



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA**

Dipartimento di Management

Corso di Dottorato in

Management, Banking e Commodity sciences

Ciclo XXXI

Settore scientifico disciplinare SECS-P/13

## **Welfare aziendale e reti d'impresa**

Tutor: Chiar.mo Prof.re

Fabrizio D'Ascenzo

Dottorando:

Antonio Di Lorenzo

Matricola n. 1627260

Anno Accademico 2018/19

## SOMMARIO

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>6</b>
<b>WELFARE ED EVOLUZIONE DEL WELFARE</b> .....	<b>11</b>
1. Le origini del welfare aziendale e la sua evoluzione fino ad oggi.....	12
1.1 Dal paternalismo ad Olivetti.....	12
1.2 Il welfare aziendale nell’ambito della crisi dello stato sociale.....	20
2. Il “modello Luxottica”: le nuove caratteristiche del welfare aziendale.....	23
2.1 Corporate Social Responsibility e cittadinanza d’impresa.....	23
2.2 I contenuti del welfare aziendale all’interno di un nuovo modello.....	26
2.2.1 Conciliazione vita-lavoro.....	30
2.2.2 Previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa.....	32
2.2.3 Benefit a “contenuto sociale”.....	35
3. Il Ruolo delle organizzazioni sindacali e delle relazioni industriali.....	37
4. Casi di successo.....	45
4.1 Una best practice nel settore chimico-farmaceutico: il welfare della Solvay nello stabilimento di Bollate (MI).....	47
4.2 La sperimentazione del “premio sociale” nel settore bancario.....	49
4.2.1 Unicredit.....	49
4.2.2 BNL.....	50
4.2.3 Intesa Sanpaolo.....	51
4.3 Tetra Pak: un esempio virtuoso di welfare aziendale nel settore metalmeccanico.....	52
<b>PERFORMANCE DEL WELFARE AZIENDALE E PECULIARITÀ DEL CASO ITALIANO</b> ....	<b>55</b>
1. Osservazioni della letteratura internazionale e performance del welfare aziendale.....	56
2. Il welfare aziendale in Italia: dati e numeri.....	64
3. Il caso italiano: welfare aziendale, benefit e fiscalità.....	66
3.1 Il vantaggio fiscale dei fringe benefit.....	68
3.1.1 Trattamento in capo al datore di lavoro.....	70
3.2 Verso un welfare di produttività.....	71
3.2.1 Potenziamento del welfare negoziato.....	71
3.2.2 Il welfare tramite regolamento.....	76
3.2.3 Fungibilità tra moneta e benefit.....	78
3.2.4 Premi di produttività – Contratti depositati e servizi di welfare.....	86
3.2.5 Voucher e servizi di welfare.....	85
3.2.6 Aggiornamenti normativi della Legge di Stabilità 2017 - 2018.....	87
<b>AGGREGAZIONE TRA IMPRESE: UNA NUOVA FRONTIERA PER WELFARE AZIENDALE E PMI</b> .....	<b>89</b>

1. Human Resource Management nelle PMI.....	91
2. Il welfare aziendale nelle PMI italiane .....	93
2.1 Implicazione e spunti delle manovre fiscali per le PMI.....	96
3. Le reti come strumento di diffusione e sviluppo del welfare aziendale.....	99
3.1 Caratteri delle reti per il welfare aziendale .....	101
3.1.1 IEP – Imprese e persone. ....	107
3.1.2 GIUNCA - Gruppo imprese unite per collaborare attivamente .....	104
3.1.3 BioNetwork .....	105
4.1 Approfondimenti su due strumenti di aggregazione. il contratto di rete e le alleanze territoriali .....	106
4.2 Tendenze riscontrabili dalle sperimentazioni in atto .....	110
<b>WELFARE AZIENDALE IN RETE: ANALISI DI DUE BEST PRACTICE .....</b>	<b>113</b>
1. Introduzione .....	114
2. Ipotesi di ricerca .....	115
3. Metodologia della ricerca empirica .....	120
3.1 Questionari .....	121
3.2 Interviste .....	123
4. I casi .....	124
4.1 La rete d'impresa Giano di Correggio (RE) .....	124
4.1.1 La Governance della rete .....	124
4.1.2 La cultura di welfare della rete .....	127
4.1.3 La cultura del welfare della referente .....	128
4.1.4 La cultura del welfare delle aziende .....	129
4.1.5 La scelta e la cultura del territorio .....	132
4.1.6 I dispositivi di welfare .....	134
4.2 WelfareNet: una rete per il benessere delle province di Padova e Rovigo .....	135
4.2.1. La governance della rete .....	137
4.2.2 La cultura di welfare della rete .....	141
4.2.3 La cultura del welfare delle aziende .....	144
4.2.4 La scelta e la cultura del territorio .....	145
4.2.5 il welfare della rete .....	147
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>149</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>155</b>

## **ABSTRACT**

La crisi dello stato sociale insieme agli effetti della crisi economica iniziata nel 2007 hanno portato l'attenzione delle imprese e delle istituzioni sul tema del welfare aziendale quale possibile anello di unione tra la ricerca di nuovi modelli per la competitività delle imprese ed il processo di rimodellamento del welfare pubblico.

Ciò nonostante, in Italia il fenomeno riguarda un numero ancora limitato di imprese, soprattutto di grandi dimensioni, sono prevalenti misure che ancora non soddisfano pienamente ed efficacemente i nuovi bisogni sociali e non ancora si è avuto un adeguato sviluppo di modelli in grado di coinvolgere il territorio per la creazione di reti di servizi che possano inserirsi a pienamente in un sistema di c.d. "secondo welfare", vale a dire un campo in cui i diversi attori, fondazioni, associazioni, organizzazioni sindacali, associazioni datoriali, imprese, etc., utilizzano risorse private per sviluppare servizi in grado di sostenere ed integrare il welfare pubblico sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo.

Uno dei sistemi per congiungere tali aspetti e contribuire allo sviluppo del welfare aziendale si ritiene sia l'aggregazione tra aziende in rete.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di chiarire le criticità e i vincoli, nonché il potenziale, delle reti sorte per generare servizi di welfare comuni tra le aziende aderenti e stabilire se concretamente quello della rete possa essere uno strumento in grado di sviluppare il welfare aziendale a livello territoriale in modo che possa essere utilizzato anche dalle piccole e medie imprese.

La ricerca è stata svolta attraverso la metodologia dello “studio di caso” e ha visto il coinvolgimento di importanti realtà italiane.

I risultati ci fanno vedere che le reti costituite per la creazione di misure di welfare comuni possono avvicinare le PMI al tema del welfare aziendale e possono rappresentare un possibile campo di sperimentazione sul territorio per la produzione di nuovi servizi in grado di rispondere a nuovi bisogni.

Comunque, per agevolare tali processi occorre fare molta attenzione, in fase di progettazione della rete, alle specificità di quello che sarà il territorio di riferimento, ai sistemi di relazioni industriali delle imprese partecipanti ed ai meccanismi di regolamentazione interna.

## INTRODUZIONE

Il welfare aziendale – vale a dire l'insieme dei servizi e dei benefit forniti dall'azienda ai propri dipendenti con lo scopo di migliorarne la vita lavorativa e privata – è negli ultimi anni un tema molto importante nel dibattito relativo alla studio di nuove leve per la competitività e nello stesso maniera determinante per la ricerca di nuovi attori che possano sorreggere lo Stato nella promozione e nella realizzazione di politiche sociali in grado di dare risposte adeguate ai bisogni sociali dei lavoratori.

Il welfare aziendale dal punto di vista aziendalistico-organizzativo è considerato uno strumento per aumentare la fidelizzazione del lavoratore, migliorare l'*employer branding* e accrescere le performance aziendali, in accordo con i principi di *total reward*.

Tale obiettivo si raggiunge utilizzando la leva del benessere del lavoratore, offrendogli servizi, benefit e condizioni lavorative che appagano alcuni bisogni a cui altri interpreti, tra i quali quelli pubblici, non riescono a soddisfare.

Nell'ultimo decennio sono state sperimentate in varie soluzioni di welfare aziendale.

Molte imprese che già avevano implementato misure di welfare aziendale hanno potenziato i propri sistemi incentivanti e nello stesso tempo sono nate molte società di servizi che si occupano della consulenza sul tema in esame.

In ogni caso, la situazione attuale mostra una diffusione del fenomeno ancora molto ridotta – soprattutto tra le piccole e medie imprese, ma anche tra le imprese di maggiori dimensioni – e la presenza di esempi virtuosi soltanto in alcune realtà.

La motivazione di ciò è principalmente culturale, poiché la maggior parte del sistema produttivo, non ha ancora la sensibilità necessaria verso determinate tematiche, e soprattutto non ha ancora colto pienamente le potenzialità che il welfare aziendale ha per le imprese.

Il principale aspetto del fenomeno “welfare aziendale” che è maggiormente interessante per gli addetti ai lavori è quello fiscale.

Il Legislatore ha riservato ai servizi di welfare un regime di vantaggio fiscale dal momento che soddisfano dei bisogni degni tutela.

In particolare, detti servizi non concorrono (o concorrono in parte) alla formazione del reddito di lavoro dipendente, dunque gli importi sono per intero (o parzialmente) detassati e decontribuiti.

Tale regime di vantaggio fiscale raffigura un ulteriore beneficio per le imprese che tramite lo strumento del welfare aziendale possono anche diminuire il costo del lavoro. Inoltre, il Legislatore nella Legge di Stabilità 2016 ha introdotto la facoltà di convertire i premi di produttività (che in determinate condizioni sono tassati con l’aliquota del 10%) in servizi di welfare aziendale, ottenendo in tale modo detassazione totale degli stessi.

In tal modo le imprese possono usare uno strumento in grado di coniugare salari di produttività e welfare e creare nuovi meccanismi incentivanti che sfruttano la leva fiscale per ridurre il costo del lavoro.

La possibilità di ridurre il costo del lavoro per il tramite del regime fiscale di vantaggio riservato ad alcuni strumenti di welfare ha attirato le attenzioni degli addetti ai lavori, divenendo, in molti casi, lo scopo del welfare e non un strumento utile per la creazione di un piano di welfare aziendale che abbia effetti positivi sia sulla vita dei lavoratori che sulle performance aziendali.

Tutto ciò conferma la necessità di sensibilizzare gli addetti ai lavori e creare una cultura specifica sul tema del welfare aziendale.

Da un punto di vista politico il welfare aziendale è fa parte di un più ampio processo di rideterminazione del welfare pubblico a favore del c.d. “secondo welfare”, in cui diversi interpreti – fondazioni, associazioni, organizzazioni sindacali, associazioni datoriali, imprese, etc. – usano risorse private per creare servizi in grado di sostenere ed integrare il welfare pubblico.

In tale ottica assume una notevole importanza il territorio.

Difatti, l’organizzazione di un sistema di secondo welfare è basata anche sulla creazione di relazioni tra organizzazioni di diversa natura per creare congiuntamente servizi in grado di appagare bisogni che lo Stato non è più in grado di soddisfare.

Le azioni promosse e sviluppate dalle imprese non devono per forza esplicitare i propri effetti soltanto all’interno delle stesse aziende, ma andrebbero progettate in modo che possano avere effetti positivi per il territorio in cui le imprese si collocano.

L’aggregazione tra aziende in rete è uno dei modi per coniugare la visione politica e quella aziendalistico-organizzativa del welfare aziendale.

Difatti, dalla collegamento di realtà autonome a seguito della creazione di progetti derivanti da collaborazione e *networking*, il welfare aziendale ha la possibilità di entrare in una nuova fase di sviluppo che ne favorisca una più ampia diffusione tra le imprese, in particolar modo tra quelle di piccole e medie, ne aumenti l’efficacia per chi ne usufruisce (imprese e lavoratori) e ne accresca la valenza territoriale.

Lo scopo del presente lavoro è quello di chiarire le criticità ed i vincoli, nonché il potenziale, delle reti sorte per generare servizi di welfare comuni tra le aziende aderenti e stabilire se concretamente quello della rete possa essere uno strumento in grado di sviluppare il welfare aziendale a livello territoriale in modo che possa essere utilizzato anche dalle piccole e medie imprese.

Nel primo capitolo viene ripercorsa la storia e l’evoluzione del welfare aziendale.

A tal scopo vengono analizzate le linee di sviluppo evolutive dell’azione sociale d’impresa dal XIX ai tempi nostri.

Vengono, anche, esaminate le relazioni la crisi dello stato sociale e il ruolo che il welfare aziendale svolge nel processo di rideterminazione del welfare pubblico.

Alla fine, si analizzano i contenuti del welfare aziendale attuale e si esaminano alcune best-practice presenti in Italia.

Il secondo capitolo è dedicato alle performance del welfare e alle peculiarità del caso italiano in termini di numeri e di strumenti a disposizione delle imprese per attuare piani di welfare aziendale.

In seguito, per comprendere come tali potenziali benefici sono recepiti nel contesto italiano, viene presentata una panoramica riassuntiva sulla diffusione ed i contenuti del welfare aziendale in Italia.

Per complementare tali analisi si approfondirà la normativa fiscale italiana sul tema di welfare aziendale.

Nel terzo capitolo viene circoscritto il campo d'analisi approfondendo il tema del welfare aziendale nelle PMI e le reti d'impresa come forma associativa in grado di facilitarne la diffusione.

