore. In tal senso risulta difficile la raccolta ed elaborazione di informazioni e bisogni da parte delle imprese. Occorre pertanto mettere a punto strumenti e processi che consentano di colmare questo *gap* informativo;
- lo sviluppo di competenze in tema di welfare costituisce una opportunità per la crescita dei servizi verso imprese di media dimensione.

5. Conclusioni

Il progetto "Welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani" ha impegnato la CNA Piemonte e la sua rete tra luglio 2019 e aprile 2021 nell'ambito della strategia regionale di innovazione sociale "We.Ca.Re". Nel cornice del bando "Disseminazione e diffusione del welfare aziendale tramite enti aggregatori" promosso dalla Regione Piemonte, la Confederazione artigiana piemontese si è così sperimentata nel ruolo di capofila di un progetto articolato su più azioni, tutte volte - direttamente o indirettamente - a promuovere la conoscenza del welfare occupazionale nel mondo produttivo artigiano, fatto soprattutto di imprese micro e molto piccole. La CNA ha così agito nella funzione di "soggetto aggregatore", come richiesto dal bando. La misura regionale prevedeva infatti il finanziamento di interventi realizzati da soggetti aggregatori privati, disponibili a coinvolgere le imprese nell'adozione di piani di welfare aziendale e territoriale, rendendole consapevoli delle opportunità che l'implementazione di tali piani può offrire in termini di aumento della produttività, miglioramento del clima organizzativo e contributo al benessere delle lavoratrici e dei lavoratori.

L'irrompere della crisi pandemica da SARS-CoV-2 ha inevitabilmente inciso sull'effettiva realizzazione delle azioni previste dal progetto: dagli eventi di animazione territoriale, diventati impossibili in presenza durante i mesi del *lockdown* alla *survey* tra le imprese (messe a dura prova dalle chiusure prolungate), dai seminari di approfondimento (realizzati perlopiù *online*) agli Sportelli informativi, che in molti casi hanno diffuso le informazioni senza un contatto diretto, ma telefonicamente.

Nonostante una serie di limiti, certamente non ascrivibili tutti ed esclusivamente alle difficoltà imposte dalla pandemia, il progetto ha tuttavia consentito alla Confederazione artigiana di sperimentarsi in modo nuovo su un terreno in parte certamente consolidato (si pensi soprattutto al welfare bilaterale), ma in parte ancora ampiamente da esplorare: in quest'ottica particolarmente innovative sono risultate le azioni di rilevazione dei bisogni, condotte attraverso le due *survey* (tra le imprese e tra i lavoratori) e, indirettamente, anche tramite i servizi degli Sportelli Welfare MPI e, in particolare, il loro monitoraggio. In altre parole, il flusso informativo è stato gestito in modo bidirezionale - dalla Confederazione alle associate e viceversa - amplificando in tal modo l'effetto potenziale della disseminazione.

È quindi indubbio che grazie alla realizzazione di tutto questo complesso insieme di azioni molte delle imprese associate alla CNA Piemonte siano oggi più informate su che cos'è il welfare aziendale e occupazionale e su quali sono i suoi vantaggi in termini fiscali, contributivi, ma soprattutto di potenziale incremento del benessere e della competitività aziendale. Il progetto ha inoltre consentito di promuovere tra le aziende interessate una riflessione sui limiti dello strumento, ma anche sui possibili strumenti che le imprese possono attivare - individualmente, ma soprattutto collettivamente, anche grazie all'azione dell'associazione di rappresentanza - per evitarli o, quantomeno, minimizzarli. I responsabili del progetto sono dunque convinti che, grazie alle azioni di informazione, disseminazione e sensibilizzazione realizzate e che in parte proseguiranno anche dopo la chiusura "ufficiale" dell'intervento, si siano poste basi solide perché gruppi di aziende (che peraltro in alcuni casi hanno già manifestato un proprio interesse) possano essere messe nelle condizioni di passare dall'acquisizione di maggiore consapevolezza sulla valenza strategica di questi temi all'effettiva implementazione di piani welfare calibrati sulle loro specifiche esigenze.

Si sottolinea inoltre che per il “soggetto aggregatore” la realizzazione del progetto da un lato ha significato mettere a sistema quanto già realizzato, identificando però meglio funzioni, responsabilità, aree tematiche, connessioni *dentro* l’organizzazione stessa (i ruoli di Ufficio Paghe, Sportelli San.Arti. ed EBAP, Patronato, e così via) con l’obiettivo di accrescere l’effettivo accesso ai servizi; dall’altro, ha permesso alla CNA di acquisire o iniziare ad acquisire nuove competenze specialistiche in materia di welfare e/o di identificare meglio i fabbisogni formativi interni così da essere in grado, nel medio periodo, di investire ulteriormente in quest’area di azione e rispondere così alla domanda delle proprie associate. Il progetto ha infatti aiutato la CNA Piemonte ad accrescere la propria consapevolezza in merito al fatto che alcune imprese (soprattutto le più piccole), oltre ad essere meglio informate sulle opportunità di welfare occupazionale già disponibili, potrebbero essere interessate a ricevere un servizio di “welfare management”, ovvero di accompagnamento e supporto alla costruzione di veri e propri piani di welfare.