Nel quarto ed ultimo capitolo è analizzata la ricerca svolta con l'obiettivo di approfondire alcune delle tematiche che sono state affrontate nel terzo capitolo, in particolare si esaminano quelle reti d'impresa create appositamente per il welfare aziendale o comunque utilizzate per creare dei servizi di welfare comuni o in ogni caso sfruttabili da tutti i partecipanti.



# Capitolo 1

## ORIGINI ED EVOLUZIONE DEL WELFARE AZIENDALE

SOMMARIO: 1. Le origini del welfare aziendale e la sua evoluzione fino ad oggi – 1.1 Dal paternalismo ad Olivetti – 1.2 Il welfare aziendale nell’ambito della crisi dello stato sociale – 2. Il “modello Luxottica”: le nuove caratteristiche del welfare aziendale – 2.1 La Corporate Social Responsibility e cittadinanza d’impresa – 2.2 I contenuti del welfare aziendale all’interno di un nuovo modello – 2.2.1 Conciliazione vita-lavoro – 2.2.2 Previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa – 2.2.3 Benefit a “contenuto sociale” – 3. Il ruolo svolto dalle organizzazioni sindacali e dalle relazioni industriali – 4. Casi di successo – 4.1 Il welfare della Solvay nello stabilimento di Bollate (MI) – 4.2 La sperimentazione del “premio sociale” nel settore bancario – 4.2.1 Unicredit – 4.2.2 BNL – 4.2.3 Intesa Sanpaolo – 4.3 Un esempio virtuoso di welfare aziendale nel settore metalmeccanico - il caso Tetra Pak.

## 1. Le origini del welfare aziendale ed il suo sviluppo fino ad oggi

In molti casi a farsi carico del welfare sono stati soggetti diversi dallo Stato.

Partendo dal medioevo fino all'inizio del XIX secolo, i interpreti dello stato sociale sono stati gli ordini religiosi, i movimenti laicali, le confraternite di arti e mestieri e, successivamente, il movimento cattolico ed il movimento operaio.

Tali casi mostrano come non soltanto enti pubblici ma anche privati, reinvestendo parte dei loro utili, hanno generato una pubblica utilità per la collettività<sup>1</sup>.

Nonostante il termine welfare aziendale venga utilizzato, a partire dal ventennio fascista, per indicare l'insieme delle pratiche e delle iniziative aziendali con finalità sociali rivolte a ridurre il conflitto sociale nelle aziende, le prime sperimentazioni di intervento sociale da parte di imprese italiane nascono nella fase che precede lo sviluppo industriale e che arrivano fino ai nostri giorni, anche se mutate nei contenuti e nelle finalità, ma sempre attraverso la ricerca del miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori<sup>2</sup>.

### 1.1 Dal paternalismo ad Olivetti

Il paternalismo industriale, sviluppatosi nei Paesi europei in via di industrializzazione già nel XVIII secolo e in Italia a partire dal XIX secolo, viene definito come *“un insieme strutturato di mezzi materiali, ideologici e politici, utilizzati per formare e rinnovare la manodopera necessaria al funzionamento di un processo di lavoro determinato, in una regione data”*<sup>3</sup> ed una *“serie di pratiche, sia materiali che*

---

<sup>1</sup> G. VITTADINI, Introduzione, in G. VITTADINI Dal welfare state alla welfare society, Etas, Milano, 2002; A. SAPORI, I precedenti della previdenza sociale nel medioevo, in Studi di Storia economica. Secoli XIII-XIV-XV, Volume 1, Sansoni Editore, 1982, pp. 427-442.

<sup>2</sup> A. CIUFFETTI, L'azione sociale d'impresa nella storia dell'Italia contemporanea, in La Rivista delle Politiche Sociali, 2012, n. 3, 37-49; L. GALLINO, L'impresa responsabile: un'intervista su Adriano Olivetti, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.

<sup>3</sup> G. NOIRIEL, Longwy, immigrés et prolétaires, Presses Universitaires de France, Parigi, 1984.

*simboliche, sviluppate dagli imprenditori per attrarre, organizzare, provvedere, disciplinare, formare e, attraverso la famiglia, riprodurre la forza lavoro”<sup>4</sup>.*

Detto fenomeno non è presente soltanto nelle piccole fabbriche della fase iniziale dell’industrializzazione, in cui il datore di lavoro è personalmente presente in azienda, ma anche nelle industrie di grandi dimensioni, nelle quali la presenza di un’organizzazione gerarchica e la spersonalizzazione del titolare dell’impresa rendono il quadro più complesso.

Infatti, in questi luoghi, il paternalismo industriale diventa una vera e propria strategia manageriale con lo scopo è di creare relazioni gerarchiche condivise, costruendo la contrattazione del consenso all’interno dei luoghi di lavoro.

In un tale ambiente, fondamento tradizionale e insostituibile per legittimare il sistema gerarchico della fabbrica diventa la figura “*padre-padrone*” e della “*azienda-famiglia*”. Comunque tale fase, fino alla fine del XIX secolo, il paternalismo industriale si colloca nella logica del *patronage*, vale a dire come una specie di estensione delle tradizionali forme di assistenza e beneficenza in grado di assicurare un immediato e diretto controllo sociale sui lavoratori<sup>5</sup>.

In Italia primi esempi di paternalismo sono riscontrabili nella sperimentazione della colonia operaia di San Leucio, sorta intorno al setificio Borbonico vicino Caserta, alla fine del XVIII secolo.

La storia della colonia di San Leucio inizia nel 1789, quando il villaggio viene proclamato Real Colonia da Ferdinando IV di Borbone.

La manifattura realizza veli di seta e calze, vicino agli stabilimenti sorgono i due quartieri di San Carlo e di San Ferdinando, dove vivono tutti gli operai.

Nella colonia erano presenti una parrocchia ed alloggi per gli educatori, veniva assegnata una casa ai lavoratori e per i loro figli era prevista istruzione obbligatoria.

In tal modo nasceva in Italia la prima scuola dell’obbligo, si cominciava fin da 6 anni ed erano insegnate materie tradizionali come la matematica, la letteratura, il catechismo, la geografia, l’economia domestica per le donne e gli esercizi sportivi per i maschi.

---

<sup>4</sup> D. REID, In the name of the father: a language of labour relations in Nineteenth-century France, in History Workshop Journal, n. 38, 1994, pp. 1-22.

<sup>5</sup> NOIRIEL, Du “patronage” au “paternalisme”: la restructuration des formes de domination de la main-d’oeuvre ouvrière dans l’industrie métallurgique française, in Le mouvement social, n. 144. 1988, pp. 1735; L. BERTUCELLI, Il paternalismo industriale: una discussione storiografica, in Materiali di discussione, 1999, n. 257.

Inoltre, nella Colonia erano cancellati tutti gli titoli onorifici ed era vietato il lavoro minorile, a tutti doveva essere assicurato il lavoro ed era prevista anche una sorta di previdenza sociale<sup>6</sup>.

Un altro esempio precoce di paternalismo è il villaggio di Larderello in Toscana<sup>7</sup>. Questo nasce intorno agli impianti industriali di Montecerboli, dove si estrae acido borico, la cui costruzione si ha a partire dal 1918 per iniziativa di Francesco De Lardarel, un imprenditore francese arrivato in Italia nel periodo della dominazione napoleonica.

La creazione del villaggio viene avviata nel 1835, quando l'imprenditore diventa l'unico proprietario dell'azienda e questa grazie alla conquista dei mercati europei conosce una notevole espansione.

Gli anni quaranta e cinquanta sono il periodo di maggior sviluppo urbanistico.

Il villaggio operaio è composto da vari dormitori e case operaie, dove i lavoratori vivono insieme alle loro famiglie, da una scuola, un'infermeria, una chiesa ed un teatro.

Il centro abitato si sviluppa intorno alla piazza principale delimitata dagli insediamenti industriali, dalla chiesa, dagli uffici e dalle case dei dirigenti, dove si svolgono tutte le feste stabilite dall'imprenditore.

Ogni famiglia ha a disposizione un piccolo appezzamento di terreno da utilizzare come orto.

Il villaggio di Larderello rappresenta per i lavoratori che vi abitano una piccola oasi di benessere e di sviluppo all'interno di un contesto rurale arretrato e povero.

Nel villaggio è utilizzata solo manodopera maschile, i turni di lavoro sono ridotti ed garantito il salario minimo, la pensione agli invalidi ed alle vedove e i sussidi di malattia, per il tramite di un fondo costituito con contributi obbligatori da parte degli stessi lavoratori

Il regolamento del 1849, determina la chiusura di Larderello nei confronti delle comunità vicine.

---

<sup>6</sup> A. BAGNATO, *San Leucio: una colonia borbonica tra utopia e assolutismo*, 1998, AGRA, Roma, CIUFFETTI, op. cit., 2004.

<sup>7</sup> G. CORSANI, *Larderello e Rosignano Solvay: due villaggi operai toscani*, in E. GONDOLI (a cura di), *Architetture del Novecento. La Toscana*, Polistampa, Firenze, 2001, pp. 81-93.

Per sposarsi, infatti, è necessaria l'autorizzazione dell'imprenditore, che la concede con moderatezza, facendo attenzione che i matrimoni avvengano tra le famiglie legate alla fabbrica.

Soprattutto nella seconda metà del XXIX si ha una maggiore diffusione in Italia di villaggi operai, collocati di solito nei pressi degli stabilimenti produttivi.

In tale fase, uno dei motivi che determinano la creazione dei villaggi industriali è la necessità di allontanare in modo definitivo i lavoratori dal contesto agricolo per trasformarli in operai integrati con le attività industriali.

In tal modo oltre a limitare l'associazionismo operario si persegue un altro fine economico-aziendale del primo paternalismo che consiste nella creazione e la formazione di una manodopera specializzata<sup>8</sup>.

In questi anni si sviluppa, però, anche un paternalismo esplicito i effetti significativi anche sul piano culturale.

Tale paternalismo, definito in letteratura "organico", associa al profilo urbanistico, la realizzazione di un villaggio operaio, iniziative socio-assistenziali e previdenziali ben strutturate<sup>9</sup>.

In particolare, gli interventi adottati dagli imprenditori per favore i propri dipendenti consentono di costruire nei confronti degli operai un sistema di controllo capillare ed efficace, in grado di prevenire scontri sindacali.

Pertanto, il villaggio operaio si configura come un luogo in cui, sotto l'ideologia predominante dell'imprenditore, è possibile superare le contraddizioni del capitalismo, riconquistando una "*pace sociale*" imposta e controllata dall'alto.

L'imprenditore concede servizi e strutture, che per lui sono un costo elevato, pur di avere in cambio il consenso da parte dei suoi lavoratori.

Gli esempi più significativi di tale corrente sono quelli di Cristoforo Benigno Crespi a Crespi d'Adda, Gaetano Marzotto a Valdagno, Alessandro Rossi a Schio e Napoleone Leumann a Collegno<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> M. SALVATI, *Cultura operaia e disciplina industriale: ipotesi per un confronto tra correnti storiografiche*, in *Movimento operaio e socialista*, 1980, n.1, pp. 5-17, R. ROMANO, *L'industria cotoniera lombarda dall'Unità al 1914*, Banca Commerciale Italiana, Milano, 1992, pp. 313-314.

<sup>9</sup> G. SAPELLI, *Gli organizzatori della produzione e la struttura d'impresa e modelli culturali*, in C. VIVANTI (a cura di), *Storia d'Italia. Annali 4. Intellettuali e potere*, Einaudi, Torino, 1981, A. CIUFFETTI, op. cit., 2012, 37-49; A. CIUFFETTI, op. cit., 2004.

<sup>10</sup> A. CIUFFETTI, op. cit., 2012, 37-49; A. CIUFFETTI, op. cit., 2004.

L'ideologia paternalistica molto diffusa nella classe industriale italiana a fine Ottocento ha ripercussioni anche al di fuori del sistema fabbrica e delle comunità in cui si manifesta, ovvero essa rappresenta un momento basilare nella costruzione dello Stato sociale in Italia.

I servizi sanitari, le istituzioni scolastiche e i sistemi di assicurazione contro gli infortuni e la vecchiaia promossi dagli imprenditori, nella logica del paternalismo, anche se ad appannaggio di una ristretta quota di lavoratori, consentono, insieme alle creazioni delle società di mutuo soccorso e delle cooperative operaie e agli interventi pubblici varati alla fine dell'Ottocento, di dar luogo al primo sistema di sicurezza sociale italiano.

In tal direzione si disporranno anche i successivi esperimenti novecenteschi del paternalismo, all'interno del più generale quadro delle politiche sociali volute dal regime fascista <sup>11</sup>.

Tra il XIX e il XX secolo il paternalismo aziendale deve confrontarsi oltre che con la creazione dello stato sociale anche con i primi provvedimenti in materia di tutela dei diritti lavoratori ma soprattutto con il rapido sviluppo industriale dell'Italia.

Di fatto, sia la scoperta di nuove fonti energetiche, come quella elettrica, sia la costruzione di reti ferroviarie e stradali, sia l'impegno diretto dello Stato nella fondazione di nuove industrie in settori strategici hanno favorito lo sviluppo industriale dell'Italia, mutando in modo irreversibile il rapporto tra industria e territorio che nell'Ottocento aveva determinato lo sviluppo decentrato delle prime industrie tessili.

Quindi il nuovo teatro dell'industrializzazione in Italia diventano le città e tale fenomeno investe sia i centri più importanti, come nei casi di Milano e Torino, sia i centri di dimensioni minori, che devono il loro veloce sviluppo proprio all'insediamento di grandi complessi produttivi.

I nuovi insediamenti residenziali degli operai diventano i borghi ed i quartieri popolari, che crescono nelle aree periferiche ai margini degli impianti produttivi.

In entrambi i casi si ha, come effetto della forte immigrazione operaia, la mancanza di alloggi popolari e ciò determina problemi di sovrappopolamento ed igienici-sanitari

---

<sup>11</sup> E. BENENATI, Cento anni di paternalismo aziendale, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, 43-82, A. CIUFFETTI, op. cit., 2004.

dovuti alla eccessiva crescita degli agglomerati urbani senza la simmetrica creazione delle infrastrutture, come acquedotti e reti fognarie.

In alcuni casi l'inadeguatezza delle amministrazioni pubbliche locali di risolvere i problemi in modo appropriato, quasi sempre per motivi di ordine finanziario, ingigantisce il fenomeno.

In tale situazione, gli industriali influenzano lo sviluppo del tessuto urbano in quanto in molti casi sono proprietari dei terreni periferici adiacenti ai siti produttivi.

Gli industriali iniziano, pertanto, la realizzazione di singole abitazioni e di interi quartieri operai e nello stesso tempo individuano nuove ed efficaci misure assistenziali. In tal modo gli stessi non solo rispondono alle istanze delle amministrazioni locali, sprovviste di risorse finanziarie, ma nello stesso tempo provano a recuperare il controllo sugli operai che era fondamentale nelle strategie aziendali di fine Ottocento<sup>12</sup>.

Nel novecento l'aumento delle dimensioni aziendali, la separazione tra capitale e responsabilità aziendale e la crescita di figure di responsabilità intermedie spezzano il tradizionale rapporto personale intercorrente tra imprenditore e lavoratore, tipico del paternalismo del XIX secolo.

In tale epoca si sviluppa un paternalismo di natura industriale, che si contrappone a quello del periodo precedente caratterizzato che assumeva le forme tipiche del *patronage*.

Carattere fondamentale di questo nuovo paternalismo consiste nella cambiamento dei tradizionali benefits, tipicamente discrezionali per il padrone nelle imprese familiari di piccole e medie dimensioni, in politiche di welfare che prevedono un sistema di benefits contrattati

Indicativi della fine del paternalismo ottocentesco sono due episodi che hanno riguardato due delle realtà più emblematiche del fenomeno.

Nel 1920 Silvio Benigno Crespi, durante una manifestazione organizzata dal sindacato, mentre cercava di salire sul palco per parlare agli operai viene assalito dalla folla.

Nello stesso anno nel villaggio di Larderello inizia uno sciopero a cui partecipano la maggior parte degli operai.

---

<sup>12</sup> A. CIUFFETTI, Condizioni materiali di vita, sanità e malattie in un centro industriale: Terni, 1880-1940, A. CIUFFETTI, op. cit., 2004.

È il primo episodio di questo genere nel Villaggio, al quale seguiranno anni di tensione tra serrate e scontri sindacali continui.

Due casi che secondo gli studiosi di paternalismo dimostrano la transizione tra il paternalismo ottocentesco e la “fabbrica totale” del periodo fascista in cui la crescita degli stabilimenti produttivi e delle strutture dedicate ai lavoratori si collega e influenza l’espansione degli agglomerati urbani e delle comunità nei pressi delle fabbriche

Durante il periodo fascista si sviluppa la cd “economia corporativa” il cui scopo è quello di eliminare la contrapposizione tra capitale e lavoro, attraverso la diffusione di forme assistenziali e ricreative direttamente gestite dalle aziende, in grado creare nuove forme di collaborazione tra le diverse forze sociali.

A tal scopo, il principale strumento istituzionale è l’Opera Nazionale Dopolavoro nata nel 1925 con l’obiettivo di organizzare il tempo libero del popolo.

In questa ottica il governo fascista invita gli industriali ad attivare politiche di *welfare* aziendale.

Le aziende devono gestire i tempi e gli spazi della vita sociale delle classi lavoratrici, per annullare la loro conflittualità e per eliminare l’azione delle organizzazioni di sinistra e della chiesa cattolica.

Il fascismo prospetta agli imprenditori un nuovo modello di *welfare* aziendale in grado di affiancare la costruzione dello stato sociale e sostenere la politica economica del regime.

Infatti, sia il fascismo che le grandi industrie, anche se su piani diversi, per la loro affermazione hanno bisogno del consenso e di nuovi metodi di controllo degli operai.

Il fascismo si pone l’obiettivo di eliminare la lotta sociale e l’insofferenza del popolo, nell’ambito di un’un’efficienza produttiva e di politiche di gestione dei lavoratori, che sono volte ad un processo di modernizzazione della società italiana.

Le industrie, invece, cercano consenso sulle loro politiche aziendali di razionalizzazione dei processi lavorativi.

La c.d. “pacificazione sociale” diviene una condizione essenziale per accrescere la produttività degli operai nel momento in cui aumentano le dimensioni degli stabilimenti produttivi e delle imprese, soprattutto in alcuni settori strategici, come quelli della chimica e dell’elettromeccanica.

Ciò rappresenta, quindi, l'ambiente in cui si struttura il neopaternalismo aziendale del XX secolo<sup>13</sup>.

All'inizio degli imprenditori mostrano un atteggiamento poco collaborativo.

Successivamente dal 1927 in poi si ha un cambiamento significativo, attraverso una fase di ristrutturazione aziendale che coinvolge molte imprese, alla ricerca di una maggiore efficienza e competitività, che determina anche una maggiore collaborazione da parte dei lavoratori.

Inoltre diventano più chiari i rapporti tra il regime e gli industriali.

Rimangono, infatti, di competenza degli imprenditori la gestione delle fabbriche e l'individuazione delle singole strategie economiche senza ingerenze esterne.

In tale ottica, le politiche assistenziali e previdenziali delle industrie italiane, che accompagnano la contemporanea creazione, da parte del fascismo, dello Stato sociale, si configurano come la peculiare via italiana all'organizzazione scientifica del lavoro, in cui, rispetto al *taylorismo*, si rafforza la centralità dell'individuo nel sistema di fabbrica in modo che l'investimento nelle attività sociali non abbia un carattere infruttifero ma dia luogo anche a dei risultati economici di rilievo.

Tale modello si sviluppa dalla metà degli anni trenta in poi, nel 1936 il dopolavoro è presente in oltre il 40% delle aziende.

Un'altra funzione di rilievo svolta dal dopolavoro, in alcune aziende, è quella di sopperire alle carenze dei rifornimenti contingentati dal regime, in particolare per ciò che riguarda i medicinali e i combustibili<sup>14</sup>.

Casi indicativi di "fabbrica totale" sono quelli della Società Terni e della Montecatini.

È opportuno, infine, evidenziare che nella dinamica della "fabbrica totale", il rapporto con il regime fascista non sempre risulta sostanziale e vincolante, come prova il caso della Snia Viscosa<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> V. DE GRAZIA, La taylorizzazione del tempo libero operaio nel regime fascista, in *Studi storici*, 1978, vol. 19, n. 2, pp. 331-366, V. DE GRAZIA, Disciplina del lavoro e mediazione sociale sotto il regime fascista: le funzioni del dopolavoro nell'organizzazione del lavoro, in *Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli*, 1981, vol. 20, pp. 169-188.

<sup>14</sup> A. CIUFFETTI, op. cit., 2004, V. DE GRAZIA, op. cit., 1981.

<sup>15</sup> A. CIUFFETTI, La fondazione di una company town negli anni del fascismo: il caso di Torviscosa, in *Ricerche storiche*, 2009, n. 1, 15-29, A. CIUFFETTI, op. cit., 2004, C. LUSSANA (a cura di), op. cit.

Numerose esperienze sviluppatasi durante gli anni Trenta e sopravvissute alla Seconda guerra Mondiale hanno continuato ad esistere e a svilupparsi nel corso del secondo dopoguerra, dove si registra il massimo sviluppo del welfare aziendale<sup>16</sup>, anche in virtù della congiuntura favorevole che ha caratterizzato tale periodo,

In Italia tale fenomeno va di pari passo con un importante programma di edilizia popolare, come a rimarcare la continua coincidenza tra politiche sociali e politiche edilizie.

In tale fase le aziende non costruiscono solo alloggi, ma consolidano anche le strutture assistenziali incentrate sul dopolavoro (mense, colonie, scuole, centri di formazione).

Queste aziende cercano di delineare un nuovo orizzonte sociale, capace di emanciparsi dai meccanismi totalizzanti delle imprese industriali, per arrivare alle persone nella loro dimensione collettiva.

Le prospettive rappresentate dal secondo dopoguerra alla prima metà degli anni sessanta, sono destinate però a fallire negli anni successivi per colpa della progressiva organizzazione di un welfare pubblico sempre più presente e costoso, dell'incapacità di programmare piani edilizi al di fuori di logiche speculative in grado di sostenere la nascita solo di periferie anonime, poco dotate dei servizi e delle infrastrutture necessarie, creando, in tal modo, nuove forme di emarginazione e di isolamento.

## ***1.2 Il welfare aziendale nell'ambito della crisi dello stato sociale***

Il periodo di maggiore sviluppo del *welfare state* è quello che va tra la fine della Seconda Guerra Mondiale ed i primi anni Settanta, quando la crescita economica e sociale ne favorisce la veloce espansione in tutti i paesi democratici occidentali.

In Italia e nei paesi del Sud Europa andò delineandosi un sistema di welfare per una società incentrata sull'uomo capofamiglia, occupato soprattutto nell'industria.

In tale modo veniva, però, a crearsi un profondo divario tra i lavoratori occupati, che avevano accesso a vaste tutele, e quelli non occupati, che avevano tutele minori ed in

---

<sup>16</sup> Si veda E. BENENATI, *Anni cinquanta: comunità o famiglia aziendale?*, in *Parolechiave*, 1993, n.1, 131-148, CIUFFETTI, op. cit., 2012.

alcuni casi perfino inesistenti, ed inoltre vi era disparità tra i lavoratori delle piccole imprese e lavoratori di imprese medie e grandi, che beneficiavano di trattamenti maggiormente favorevoli.

Dopo trent'anni di continua crescita economica e sociale, la crisi degli anni Settanta decreta l'inizio di una nuova fase dello stato sociale, contraddistinta da nuovi rischi, derivanti da significativi cambiamenti economici, culturali, demografici e sociali, e dalla esigenza del contenimento della spesa pubblica malgrado la nascita di nuovi bisogni, tra i quali la non autosufficienza, l'esclusione sociale, il mancato sviluppo o l'obsolescenza del capitale umano, la precarietà lavorativa - sfide tuttora presenti<sup>17</sup>.

La crisi dello stato sociale, ancora oggi presente, è il risultato sia di pressioni interne al sistema paese, tra cui l'invecchiamento demografico, le trasformazioni del mercato del lavoro, la crescita dell'occupazione femminile e l'espansione di servizi privati, sia di pressioni al sistema Italia, la globalizzazione ed il processo di integrazione europea<sup>23</sup>.

Per analizzare tale crisi e cogliere gli effetti più significativi si sono sviluppate negli anni tre tesi interpretative.

La prima tesi vede nelle misure di riduzione delle spese il suo nucleo, vale a dire il welfare state sarebbe stato ridotto fino a smantellarlo, salvando solo il soddisfacimento dei bisogni sociali primari, con lo scopo finale di sottrarre la protezione dei rischi sociali dalla sfera pubblica facendola cadere per intero sul mercato.

La seconda tesi, si basa sul mantenimento complessivo del welfare state, da compiere tramite interventi di riassetamento con lo scopo di rideterminare le priorità e bilanciare le risorse tra settori.

Infine, la terza tesi si interroga sull'esigenza e la possibilità di riesaminare il welfare state per far emergere un nuovo modello di protezione sociale completamente diverso e innovativo.

Il tema si basa sul contributo che attori e risorse private possono dare in futuro al sistema di welfare e la risposta appare venire da un insieme di programmi di protezione e investimento a finanziamento privato, fornito da un mix di attori economici e sociali collegati in reti con un forte legame territoriale.

---

<sup>17</sup> Si veda P. DONATI, *Sussidiarietà e nuovo welfare: oltre la concezione hobbesiana del benessere*, in G. VITTADINI (a cura di), *Che cosa è la sussidiarietà. Un altro nome della libertà*, Guerini e Associati, 2007, 31-35, C. SARACENO, *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*, 2003, F. MAINO, *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul*

Trattasi di programmi e investimenti differenziati per settore di policy e area di bisogno, che operano in modo sinergico per delimitare il ridimensionamento del welfare pubblico e garantire un'ampia gamma di misure ed interventi, che vanno a tratteggiare un nuovo sistema definito “*secondo welfare*”

Questo “*secondo welfare*”, più flessibile e più adatto ai profili di determinate persone, categorie e comunità, presenta almeno quattro fondamentali direttrici capaci di condizionare e sviluppare l'attuale contesto socio-economico, ovvero lo sviluppo di una base regolativa a livello locale in grado di ridisegnare il ruolo degli enti locali che diverrebbero così interpreti nella promozione di partnership pubblico-privato<sup>18</sup>.

In tale quadro il welfare aziendale rientra quelle iniziative che vanno a sostenere il welfare pubblico impegnando ricchezza privata.