Alla luce dell’andamento del progetto, tutti i responsabili territoriali ritengono auspicabile un rafforzamento dei servizi legati al welfare, riconosciuti come leva strategica importante per assicurare al comparto artigiano maggiore competitività, anche in connessione con i territori di riferimento e le loro economie.

Per raggiungere questo obiettivo potrebbe essere importante per il soggetto aggregatore proseguire lungo quattro direttrici d’azione. In primo luogo, appare importante agire per potenziare i collegamenti tra gli uffici interni delle CNA territoriali, come l’Ufficio Paghe e l’Ufficio dei Servizi al Cittadino, così da favorire la condivisione delle informazioni. In secondo luogo, sarà utile investire nella digitalizzazione consentirebbe sicuramente di garantire una maggiore efficienza degli Sportelli: se è vero che non tutte le associazioni territoriali della Confederazione dispongono delle stesse risorse umane e organizzative (a partire dalla disponibilità di una società di servizi), è anche vero che proprio il progetto We.Ca.Re. ha consentito anche alle CNA meno strutturate di sperimentare azioni innovative, grazie al ruolo di *governance* giocato dalla confederazione regionale e dall’adozione di una logica “di rete” tra territori, che potrebbe rivelarsi decisiva anche in futuro (ad esempio, per la partecipazione a nuovi bandi di finanziamento); in terzo luogo, disegnare e realizzare una maggiore integrazione tra il welfare privato dell’artigianato e le diverse forme di welfare pubblico presenti a livello territoriale; infine, favorire l’adozione di una logica di rete anche sul lato della domanda di welfare, così da aiutare le micro e piccole imprese a superare l’ostacolo frapposto dalla ridotta dimensione aziendale alla diffusione del welfare stesso.

Da questo ultimo punto di vista, altro aspetto centrale che il progetto ha consentito di mettere meglio a fuoco è l’importanza, in ragione della natura di molte delle imprese associate a CNA (che, come visto, non hanno dipendenti), di considerare il welfare aziendale anche da altri due punti di vista, meno convenzionali, e in parte connessi: in primo luogo quello delle soluzioni di welfare e conciliazione vita-lavoro di “prossimità” o “di quartiere”; in secondo luogo, quello del welfare inteso non solo come un’opportunità per i collaboratori, ma anche come uno strumento attraverso cui ampliare il proprio *business*.

Dal primo punto di vista, come emerso anche in uno degli incontri territoriali di animazione, un’esperienza interessante, che collega welfare aziendale e welfare di prossimità, arriva dal “maggiordomo di quartiere”: una figura che - posizionandosi all’interno di un’area specifica del territorio - si occupa di fare attività di disbrigo pratiche per le micro imprese della zona. Il maggiordomo di quartiere potrebbe essere impegnato in varie azioni, come il ricevimento pacchi,

la consegna della spesa a domicilio, il pagamento di bollette, piccole manutenzioni, commissioni, cura e pulizia degli spazi comuni, svolgimento di altre incombenze. Tale figura potrebbe inoltre svolgere anche una funzione informativa in merito ai servizi (anche di welfare) presenti nel territorio, alimentando in tal modo l'economia del tessuto produttivo locale.

Dal secondo punto di vista richiamato sopra, molte ditte individuali o micro imprese potrebbero poi essere accompagnate e sostenute nel divenire parte di un sistema di economia di scala volto a fornire beni e/o servizi a prezzi ridotti all'interno di un sistema di convenzionamento, il quale potrebbe rientrare in un piano di welfare non solo di aziende artigiane con dipendenti, ma anche di imprese operanti negli stessi territori in diversi comparti produttivi. In questa direzione alcuni esercizi commerciali potrebbero poi innovarsi, reinventando i propri spazi e i propri servizi, anche allo scopo di trasformarsi in "smart working places", cioè spazi in grado di accogliere *smart worker*. Per fare ciò gli esercizi non dovranno limitarsi ad accogliere e concedere ai lavoratori una postazione: dovranno compiere una riorganizzazione più articolata che permetta di adeguare gli spazi interni per renderli più funzionali. Anche in questo caso, per raggiungere l'obiettivo, diventerà essenziale investire in tecnologia, sicurezza, benessere ambientale, spazi, senso di comunità, *networking* e connessioni con il territorio.

Il progetto "Welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani" si è ufficialmente concluso il 14 aprile 2021, ma l'effetto di disseminazione ottenuto, da un lato, e la dote informativa e organizzativa acquisita dalla CNA Piemonte, dall'altro, pongono le premesse per un ulteriore impegno della Confederazione su un terreno che - secondo tutti gli attori coinvolti, - diverrà centrale per garantire il benessere dei lavoratori e dei titolari e la competitività delle imprese artigiane.

Percorsi di secondo welfare opera grazie al sostegno dei propri partner istituzionali



CORRIERE DELLA SERA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

Per saperne di più vai su www.secondowelfare.it



www.secondowelfare.it
info@secondowelfare.it



PERCORSI DI
**secondo
welfare**

2011 • 2021