In ogni caso, anche se non ci sono dubbi sui benefici del welfare aziendale, che vanno dall'alleggerimento della pressione sul bilancio pubblico al rafforzamento dei legami tra imprese e territori, dalla fidelizzazione dei dipendenti alla co-promozione di una nuova economia mista dei servizi alla persona, comunque nel dibattito tra gli addetti sono emerse diverse perplessità.

Da un lato vi sono le conseguenze della diversa distribuzione del welfare tra i lavoratori. Il welfare aziendale, infatti, tende ad sottolineare le divisioni del mercato del lavoro, tra chi è disoccupato e chi invece lavora e, all'interno di quest'ultima categoria, tra chi è impiegato in aziende che hanno implementato misure di welfare e chi invece in aziende che non hanno attuato alcun strumento di welfare aziendale.

Per poter diminuire tali rischi e disuguaglianze, una strada è raffigurata dall'esempio fornito dai paesi nord-europei e centro-europei dove, a fronte di un welfare aziendale molto diffuso e ampio, è stato implementato un sistema di protezioni sociali omogenee<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Si veda F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015, F. MAINO, *op. cit.*, 2013.

<sup>19</sup> Si veda F. MAINO, G. MALLONE, *Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 195-212, F. MAINO, *Il Secondo Welfare tra buone prassi e questioni aperte*, in *Welfare Oggi*, 2014, n. 2, pp.32-38, F. MAINO, *op. cit.*, 2013, H. WILKINSON, S. RADLEY, *Time Out: The Costs and Benefits of Paid Parental Leave*, 1997 Demos, Londra; N. JOHNSON, *The Welfare State in Transition: The Theory and Practice of Welfare Pluralism*, 1987, University of Massachusetts Press.

## 2. Il “modello Luxottica”: le nuove caratteristiche del welfare aziendale

### 2.1 Corporate Social Responsibility e cittadinanza d’impresa

L’inizio del dibattito sulla responsabilità sociale d’impresa (RSI) viene collocato nel 1953, quando l’economista Howard Bowen pubblica un volume dal titolo *Social Responsibilities of the Businessman*, in cui definisce la responsabilità sociale d’impresa come l’obbligo di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni e seguire quelle linee d’azione opportune per gli obiettivi e principi della società.

Se le prime teorie focalizzano i caratteri salienti del concetto RSI – la volontarietà, l’andare oltre il ruolo puramente economico, il riferirsi alle aspettative della società –, durante gli anni Sessanta la crescita e la maturazione delle organizzazioni mettono in crisi il modello creando una serie di critiche.

Tra tutte, spicca la critica quella al fatto che l’unica responsabilità che la società attribuisce all’impresa è quella di produrre profitti, arrivando a definire “sovversiva” la decisione manageriale di raggiungere obiettivi sociali rinunciando a parte dei profitti, in quanto si starebbero contravvenendo agli obblighi fiduciari verso gli investitori ed i proprietari – approccio, questo, che definisce la c.d. *shareholder view*.

Se il management aziendale si occupa di questioni sociali deve farlo secondo una visione strategica, ovvero in modo tale da contribuire, anche con queste attività, ad aumentare i profitti – entro i limiti morali dettati dalla comunità ed evitando frodi<sup>20</sup>.

Negli anni Settanta, se, da un lato, la crisi petrolifera rappresenta la prima battuta di arresto della crescita economica iniziata nel secondo dopoguerra, dall’altro, il trambusto provocato dalle rivoluzioni studentesche e operaie ha fatto emergere una maggiore sensibilità per i diritti civili dei lavoratori ed ha portato all’affermazione del movimento ambientalista e alla crescente consapevolezza dei consumatori del loro ruolo.

---

<sup>20</sup> Si veda R. PRANDINI, *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all’impoverimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 45-79, H. BOWEN, *Social Responsibilities of the Businessman*, 1953, Harper&Brothers, New York, B. SELEKMANN, *A Moral Philosophy for Management*, 1958, McGraw-Hill, New York, M. FRIEDMAN, *The Social Responsibility of Business to Increase Its Profits*, in *The New York Times Magazine*, 1970, 13 settembre, M. FRIEDMAN, *Social Responsibility: Fundamentally Subversive?*, 2005, in *Business Week*, 2005, 14 agosto, D. KRAUSE, *La responsabilità sociale dell’impresa: interessi e obiettivi*, in K. J. HOPT, G. TEUBNER (a cura di), *Governo dell’impresa e responsabilità dell’alta direzione. Analisi giuridica, economica e sociologica della responsabilità sociale dell’impresa*, 1986, FrancoAngeli, pp. 153-185.

È in tale fase che si sviluppa il c.d. “orientamento sociale” dell’impresa, secondo cui l’impresa non deve rispondere soltanto agli obblighi verso i diretti partecipanti al suo sistema, ma ha anche dei doveri verso la comunità, la salvaguardia dell’ambiente naturale e la promozione di una migliore qualità della vita della popolazione.

Sono i contributi teorici di tali anni che hanno gettato le basi per l’avvento della teoria degli stakeholder, ovvero quei gruppi che allo stesso tempo influiscono e sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione aziendale.

Si assiste ad un graduale cambiamento di modello: la dottrina degli *shareholder* viene sostituita da quella secondo cui i manager hanno un rapporto fiduciario verso una più ampia serie di soggetti (*stakeholders*) tra i quali ci sono i fornitori, i clienti, i dipendenti, gli azionisti e la comunità locale, ed in ogni caso tutte quelle realtà che hanno un interesse legittimo o una pretesa legittima verso l’impresa, avendo investito in essa tempo e/o risorse.

Ciò in virtù di un ideale contratto tra impresa e società attraverso il quest’ultima autorizza l’impresa a strutturarsi e a costituirsi come soggetto sociale in cambio della promozione del benessere sociale della comunità.

Le relazioni tra l’azienda ed i portatori di interessi in essa getta le basi per individuare l’impresa come un nuovo attore sociale inserito in una rete di relazioni capaci di generare capitale sociale<sup>21</sup>.

Tra la fine degli anni Novanta e l’inizio degli anni Duemila il valore “*fare del bene*”, caratteristico dell’approccio alla responsabilità sociale d’impresa, viene sostituito dal successo economico-finanziario congiunto al progresso sociale che genera valore condiviso per l’impresa ed i suoi *stakeholder*.

Secondo la teoria strategica, l’azienda raggiunge un vantaggio competitivo dal modo in cui struttura la propria catena del valore, ossia tutte quelle attività che riguardano l’ideazione, la produzione, la vendita e il supporto tecnico relative ad un prodotto o un servizio.

---

<sup>21</sup> Si veda R. E. FREEMAN, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, 1984, Pitman, Boston, R. E. FREEMAN, J. S. HARRISON, A. C. WICKS, L. BIDHAN, B. L. PARMAR, S. COLLE, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, 2010, Cambridge University Press, Cambridge, P. DONATI, R. PRANDINI (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, 2009, FrancoAngeli, Milano, R. PRANDINI, *op. cit.*, 2014.

Lo scopi di questa catena, secondo il nuovo approccio alla responsabilità sociale d'impresa, deve essere la creazione di un valore condiviso per tutti gli stakeholder, il c.d. *corporate shared value*, che può essere generato in tre modi: rideterminando prodotti e mercati, ascoltando una domanda insoddisfatta a causa di problemi sociali in forte aumento; rideterminare la produttività nell'ambito della catena del valore, concependo che alcune questioni sociali (a esempio l'utilizzo sostenibile delle risorse naturali, la qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie) se non correttamente ascoltate possono rappresentare delle inefficienze organizzative; sviluppando dei *cluster* di appoggio nelle realtà in cui è attiva l'azienda, venendo a conoscere e fare proprio le risorse sociali di cui ha bisogno per tenersi in vita secondo una strategia di lungo periodo.

Questo approccio, però non tiene conto sufficientemente di determinate questioni relative alle modalità con la quale la *corporate shared value* può essere creata, da cui discendono varie criticità, tra cui i problemi relativi al cambiamento di prodotti e mercati per le imprese che producono beni che per natura confliggono con il "benessere"; l'idea illusoria secondo cui si possa superare l'ottica di una scelta tra sviluppo economico e sociale in favore di una visione *win-win*; i problemi derivanti dallo sviluppo di *cluster* locali in termini di disuguaglianze territoriali.

In aggiunta a tutto ciò, un rilevante limite del modello riguarda l'assunto secondo cui l'unico scopo delle imprese sia quello di produrre valore economico, mentre viene del tutto ignorato il ruolo politico di queste ultime<sup>22</sup>.

In merito al ruolo politico delle imprese all'interno dello scenario globale, è il caso sottolineare che la graduale de-territorializzazione delle relazioni sociali e la crescente incapacità degli Stati di regolamentare aspetti politici e sociali delle collettività nazionali hanno minato la nozione di responsabilità sociale d'impresa.

Quindi, si occorre reinterpretare il ruolo politico assunto dalle imprese nell'ambito della scena globale e, a tal proposito, è stata utilizzata l'espressione "*CSR politica*" per individuare il coinvolgimento dell'impresa nella sfera pubblica, insieme a stati nazionali

---

<sup>22</sup> Si veda M. E. PORTER, M. R. KRAMER, *Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, 2011, Gennaio-Febbraio, pp. 1-17, A. CRANE, G. PALAZZO, L. J. SPENCE, D. MATTEN, *Contesting the Value of "Creating Shared Value"*, in *California Management Review*, 2014, vol. 56, n. 2, pp. 130-153, A. SCHERER, G. PALAZZO, *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, 2008, Edward Elgar, Cheltenham.

e istituzioni sovranazionali, per rispondere alle sfide sia vecchie che nuove poste dalla collettività.

In tale situazione le imprese, occupando gradualmente dei vuoti istituzionali acquisiscono un ruolo politico simile a quello dello stato.

Per evidenziare questo nuovo ruolo nel contesto socio-politico globale è stato inventato il termine *corporate citizenship*, comparso per la prima volta nei bilanci sociali delle imprese multinazionali che, nell'ambito di operazioni di rilancio dell'immagine dell'azienda, si sono avvalse della metafora del "buon cittadino" che si rende disponibile ad accogliere i desideri ed i bisogni dei soggetti con i quali entra in contatto. In quest'ottica, si può stabilire che l'azienda, può, in sostanza, attribuire diritti di cittadinanza tramite le opportunità di lavoro e di scambio commerciale che essa stessa guida; può consolidare l'identità culturale dando prodotti e servizi che di fatto arricchiscono lo status; può concedere le intitolazioni e le possibilità di partecipazione politica.

## ***2.2 I contenuti del welfare aziendale all'interno del nuovo modello***

Secondo un'ottica di tipo aziendalistico-organizzativo il welfare aziendale rimanda al tema del rapporto tra *caring* e *control*, vale a dire tra la cura del "benessere" del lavoratore e le azioni a difesa dell'efficienza dell'organizzazione aziendale.

Sotto tale aspetto il welfare aziendale confluirebbe, anche, in una delle più recenti evoluzioni delle politiche aziendali di *compensation & benefit*, ovvero i sistemi di *total reward*: in cui il salario è un elemento fondamentale della retribuzione, ma non ne è l'unica componente, rendendo così essenziale un insieme differenziato di servizi supplementari e di riconoscimenti non monetarie di difficile valutazione, ma di riconosciuta importanza<sup>23</sup>.

In particolare si fa riferimento al tema del *work environment* che riguarda le proprietà dell'ambiente di lavoro, concepito sia come luogo fisico che come ambito professionale,

---

<sup>23</sup> Si veda A. TURSI, *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n.3, 213-235, Z. JIANG et al., *Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times*, in *International Journal of Business and Management*, 2009, n. 11, 177-183.

in cui rientrano, a titolo dimostrativo, interventi che spaziano da modifiche del layout a iniziative dirette allo sviluppo e alla crescita delle risorse.

In secondo luogo, si parla di *company environment*, cioè l'insieme dei valori e dei comportamenti che si riferiscono al rapporto tra l'azienda e il contesto di riferimento.

Rientrano in tale categoria gli interventi e le scelte in campo etico e gli posizioni culturali, e anche l'integrazione da parte dell'azienda dei problemi sociali e ambientali nelle proprie operazioni commerciali e nel rapporto con le parti interessati, in ottica di *corporate shared value*.

Alla fine, vi è il tema del *work life balance*, cioè la gestione della risorsa tempo nel rapporto tra tempi di lavoro e tempi di vita riguardanti la propria vita privata e familiare, in una prospettiva di conciliazione di questi e di tutela della genitorialità<sup>24</sup>.

Il dibattito sul welfare aziendale viene, anche, influenzato e arricchito da quella branca degli studi psicosociali denominata "*psicologia della felicità*"<sup>34</sup>, che ha evidenziato come che nei paesi industrializzati all'aumentare del reddito medio delle persone non corrisponde più un eguale aumento della felicità media avvertita delle persone stesse.

Vari studi rilevano che i settori della vita delle persone da cui si può trarre una percezione soggettiva di felicità non sono solo quelli economici ma i più rilevanti risultano essere lo stato coniugale, lo stato di salute, la famiglia, il lavoro, i beni culturali, i beni facilitanti (ad esempio, vivere in una città con poco traffico e non inquinata, abitare vicino al proprio luogo di lavoro, poter praticare solitamente l'esercizio fisico).

Una volta osservato il grado di importanza di tali ambiti si arriva alla conclusione che, però, il "*tenore di vita materiale*" rappresenta sempre quello più significativo non riuscendo quindi a spiegare come, in una nazione industrializzata, al crescere del reddito medio non corrisponde un aumento della felicità percepita.

Una dimostrazione di tale insoddisfazione è stato dato dalla "*teoria relazionale della felicità*" che ha analizzato vari indicatori, come: felicità nel matrimonio, frequenza di visite degli amici, tasso di sfiducia degli altri, percentuale di divorzi, ecc. –, individuando il elemento principale nei "*beni sociali*", ossia lo scambio, il confronto e il supporto di relazioni affettive con gli altri.

---

<sup>24</sup> Si veda sul punto T. TORRE, *Verso logiche di Total Reward*, in *Impresa Progetto*, 2008, n. 2.

<sup>34</sup> Sul punto M. ARGYLE, *The Psychology of Happiness*, Routledge, Londra, 1987.

Le organizzazioni aziendali quindi hanno il dovere di affrontare direttamente il tema della felicità anche perché nel tempo è aumentata la sensibilità delle persone verso gli aspetti intangibili di un'organizzazione<sup>25</sup>.

In un ambiente arricchito e sollecitato dagli apporti provenienti da discipline tanto diverse tra loro, in Italia il welfare aziendale torna alla ribalta dei media con il Protocollo d'intesa tra Luxottica e i sindacati firmato l'11 febbraio 2009, in piena crisi economica, avente ad oggetto l'impegno a realizzare un sistema di welfare aziendale per i dipendenti e le loro famiglie in Italia<sup>26</sup>.

Le motivazioni che hanno portato al Protocollo sono da ricercare nella volontà di Luxottica di sostenere il benessere economico dei lavoratori ed offrire opportunità di realizzazione personale e professionale alle future generazioni.

Il sistema, gestito insieme alle Organizzazioni Sindacali attraverso Organi di Governo permanenti e paritetici, si basa, in particolare, sulla possibilità di diminuire la differenza tra costo del lavoro per l'impresa e reddito netto percepito dal dipendente attraverso l'erogazione di beni e servizi di utilità primaria acquistati direttamente da Luxottica con risorse frutto dei progetti di miglioramento continuo della Qualità di prodotto e di processo.

I ricercatori di "Percorsi di Secondo Welfare" hanno definito il welfare aziendale come "l'insieme dei benefit e servizi forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere familiare"<sup>27</sup>.

Questa definizione può essere arricchita anzitutto mettendo maggiormente in rilievo le due aree principali del welfare aziendale, vale a dire la conciliazione vita lavoro e i *fringe benefit* c.d. "a contenuto sociale".

---

<sup>25</sup> Si veda B. GUI, *Beyond Transaction: On the Interpersonal Dimension of Economic Reality*, in *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2000, n. 2, 139-169, L. BRUNI, S. ZAMAGNI, *Economia Civile*, Il Mulino, Bologna, 2004, pp. 243 e ss.

<sup>26</sup> Si veda R. CARAGNANO, Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2010, n. 4, 1171-1175, A. BRAMBILLA (a cura di), *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti*, Itinerari Previdenziali, Milano, 2012.

<sup>27</sup> Si veda da G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: una risposta ai nuovi bisogni sociali?*, in M. BRAY, M. GRANATA (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, 2012, Solaris, Roma, pp. 135-144, G. MALLONE, 2013, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013.

In secondo luogo, quest'ultima area può essere meglio delineata prendendo spunto dalla terminologia utilizzata dal Legislatore fiscale nel TUIR (servizi, beni, opere, valori, somme) per definire quegli oneri sostenuti dal datore di lavoro e considerati meritevoli di tutela, perciò soggetti a un regime fiscale di vantaggio per azienda e lavoratore. Infine, potrebbe essere evidenziato che le pratiche così individuate rientrano nel welfare aziendale sia in quanto misure unilaterali del datore di lavoro che come frutto di contrattazione aziendale, vista la genesi aziendale di tutti e due.

Dunque, si potrebbe riformulare la definizione di welfare aziendale prima illustrata come *“l'insieme di servizi, beni, opere, somme e valori forniti dall'azienda ai dipendenti allo scopo di migliorarne la vita privata e lavorativa, e inoltre l'attivazione di misure di conciliazione vita-lavoro e di tutela della genitorialità, sia che ciò avvenga in conformità di contratti integrativi aziendali che come previsioni unilaterali del datore di lavoro”*.

In tal modo si intende dare rilievo al livello in cui tali pratiche vengono progettate e attivate e non alla natura delle stesse (negoziale o unilaterale).

Così facendo, per *“welfare contrattuale”* si intenderebbero quelle misure attuate in azienda ma che si trovano nel contratto nazionale di riferimento e non anche quelle misure implementate in azienda che derivano dalla contrattazione di secondo livello.

Ora occorre, però, fare chiarezza in merito ad alcuni termini legati al welfare aziendale utilizzati nel dibattito dagli addetti ai lavori.

Uno di essi è il *“welfare negoziale”*, di significato opposto al welfare *“unilaterale”*. Infatti, mentre con il primo di solito si indicano le pratiche di welfare aziendale attuate dal management a seguito di un negoziato con la controparte sindacale, con il secondo termine si intendono le misure implementate in autonomia dall'azienda, a prescindere dalla presenza o meno del sindacato in azienda.

Il *“welfare contrattuale”*, citato in precedenza, è utilizzato, invece, dagli addetti ai lavori per indicare tutte quelle misure di welfare frutto di contrattazione collettiva, sia nazionale che territoriale.

Quindi il welfare contrattuale può essere definito come *“l'insieme dei beni, opere, somme e valori erogati dall'azienda ai propri lavoratori in ottemperanza a previsioni della contrattazione collettiva di primo livello e della contrattazione collettiva di secondo livello territoriale”*.

Con tale definizione si abbracciano l'insieme delle misure previste dalla contrattazione collettiva di primo livello oppure quelle misure previste dalla contrattazione collettiva di secondo livello territoriale senza che vi sia alcuna una integrazione da parte dell'azienda.

Tale versione di welfare privato ha il compito di prevedere misure minime e omogenee tra le categorie rappresentate e nei territori di riferimento, amministrare importanti strumenti di welfare come i fondi di previdenza complementare e i fondi di assistenza sanitaria integrativa, e inoltre sostenere e proseguire a sviluppare gli enti bilaterali e i servizi da essi erogati.

Le Parti, invece, a livello aziendale, dovrebbero essere messe nelle condizioni di attivare misure per soddisfare i bisogni specifici dei propri lavoratori e capaci, oltre che migliorare la vita privata e lavorativa di questi, di agire su meccanismi che aumentino la produttività aziendale.

All'interno di questo nuovo modello, nel dettaglio, possono essere individuati tre principali classificazioni di strumenti di welfare aziendale: iniziative di conciliazione vita lavoro, benefit di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrative, benefit a "contenuto sociale".

### ***2.2.1 Conciliazione vita-lavoro***

Le imprese ricoprono sempre di più un ruolo di primaria importanza all'interno della conciliazione famiglia-lavoro e tale dinamica viene confermata negli approcci adottati in alcuni paesi europei che prestano sempre maggiore attenzione ai datori di lavoro rispetto al passato.

In generale, si può sostenere che le recenti trasformazioni del welfare hanno determinato, da un lato, lo spostamento dei luoghi della programmazione e dell'attuazione delle politiche dai livelli centrali a quelli periferici e, dall'altro, hanno generato un allargamento delle reti di attori pubblici e privati che partecipano in modo diffuso alla produzione di benessere a livello locale.

Inoltre, non vanno trascurati i profondi cambiamenti socio-economici derivanti dalla sempre maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro, le trasformazioni del mercato del lavoro, i cambiamenti nel rapporto tra i generi ed il dato di fatto che oramai la maggior parte dei genitori è oggi occupata in modo stabile.

È a fronte di tali trasformazioni che molte aziende europee hanno introdotto dei programmi di conciliazione ulteriori rispetto a quanto previsto dalla normativa nazionale o locale sul tema della maternità e della genitorialità<sup>28</sup>.

Si evidenzia che se all'inizio il motivo principale per implementare politiche di conciliazione andava cercato nell'esigenza di diminuire gli ostacoli all'entrata e alla permanenza delle donne nel mondo del lavoro, ultimamente l'attenzione è rivolta alla ricerca di soluzioni organizzative volte a favorire benessere individuale e familiare in generale, consapevoli che l'utilizzo di tali misure può avere effetti positivi di rilievo sulla soddisfazione e sul clima di lavoro.

Tale cambio di interessi è testimone un progressivo cambiamento di modello, vale a dire il passaggio dalla conciliazione famiglia-lavoro a un concetto più inclusivo di "conciliazione tra vita privata, famiglia e lavoro" che rinvia a rapporti più complessi, dinamiche che interessano l'intera società.

Infatti, il progresso della tecnologia, lo sviluppo delle città e le progressive mutazioni del mercato del lavoro hanno dato vita a nuovi bisogni e nuovi rischi sociali trasversali, pertanto il lavoro ha bisogno di essere sostenibile non solo per le donne-genitori, ma anche per giovani padri-lavoratori, madri che sono lavoratrici e studenti nello stesso tempo, lavoratori colpiti da malattie croniche, lavoratori persone non autosufficienti a carico.

Un siffatto cambio di paradigma dovrebbe, anche, portare ad un ripensamento dei fini delle soluzioni di conciliazione: al centro non può più porsi il problema della quantità di lavoro, ma quello della qualità del lavoro stesso<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Si veda I. QUADRELLI, *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio Nazionale sulla famiglia, 2012, L. DEN DULK, *Work-Family Arrangements in Organisations: A Cross National Study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*, 2001, Rozemberg Publisher, Amsterdam.

<sup>29</sup> Si veda R. ZUCARO, *La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 24-40, R. CARAGNANO, *La conciliazione tra i tempi di lavoro e le esigenze di cura familiare nell'evoluzione legislativa italiana: l'impatto sull'organizzazione aziendale*, in *Annuario Confindustria Bergamo*, novembre, 2013.

Le politiche aziendali di conciliazione sono di solito riconducibili a tre ambiti di intervento:

- orari e organizzazione del lavoro: ricadono in tale insieme le misure in tema di part-time, job sharing, telelavoro e smart working, aspettative, permessi e congedi, orari flessibili in entrata e in uscita, banca delle ore, turni flessibili,
- agevolazioni per lavoratori con responsabilità di cura: asilo nido aziendale, baby parking, convenzioni per posti in strutture per anziani non autosufficienti, locali per ragazzi, doposcuola e centri estivi per i figli dei dipendenti ;
- ottimizzazione dei tempi: tutti quei servizi che consentono ai lavoratori di svolgere sul luogo di lavoro attività che diversamente dovrebbe svolgere alla fine della giornata lavorativa, sostegno alla persona.

È chiaro, quindi, come molte delle misure tradizionalmente oggetto di interventi normativi e accordi sindacali, come la banca delle ore, l'orario di lavoro flessibile, i congedi parentali, non riescono ad affrontare le sfide imposte dai nuovi bisogni sociali e da un concetto di conciliazione non più vincolato dal genere, ma che riguarda porzioni più ampie dell'attuale società<sup>30</sup>.

### ***2.2.2 Previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa***

Nei precedenti paragrafi si è illustrato come le prime forme di previdenza e assistenza sanitaria in Italia aventi origine all'interno dell'azienda si siano sviluppate già nel XIX secolo.

Tali esperienze hanno avuto una diffusione non omogenea a volte limitata ad aziende di grandi dimensioni oppure a determinati settori produttivi.

Negli anni Novanta, in contemporaneità con le riforme delle pensioni pubbliche, a fianco al sistema previdenziale tradizionale nasce la previdenza integrativa o complementare.

Essa è costituita prima di tutto dai fondi di categoria (o "negoziali") chiusi, l'adesione ai quali è consentita solo ai membri di una categoria produttiva o occupazionale.

---

<sup>30</sup> Si veda L. DEN DULK, *op. cit.*, 2001, I. QUADRELLI, *op. cit.*

I fondi chiusi sono poi affiancati dai piani pensionistici individuali (PIP, piano individuale pensionistico di tipo assicurativo), ai quali tutti i cittadini possono aderire attraverso la sottoscrizione di polizze assicurative, e dai fondi pensionistici “aperti”, a metà fra i fondi chiusi e i piani individuali, ai quali possono aderire tutti i cittadini<sup>31</sup>.

Nel ambito del welfare aziendale, la realtà predominante è quella dei fondi chiusi di origine negoziale, creati negli anni Novanta dalle parti sociali e da queste gestiti in modo paritario negli organismi di governance interna.

A questi fondi possono aderire solo i lavoratori appartenenti al settore produttivo di appartenenza, così come regolamentato nei contratti collettivi di riferimento – solitamente la quota obbligatoria minima di versamento contributivo prevista CCNL di è di circa il 3-4% della retribuzione.

Gli esempi più famosi sono il fondo Cometa per i metalmeccanici e Fonchim per il settore chimico-farmaceutico.

Accanto a tali fondi possono poi coesistere fondi negoziali aventi carattere territoriale che raggruppano i lavoratori appartenenti allo stesso ambito geografico e allo stesso settore merceologico o anche a diversi settori produttivi.

Inoltre va evidenziato che la previdenza complementare usufruisce di un vantaggio fiscale che consiste nella deducibilità dal reddito complessivo dei contributi versati dal lavoratore e dal datore di lavoro alle forme di previdenza complementare<sup>32</sup>.

Sia l’assistenza sanitaria che quella previdenziale possono essere pubbliche o private.

In letteratura vengono individuate tre categorie di forme assicurative di carattere privato distinte in base al ruolo che queste ricoprono nel sistema sanitario in relazione all’assistenza pubblica<sup>33</sup>.

Nel dettaglio, possono essere individuate tre forme assicurative:

- *sostitutive*, che coprono gruppi della popolazione esclusi o che si possono escludere, per propria scelta, dal sistema di assistenza sanitaria pubblica;

---

<sup>31</sup> Si veda A. TURSI, *op. cit.*, 2012, M. SQUEGLIA, *La «previdenza contrattuale»: un modello di nuova generazione per la tutela dei bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Tesi di Dottorato, 2014, Università degli Studi di Bergamo, R. VIANELLO, *La previdenza complementare nel sistema della previdenza sociale*, Cedam, Padova, 2005, CANDIAN A.D., *I fondi pensione*, IPSOA, Milano, 1998, R. PESSI, *Previdenza pubblica e previdenza integrativa*, in

<sup>32</sup> Si veda S. NERI, *I fondi previdenziali e sanitari nel welfare aziendale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012 n.3, 129-144, A. TURSI, *op. cit.*, 2012.

<sup>33</sup> Sul punto si veda S. THOMSON, T. FOUBISTER, E. MOSSIALOS, *Financing Health Care in the European Union. Challenges and Policy Responses*, in *Observatory Studies Series n. 17*, European Observatory on Health Systems and Policies, 2009.

- *complementari* rispetto al sistema pubblico, andando a coprire la spesa di quei servizi che la sanità pubblica dovrebbe garantire, ma che di fatto somministra in maniera insufficiente, oppure garantendo ai cittadini rimborsi per le forme di compartecipazione alla spesa da loro sostenuta;
- *supplementari*, quindi aggiuntive rispetto all'assistenza pubblica, assicurando tempi più rapidi di accesso alle prestazioni oppure una migliore qualità percepita dell'assistenza.

L'assistenza privata prevede due tipi di istituti: i fondi sanitari integrativi e le assicurazioni sanitarie commerciali.

La differenza tra questi due istituti è individuabile in primo luogo nella non finalità di lucro dei fondi (diversamente dalle assicurazioni), che forniscono prestazioni integrative rispetto al sistema pubblico con logiche non rivolte al profitto.

In secondo luogo, mentre le assicurazioni operano in base a principi attuariali secondo cui i premi sono fondati su stime probabilistiche relative alle frequenze e al costo dei sinistri, i fondi si fondano sulla solidarietà tra i gruppi aderenti.

Per fondi sanitari (integrativi) si intendono quei fondi, fiscalmente agevolati, che forniscono prestazioni aggiuntive rispetto a quelle fornite dal servizio sanitario pubblico.

In base alla normativa attuale i fondi sanitari appaiono come forme di mutualità volontaria di natura integrativa rispetto al Servizio sanitario nazionale (SSN).

Tali fondi possono coprire “prestazioni aggiuntive, non comprese nei livelli essenziali e uniformi di assistenza e con questi comunque integrate, erogate da professionisti e da strutture accreditati”; prestazioni fornite dal SSN “comprese nei livelli uniformi ed essenziali di assistenza, per la sola quota posta a carico dell'assistito, inclusi gli oneri per l'accesso alle prestazioni erogati in regime di libera professione intramuraria e per la fruizione dei servizi alberghieri”; “prestazioni sociosanitarie erogate in strutture accreditate residenziali e semiresidenziali o in forma domiciliare, per la quota posta a carico dell'assistito”.

I fondi sanitari integrativi, come i fondi pensione, possono essere “chiusi” (iscrizione riservata agli appartenenti ad un settore produttivo, categoria professionale o azienda) o “aperti” (iscrizioni aperte a tutti i cittadini) e possono avere una molteplicità di fonti istitutive: contratti e accordi collettivi tra le parti sociali; accordi tra lavoratori

autonomi, liberi professionisti e/o loro associazioni; regolamenti di Regioni ed altri enti territoriali e locali; delibere di organizzazioni non lucrative operanti nei settori dell'assistenza socio-sanitaria; iniziativa di società di mutuo soccorso riconosciute dallo Stato o da altri soggetti pubblici e/o privati, a condizione che prevedano l'esplicita l'obbligo di non adottare strategie e comportamenti di selezione dei rischi o di discriminazione nei confronti di particolari categorie di soggetti.

Le prestazioni coperte dai fondi sono state allargate negli ultimi anni.

Tutti coprono, almeno parzialmente, le spese per visite specialistiche, prestazioni diagnostiche, ricoveri ospedalieri, prestazioni oculistiche e odontoiatriche e per i ticket. In ottica di welfare aziendale è maggiormente diffuso l'utilizzo di fondi sanitari integrativi aziendali, mentre sono inferiori i casi nei quali l'assistenza sanitaria integrativa è realizzata tramite polizze sanitarie fornite dalle compagnie di assicurazione.

Inoltre, vi è la propensione delle aziende di incrementare in sede di contrattazione integrativa la quota di contribuzione ai fondi sanitari fissata dai contratti nazionali, in sostituzione almeno parzialmente degli aumenti salariali.

I contributi di assistenza sanitaria versati ai fondi o ad enti e casse aventi esclusivamente finalità assistenziale realizzati sulla base di accordi di categoria o aziendale sono fiscalmente deducibili.

### **2.2.3 Benefit a “contenuto sociale”**

Il benefit a “contenuto sociale” è una ulteriore strumento di welfare aziendale che si affianca alle misure in tema di conciliazione vita-lavoro, alla previdenza complementare e all'assistenza sanitaria integrativa.

Tale strumento consiste in servizi, beni, opere, somme e prestazioni fornite o messe a disposizione della generalità o di categorie di dipendenti e rivolte ad integrare la retribuzione ed a dare risposta ad istanze di tipo sociale<sup>34</sup>.

I benefit a “contenuto sociale” si contrappongono ai classici *fringe benefit*.

---

<sup>34</sup> Sul punto A. TURSI, *op. cit.*, 2012.

Questi ultimi si diffondono a partire dagli anni Ottanta come forma di retribuzione non monetaria, rappresentati dall'attribuzione di auto aziendale, telefono cellulare aziendale, alloggio, polizze assicurative sulla vita, ecc., aggiuntivi al normale salario, e riservati ad una cerchia ristretta di dipendenti.

Al contrario dai benefit "in senso stretto", quelli "a contenuto sociale" sono destinati ad a quasi tutta la popolazione aziendale e risultano caratterizzati da particolari finalità sociali.

Inoltre, tali benefit nell'ordinamento italiano rappresentano una forma di retribuzione fiscalmente incentivata in virtù della loro specifica finalità.

La normativa fiscale di settore da un lato identifica quali categorie di benefit possano usufruire del vantaggio fiscale a favore del lavoratore, non concorrendo alla formazione di reddito di lavoro dipendente, dall'altro identifica le aree di deducibilità in capo al datore di lavoro per le spese sostenute a fronte della somministrazione di tali benefit.

All'interno della categoria in argomento possono essere riportate diverse tipologie di servizi, fra cui, a titolo esemplificativo e non esaustivo, si evidenziano: servizi socio-sanitari (rimborsi per spese mediche, medicina preventiva, check-up, cure specialistiche, assistenza per malati terminali, cure termali, assistenza domiciliare per la cura degli anziani non autosufficienti, assistenza psicologica, ecc.); servizi per la cura dei figli e il sostegno alla maternità (asili nido, baby sitting, baby parking, soggiorni in centri estivi, ecc.); servizi legati alla scuola e all'istruzione (borse di studio, premi di studio, spese per materiale didattico, sostegno psicopedagogico, iniziative di orientamento scolastico, corsi di lingue, ecc.); servizi ricreativi, ludici e sportivi (abbonamenti a palestre, cinema e teatri, corsi sportivi, stage sportivi, ecc.); servizi di mobilità casa-lavoro (navetta aziendale, abbonamenti al servizio di trasporto pubblico, ecc.)<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Si veda T. TREU, *Welfare e Benefits: esperienze aziendali e territoriali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, 1-29, T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 3-52, M. CASTRO, *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 113-144.

### **3. Il Ruolo delle organizzazioni sindacali e delle relazioni industriali**

Mentre lo Stato si trova in difficoltà a fornire risposte ai nuovi bisogni e ai nuovi rischi sociali, nonché ad iniziare un processo di rimodulazione del welfare esistente, il tema del welfare aziendale entra sempre più frequentemente nella contrattazione collettiva, nazionale e di secondo livello, con lo scopo di fornire una struttura a uno strumento caratterizzato per duecento anni da un'impostazione di tipo paternalistica.

Lo scopo che si vuole raggiungere è la diffusione di un'offerta di welfare aziendale come una legittima integrazione del salario per il tramite della contrattazione decentrata. Infatti, a livello aziendale e territoriale si dialoga in modo edificante per abbandonare il paternalismo, e fare attenzione alle esigenze produttive delle singole realtà aziendale ed ai bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie attraverso la negoziazione di un variegato sistema di prestazioni in grado di soddisfare tali bisogni.

Inoltre è a livello di azienda che si può meglio controllare l'utilità delle iniziative attuate sul piano del miglioramento del clima aziendale, della fidelizzazione, del senso di appartenenza dei dipendenti, dell'attrazione delle alte professionalità e dei risultati positivi sia per l'azienda (minor assenteismo, qualità della produzione, ecc.) che per i lavoratori (risparmi dei tempi e delle spese personali e familiari, miglior conciliazione vita-lavoro, miglior rapporto fra quanto fornito dall'azienda e quanto percepito, ecc.).

Tale sfida non risulta però semplice se si valutano le forti tensioni a cui sono sottoposti i sindacati e i sistemi di relazioni industriali nazionali, a cui va ad aggiungersi il deterioramento che la crisi degli ultimi anni ha determinato.

In primo luogo, lo scambio contrattuale politico degli ultimi anni è stato di stampo fortemente difensivo.

Ciò è avvenuto attraverso una contrattazione concessiva testimoniata da un effettivo congelamento delle dinamiche salariali, da un maggior utilizzo dei contratti atipici, da un uso molto flessibile dell'orario, dal sotto-inquadramento dei neoassunti e delle categorie svantaggiate.

In secondo luogo si è assistito a un sempre più deciso decentramento contrattuale.

Quasi ovunque si sono allargate le caratteristiche della contrattazione aziendale rispetto a quella settoriale e/o di quella settoriale rispetto a quella interconfederale, in certi casi

anche con la possibilità di prevedere eccezioni non tanto rispetto ai contratti di livello superiore, ma perfino rispetto alla legge.

Infine, si sono allargati gli spazi della negoziazione individuale (a scapito di quella collettiva) partendo dall'assunto secondo cui il passaggio verso un'economia della conoscenza tende a valorizzare il capitale umano e con esso la sua capacità negoziale.

A riprova di questa de-collettivizzazione vi è l'espansione del lavoro atipico e indipendente, le deroghe *ad personam*, la ricerca del coinvolgimento individuale nell'organizzazione del lavoro, la certificazione della natura del rapporto di lavoro<sup>36</sup>.

Come detto prima, è la contrattazione di secondo livello – aziendale e territoriale – quella che meglio è in grado di affrontare le tematiche relative al welfare aziendale in modo specifico e ragionato.

Motivo, questo, che porta a sostenere la tesi secondo cui il welfare aziendale potrebbe avere il potenziale per ricoprire il ruolo di “catalizzatore” della contrattazione decentrata, quindi anche da terreno di sperimentazione di quel “decentramento contrattuale” tanto proclamato e definito scelta strategica dagli attori delle relazioni industriali con l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011.

Per di più, se con l'avviso comune del 7 marzo 2011 in merito alle “azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro” veniva individuata nella “pratica della contrattazione di secondo livello” il “modo migliore” per garantire “la distribuzione degli orari di lavoro nell'arco della settimana, del mese, dell'anno, in risposta alle esigenze dei mercati, adeguando – nel rispetto della normativa di legge – la durata media e massima degli orari di lavoro alle differenti esigenze produttive, conciliandole con il rispetto dei diritti e delle esigenze delle persone”, inserendo, peraltro, le “forme di welfare aziendale, anche incentivate, rese anche per il tramite di degli enti bilaterali”, tra le “buone pratiche”; nel 2016, a conferma degli importanti passi avanti fatti in termini di consapevolezza dello strumento e abbattimento di pregiudizi ideologici circa l'operato delle parti, CGIL, CISL e UIL nell'accordo unitario del 14 gennaio, comprendono il welfare aziendale tra gli assi tematici del nuovo sistema di relazioni industriali delineato, in quanto ritenuto un potenziale terreno di crescita del benessere organizzativo e di concertazione dei tempi di vita e di lavoro.

---

<sup>36</sup> Si veda I. REGALIA, La protezione sociale del lavoro come tema delle relazioni industriali, in La rivista delle politiche sociali, 2012, n.3, 13-36, S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *op. cit.*, 2012.

Tuttavia, è opportuno sottolineare come nel documento in argomento si faccia espresso riferimento alla previdenza complementare e alla sanità integrativa e non, invece, al welfare aziendale come strumento per lo sviluppo della contrattazione di secondo livello.

Invece la CISL già nel 2015, nell'ambito della proposta per un nuovo modello contrattuale, riconosceva nel welfare implementato in azienda uno strumento molto importante, disponendo che "il welfare aziendale rappresenta (...) non solo una risposta strategica fondamentale per realizzare tutele ed erogare somme e servizi che concorrono, insieme a quelle pubbliche, alla realizzazione di migliori e più elevati livelli di benessere sociale, ma si pone sempre di più, in alcuni casi, anche come una leva strategica per migliorare la produttività e le condizioni ambientali del lavoro e per fidelizzare l'appartenenza dei lavoratori alla comunità aziendale".

Appare, così, venire gradualmente meno il giudizio negativo di alcune confederazioni sul welfare aziendale, spesso ritenuto uno scambio a buon mercato, ma poco remunerativo, nonché poco conveniente, per i lavoratori, ovvero una strategia paternalistica per creare un rapporto diretto con i lavoratori nel tentativo di limitare le loro necessità rivendicative<sup>37</sup>.

Un esempio sull'importanza del livello decentrato per lo sviluppo di iniziative di welfare è rappresentato dalla importante esperienza degli enti bilaterali attivi in settori come l'artigianato, l'edilizia, l'agricoltura, il commercio e il turismo – settori, questi, contraddistinti da una elevata frantumazione produttiva e mobilità di addetti.

Gli enti bilaterali rappresentano una sorta di approccio bottom-up alle richieste che giungono dal territorio e/o all'interno di specifici settori produttivi.

L'importanza del livello decentrato è avvalorata, anche, dalle importanti sperimentazioni fatte negli ultimi anni dalle imprese e dai sindacati in tema di welfare aziendale e produttività, cercando di integrare efficacemente ed efficientemente, tramite accordi o contratti collettivi territoriali o aziendali, la somministrazione di prestazioni di welfare agli incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione ed efficienza organizzativa.

---

<sup>37</sup> Si veda GRANDI, E. MASSAGLI, Relazioni industriali e welfare aziendale, in E. MASSAGLI (a cura di), Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva, 2014, ADAPT University Press, pp. 77-89, TURSI, op. cit., 2012, T. TREU, op. cit., 2013, T. TREU, op. cit., 2016.

Sfida, questa, su cui il Legislatore ha voluto dare il proprio contributo favorendo una normativa ricolta non solo ad agevolare tali connessioni ma a far sì che ciò avvenga nell'ambito della contrattazione collettiva di secondo livello<sup>38</sup>.

Nell'appoggiare il decentramento contrattuale per una più efficace risoluzione delle criticità del welfare, non bisogna tralasciare il ruolo del sindacato nella gestione delle risorse umane a livello di singola impresa.

Variabile questa che può influire in maniera rilevante sulla effettiva predisposizione di piattaforme aziendali adatte alla regolazione di tale materia e che può, di conseguenza condizionare l'azienda nella scelta di un approccio in prevalenza unilaterale oltre che condiviso.

Le differenze più marcate in tema di rapporti tra sindacato ed industria si riscontrano fra terziario e industria.

Comunque, negli ultimi vent'anni anche nell'industria il coinvolgimento del sindacato ha iniziato a inserirsi nella gestione delle risorse umane.

Ciò è testimoniato dall'ampliamento dei temi della contrattazione aziendale, che ha trasferito il suo baricentro da logiche semplicemente distributive o salariali a logiche prescrittive e di intervento nelle condizioni organizzative dei propri rappresentati.

Così risulta ragionevole dichiarare che il sindacato ha assunto nel tempo, tramite azioni di tipo negoziale e cooperativo, un ruolo non marginale nella gestione delle risorse umane.

Un ruolo determinante anche per le imprese principalmente per la capacità del sindacato di mediare il consenso dei lavoratori in cambio di politiche gestionali negoziate e/o progettate con il sindacato.

Ecco allora l'origine di piani di welfare definiti tramite accordo o contratto aziendale.

Vi è però anche una tendenza opposta rispetto a quella appena tracciata.

Attualmente, infatti, i rapporti tra sindacato e azienda nella gestione delle politiche del personale hanno cominciato ad essere messi in discussione dalla diffusa volontà delle imprese ad operare in modo unilaterale.

---

<sup>38</sup> Sul punto S. NERI, op. cit., 2012; M. LAI, Appunti sulla bilateralità, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 4, pp. 1036-1041.

In tal senso il welfare aziendale diviene mezzo di gestione delle risorse umane capace di promuovere la contrattazione individuale con i propri dipendenti e, di conseguenza, strumento per togliere potere al sindacato come associazione di interessi collettivi.

Perciò, nello scegliere tra un approccio di tipo negoziale o cooperativo, piuttosto che unilaterale, l'impresa tiene sicuramente in conto gli scopi ed i modi con cui le relazioni industriali sono state gestite nel corso degli anni e come è stato organizzato il dialogo fra le parti sociali.

In tale ottica, una dinamica peculiare è rappresentata dal tema della cogestione del welfare, ossia un'azione di tipo partecipativo presente in modo crescente in quelle realtà che hanno deciso di attuare politiche di welfare aziendale.

Le differenze maggiori, in tali casi, riguardano normalmente la consistenza della parte di welfare aziendale gestita in modo istituzionalizzata anche dal sindacato.

La cogestione si osserva soprattutto per i fondi di previdenza integrativa.

Qui non mancano casi, particolarmente nel settore bancario, di gestioni a carattere aziendale o di gruppo, anche se la prassi è la gestione a livello nazionale è legata alla categoria.

Ugualmente per la sanità integrativa è possibile determinare meccanismi di cogestione – principalmente nei settori dove esistono le così chiamate “casse assistenziali”, come credito e trasporti – anche se in misura inferiore rispetto alla previdenza complementare, data la incisiva diffusione delle polizze sanitarie esterne.

Un ruolo attivo del sindacato sui temi legati al welfare aziendale non si circoscrive però alle forme ad alto grado di istituzionalizzazione appena citate.

Questo, difatti, può mostrarsi anche tramite la promozione di tavoli di lavoro aziendali, comitati scientifici, commissioni bilaterali rivolti alla pianificazione e al monitoraggio della distribuzione delle risorse per la verifica del raggiungimento della totale soddisfazione dei beneficiari del piano e dei vari stakeholder<sup>39</sup>.

Al giorno d'oggi sono ancora molto diffusi i casi in cui il sindacato ha un ruolo semplicemente consultivo e l'azienda opera fondamentalmente in modo unilaterale.

---

<sup>39</sup> Si veda M. REGINI, *I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati*, in *Stato e Mercato*, 2003, n. 67, pp. 83-107, I. REGALIA, *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Ediesse, Roma, 2009; S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 115-128.

In tali casi il sindacato è interpellato dal management poiché mediatore tra l'azienda e il consenso dei lavoratori, senza però essere coinvolto nella gestione.

Un esempio di realtà contraddistinta da un sindacato debole sia considerando gli iscritti, sia considerando le azioni di intervento nella gestione risorse umane è Luxottica.

È, questo, un caso caratteristico perché sebbene il sindacato sia “debole” e non gestisca il welfare, riveste comunque un ruolo fondamentale in termini consultivi in merito alle politiche di welfare e di gestione delle risorse umane in generale.

Infatti, oltre ad aver condiviso ufficialmente il progetto iniziale, approvando a febbraio 2009 il protocollo relativo al welfare aziendale, il sindacato aderisce al Consiglio Direttivo che ha il compito di 1) determinare le iniziative rivolte a trasferire valore ai dipendenti tramite l'erogazione di beni e servizi considerati di utilità primaria e 2) determinare i progetti indirizzati all'incremento della produttività e al miglioramento della qualità di prodotto e processo tramite i quali reperire le risorse finanziarie a sostegno delle iniziative.

Diversamente da quanto si possa pensare, la sindacalizzazione in Luxottica resta comunque limitata (meno del 20% dei dipendenti è iscritto al sindacato) e ciò è dovuto specialmente a una tradizione di gestione delle risorse umane in cui l'azienda ha sempre ricercato un rapporto diretto con i dipendenti.

Perciò, pur essendo coinvolto attivamente nella fase di realizzazione dei piani di welfare aziendale, in Luxottica il sindacato resta un attore consulenziale e un mezzo di informazione verso i dipendenti.

Sembra, quindi, manifesto che la linea di confine tra azione cooperativa o negoziale e unilaterale da parte dell'impresa non sempre è netta e chiara.

Appunto, vicino ai casi come quello di Luxottica, dove il sindacato ha un “semplice” ruolo consulenziale, vi sono casi in cui il sindacato ha uno spiccato ruolo di tipo cooperativo o negoziale, ma alcune tematiche di welfare vengono avviate e gestite in modo completamente unilaterale da parte del management.

Ciò può essere dovuto, per esempio, dalla volontà di conservare un certo livello di libertà nei confronti del sindacato sulla gestione della forza lavoro in generale, anche in ottica di conservare un certo livello di fidelizzazione della popolazione aziendale, oppure la ragione può essere ricercata nella “delicatezza” di molte materie trattate nei piani di welfare.

In molti si è, altresì, osservata una specie di “divisione del lavoro” tra sindacato e direzione risorse umane.

Per esempio nel settore bancario il sindacato si occupa, di solito, di gestire, proporre e concordare la sanità, la previdenza integrativa e il diritto allo studio, intanto che l’azienda si occupa della progettazione di tutti gli aspetti relativi al benessere organizzativo (formazione, riqualificazione, ecc.) e dei benefit extra-lavorativi (sconti, convenzioni, ecc.).

Quella delle aziende del settore bancario non è però un’eccezione, anche in altri settori e in altre realtà aziendali contraddistinte da relazioni industriali consolidate spesso accade che le tematiche relative al sostegno psicologico-formativo e alcune tipologie di benefit siano volontariamente lasciate dal sindacato alla direzione risorse umane.

Pertanto, può capitare che il sindacato eviti, intenzionalmente, di adoperarsi in merito ad alcune tematiche se considera essere altre quelle verso le quali orientare più efficacemente la sua esperienza (ad esempio i premi di risultato)<sup>40</sup>.

In un ambiente come quello raffigurato nei paragrafi precedenti, dove il welfare aziendale appare andare verso una sempre più spiccata diffusione, è possibile tracciare tre fronti in cui le relazioni industriali risultano poter avere un ruolo da protagonista.

Il primo è relativo alla contrattazione nazionale.

È in aumento l’impegno delle parti per comprendere nel contratto nazionale le più innovative tutele immaginate nelle aziende più previdenti, di modo da farle divenire patrimonio condiviso e opportunità reale anche per la piccola impresa.

Tale operazione deve essere realizzata senza irrigidire ancora di più il CCNL, né farlo costare ancora di più, pena la diminuzione degli iscritti in un periodo di difficoltà economica diffusa come quello odierno.

La forma più razionale è quella del quadro di regole generali entro il quale le parti a livello aziendale possano muoversi con libertà, dando così alla contrattazione di secondo livello aziendale quella elasticità necessaria per andare a intercettare bisogni e esigenze peculiari di una certa popolazione aziendale in un’ottica di *win-win*.

---

<sup>40</sup> S. COLOMBO, *op. cit.*, 2012.

La contrattazione di secondo livello aziendale, in particolare, appare essere rivolta a ricoprire un ruolo di primo piano nella definizione e attivazione di piani di welfare aziendale dato il recente operato del Legislatore.

Infatti, le novità apportate al TUIR (di cui si parlerà in seguito) hanno abrogato la volontarietà del datore di lavoro quale requisito indispensabile per la non concorrenza alla formazione di reddito di lavoro dipendente di un'area molto importante di benefit a contenuto sociale – ossia quelli con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto – e per tali benefit è stata prevista la totale deducibilità delle relative spese, prima limitata al cinque per mille del totale delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi.

Il Legislatore ha disposto, anche, la possibilità di collegare salari di produttività e welfare aziendale, lasciando al lavoratore la possibilità di decidere se e quanto trasformare del proprio premio di risultato in servizi di welfare.

Questa previsione, oltre a rimuovere un'area grigia di ostacolo alla progettualità dei piani di azienda, rende disponibile alla contrattazione un importante e accattivamente mezzo di gestione.

Terzo fronte è quello della contrattazione territoriale a sostegno, principalmente, delle aziende di piccole/medie dimensioni.

La messa a punto di pratiche di welfare aziendale necessita di risorse economiche, di conoscenze e condizioni organizzative di cui spesso queste realtà non sono fornite per cui è fondamentale un'azione di rete sul territorio.

Per di più, la contrattazione territoriale riveste una importanza ancora maggiore a seguito delle recenti novità normative.

Per l'impresa, appunto, è oggi possibile avviare un piano di welfare aziendale e godere totalmente della normativa di vantaggio fiscale – e inoltre fruire della citata possibilità di collegare salari di produttività e welfare aziendale – sottoscrivendo un accordo territoriale con le delegazioni territoriali delle associazioni sindacali (anche soltanto una) comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Infine, per rimarcare l'importanza assunta dalla contrattazione territoriale in senso stretto dopo le modifiche normative in tema di welfare aziendale, allorché l'azienda che non avesse sottoscritto un contratto aziendale (anche con le delegazioni territoriali dei sindacati) o non intenda sottoscriverlo, potrà in ogni caso attuare il collegamento tra

salari di produttività e welfare aderendo ad un contratto collettivo territoriale già preconstituito e che lo disciplini, recependone, quindi, i relativi contenuti al proprio interno, e ciò anche nel caso che il contratto territoriale fosse riferito ad una categoria diversa da quella di appartenenza.

È importante vedere se le parti sociali riusciranno a sfruttare questi nuovi strumenti messi a disposizione del Legislatore per realizzare sistemi di welfare aziendali compartecipati, innovativi, vicini al territorio e ai bisogni delle persone o se ciò provocherà una crescita di contratti e accordi fotocopia e realizzati ad hoc per sfruttare i vantaggi della normativa fiscale<sup>41</sup>.

#### **4. Casi di successo**

A partire dall'accordo di Luxottica del dicembre 2009, sono molteplici le best practice aziendali di successo emerse.

Il settore trainante è certamente quello del chimico-farmaceutico, che conta una lunga tradizione di welfare aziendale<sup>42</sup> e, in particolare, relazioni aziendali attente al tema a partire dal livello nazionale della contrattazione.

La prima tappa di tale percorso risale al 1997, quando fu costituito il fondo pensione integrativo settoriale Fonchim.

Quest'ultimo, venuto alla luce dalla contrattazione collettiva nazionale, da quasi quindici anni consente di realizzare una forma di solidarietà sociale verso i lavoratori che vi aderiscono liberamente.

In seguito, nel 2004, dalla volontà delle parti fu istituito Faschim, fondo nazionale di assistenza sanitaria integrativa del settore, il cui obiettivo è il rimborso delle spese sanitarie sostenute dai propri associati.

In sede di rinnovo del CCNL, nel 2009, è stato formalizzato l'impegno congiunto allo sviluppo di una contrattazione aziendale in cui si tenga opportunamente in

---

<sup>41</sup> Si veda I. SENATORI, Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale, Quaderni Fondazione Marco Biagi, Saggi 201 2, n. 2, GRANDI, E. MASSAGLI, Relazioni industriali e welfare aziendale, in E. MASSAGLI (a cura di), Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva, 2014, ADAPT University Press, pp. 77-89.

<sup>42</sup> Sul punto A. PISCITELLI, *Un modello di welfare integrativo. Le imprese associate a Federchimica*, in *Impresa e Stato*, 2012, n. 93.

considerazione il tema della responsabilità sociale, rispetto al quale è stata prevista l'opportunità di aderire ad un "patto" in cui le parti possano formalizzare l'impegno a sostenere con comportamenti e scelte coerenti nelle relazioni industriali lo sviluppo di un'impresa socialmente responsabile.

Nel 2010, inoltre, è stato sottoscritto un accordo relativo alle linee guida settoriali rivolte a favorire scelte e comportamenti rivolti alla responsabilità sociale nelle relazioni industriali e nella contrattazione aziendale.

Il sistema di relazioni industriali del chimico-farmaceutico mostra la propria importanza sociale e lungimiranza rispetto ad altri settori, infatti i datori di lavoro trovano vasto sostegno dalla controparte sindacale in tema di azione sociale giungendo spesso a costruire, in anticipo rispetto ad aziende di altri settori, modelli molto virtuosi di welfare aziendale.

Tra le aziende più famose e molto attive sul tema del welfare aziendale si ricordano 3M, Angelini, Roquette Italia, Bracco ed Ely Lilly.

Nel settore bancario, che già può vantare una considerevole tradizione di welfare specialmente in tema di previdenza, sono maturati negli ultimi anni piani di welfare aziendale che oltre ad essere molto sostanziosi si sono comprovati i più innovativi limitatamente alle dinamiche appena esposte<sup>43</sup>.

Importanti piani di welfare aziendale sono però riscontrabili anche in settori meno attivi in tema di welfare, a livello di contrattazione nazionale, e tipicamente connotati, a livello aziendale come quello metalmeccanico, da relazioni industriali più conflittuali e il cui dibattito è usualmente diretto su altri temi di carattere più organizzativo.

---

<sup>43</sup> Si veda D. GRANDI, E. MASSAGLI, *Il welfare aziendale nella media e grande impresa: esperienze di successo*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 90-110.

#### ***4.1 Una best practice nel settore chimico-farmaceutico: il welfare della Solvay nello stabilimento di Bollate (MI)<sup>44</sup>***

Solvay, gruppo industriale belga che opera a livello mondiale, è una delle 10 più grandi realtà industriali del settore chimico, ha sedi in 55 Paesi diversi con 111 siti industriali e circa 28.000 dipendenti, in Italia è attiva con 11 stabilimenti; quello posto a Bollate (MI) è sede della direzione nazionale, e sviluppa le varie attività chimiche e plastiche del Gruppo, occupando circa 2.270 dipendenti.

Dopo una prima introduzione di origine paternalistica, il welfare aziendale è andato negli anni strutturandosi formando oggetto di negoziazione.

Oggi, le pratiche di welfare presenti in Solvay sono quasi tutte contrattualizzate negli accordi di secondo livello, che in azienda, fino a pochi anni fa, erano sottoscritti senza un coordinamento nazionale, con scontate conseguenze di difformità da sito a sito.

Le misure di seguito rappresentate fanno riferimento al piano di welfare attivato nello stabilimento di Bollate.

Per quanto riguarda la previdenza, il contributo aziendale al fondo previdenziale di categoria Fonchim viene integrato, arrivando fino al 2%.

In merito all'area salute è stata prevista l'integrazione del fondo di assistenza di categoria (Faschim) la cassa integrativa aziendale (CIAM) sovvenzionata dall'azienda con quota parte delle risorse destinabili al premio di partecipazione.

In merito a misure legate alla tutela della genitorialità, è prevista una norma più favorevole per il congedo di paternità: in caso di nascita del figlio di sabato o di domenica, il lavoratore può usufruire di un giorno di permesso retribuito da utilizzare il lunedì successivo.

Inoltre, alle madri, nei primi 15 mesi di età del bambino e per un periodo di almeno 6 mesi, Solvay riconosce la possibilità di scegliere di telelavorare per conciliare meglio gli interessi e le responsabilità professionali con quelle familiari.

Infine, è riconosciuta una modalità lavorativa simile allo smart working, detto home working, ossia lo svolgimento delle prestazioni lavorative in un luogo diverso dall'azienda e per un tempo limitato, in situazioni occasionali e non continuative.

---

<sup>44</sup> D. GRANDI, *Welfare aziendale e relazioni industriali: nuovi driver per la competitività e l'innovazione sociale. Un'analisi di sei best-practice italiane*, Tesi di Laurea Magistrale, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2013.

In merito alla cura dei figli, oltre ai permessi sopra descritti, Solvay prevede una serie di misure specifiche.

È stata attivata una convenzione con un asilo nido e viene versato ai dipendenti un contributo mensile pari ad euro 200 per ogni figlio che si avvale dei servizi della struttura convenzionata.

Inoltre, l'azienda agevola la partecipazione dei figli dei dipendenti, in età tra i 6 e i 12 anni, a colonie estive presso un centro scelto e convenzionato con la società.

Alla fine, sono previste delle borse di studio per i figli fiscalmente a carico che frequentino corsi regolari di studio di scuole secondarie (statali o parificate), corsi universitari presso atenei italiani (pubblici o privati).

Le borse di studio possono essere concesse per un numero di volte non maggiore a quello degli anni di durata del corso legale di studi previsto dai rispettivi ordinamenti scolastici e hanno importo massimo pari a 100 euro per le scuole medie superiori e istituti professionalizzanti, 250 euro massimo per l'università e i corsi di specializzazione.

Per ciò che riguarda l'area diritto allo studio, è previsto, anche, un premio a favore dei dipendenti che ottengono per la prima volta, dopo l'assunzione, il diploma di scuola media superiore, il diploma di laurea o il dottorato.

Il premio è pari a 500 euro al conseguimento del diploma di scuola media superiore e di 1.000 euro al conseguimento del diploma di laurea o dottorato.

Inoltre, è aggiunto alla disciplina dei permessi per gli studenti lavoratori prevista dal Ccnl Chimici, un giorno di permesso non retribuito per sostenere eventuali esami di Stato.

Per l'assistenza a non autosufficienti, anziani, tossicodipendenti e portatori di handicap, è messa a disposizione di tutti i dipendenti del sito la consulenza di un'assistente sociale per il supporto delle pratiche relative ai dipendenti stessi e alle loro famiglie.

Solvay ha messo in pratica anche misure relative all'ambito del sostegno alla spesa e tempo libero.

Ne è un esempio il circolo ricreativo aziendale Solvay (CRAS), che fornisce ai dipendenti convenzioni a sostegno del potere d'acquisto.

Inoltre, per tutto il personale è previsto il servizio mensa ed il costo del pasto per ogni dipendente è il 10% del costo totale, mentre il restante 90% è a spese dell'azienda. Ancora è attivo uno sportello bancario interno aperto due giorni a settimana. Infine, ai dipendenti con la qualifica di quadro o impiegato è data l'opportunità di iscriversi alla cassa di previdenza impiegati Edison e consociate, la cui caratteristica è concedere prestiti personali a tassi ridotti.

## ***4.2 La sperimentazione del “premio sociale” nel settore bancario<sup>45</sup>***

### ***4.2.1 Unicredit***

Il piano di welfare aziendale di UniCredit si basa sull'istituzione del “Conto Welfare”, ossia un conto personale a cui è possibile destinare volontariamente eventuali bonus derivanti dal sistema incentivante, eventuali premi aventi carattere straordinario, il premio aziendale di produttività, il dono natalizio, il contributo figli 4-12 anni e il contributo per familiari disabili, è possibile partecipare al welfare anche con soltanto una parte delle somme elencate.

Il piano di welfare è composto da servizi finanziabili e convezioni che possono essere trovate sul portale aziendale e che si riferiscono ai settori più disparati, dagli esercizi commerciali ad asili nido, case di cura per anziani, ecc.

Le risorse destinate al Conto Welfare eventualmente non impiegate nel corso dell'anno vengono in automatico accreditate nella posizione previdenziale individuale, se attiva; in caso contrario i fondi sono persi.

Fra i servizi finanziabili dal piano una sezione fondamentale è quella dedicata ai figli, infatti, oltre alle convezioni per servizi a questi riservati (asili nido, babysitter, ecc.), al lavoratore è data l'opportunità di destinare in diversi modi le risorse del conto welfare, ossia: rimborsare le spese sostenute per l'iscrizione e la frequenza ad asili nido pubblici e privati; rimborsare le spese obbligatorie di iscrizione e frequenza a scuole pubbliche o

---

<sup>45</sup> Sul punto D. GRANDI, E. MASSAGLI, *Il welfare aziendale nella media e grande impresa: esperienze di successo*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press.

private paritarie, università e master; rimborsare le spese sostenute per l'acquisto dei libri di testo; rimborsare le spese sostenute per la frequenza di centri o campi estivi; rimborsare le spese sostenute per i corsi di lingua sostenuti all'estero.

Un'altra sezione è quella attinente ai piani sanitari, nel dettaglio, chi sceglie un piano sanitario di Uni.C.A. superiore a quello previsto per il proprio inquadramento e/o decide di allargare il piano sanitario ad alcune tipologie di familiari non a carico, potrà utilizzare il Conto per finanziarne il costo.

L'utilizzo del Conto Welfare è ammissibile anche per versare contribuzione supplementare al proprio fondo pensione.

Il funzionamento del "premio sociale" di Unicredit fin qui rappresentato cambia a con la deliberazione del "Piano strategico globale 2018", con cui viene istituito il Premio Speciale Una Tantum di Produttività, che verrà caricato direttamente nel "Conto Welfare" e solo su espressa rinuncia al versamento su tale conto il lavoratore potrà usufruire di un premio monetario, che sarà di importo minore rispetto a quello che sarebbe stato il valore versato nel "Conto Welfare".

#### **4.2.2 BNL**

Con l'accordo del 6 febbraio 2013 è stato introdotto in BNL il "premio sociale", nel dettaglio, è stata avviata una nuova disciplina per il godimento premio aziendale che prevede ora due diversi programmi alternativi denominati "Piano Welfare" e "Piano Standard".

Il "Piano Welfare" comprende una componente di servizi ed una componente monetaria, con un valore "base" (per il personale di livello medio) pari a euro 1.500 complessivi. Ai lavoratori è lasciata la possibilità di scegliere la combinazione della componente servizi da un paniere preventivamente definito, composto da assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, area formazione e educazione.

Quest'ultima, in particolare, dispone il rimborso di una varietà di spese sostenute dal lavoratore per la formazione e l'educazione dei propri figli.

Per ciò che attiene l'assistenza sanitaria integrativa, i lavoratori possono utilizzare la somma a propria disposizione per rimborsare la quota a proprio carico relativa al premio versato ogni mese alla cassa sanitaria BNL.

La proporzione di premio erogata sotto forma di denaro e sotto forma servizi è stabilita nella misura 60% (denaro) e 40% ("Credito Welfare").

I dipendenti che aderiscono al "Piano Welfare" non possono variare le percentuali previste, ma nell'ambito della suddetta proporzione hanno la facoltà di scegliere i servizi secondo le proprie esigenze personali e familiari.

La quota di "Credito Welfare" eventualmente non fruita dal dipendente non dà diritto ad alcuna liquidazione monetaria, ma viene rivolta ad alimentare il fondo pensioni del personale del Gruppo BNL/BNP Paribas Italia.

Il "Piano Standard", invece, dispone l'erogazione dell'intero valore del premio aziendale in denaro.

In tal caso la "base" è pari a euro 1.364,00 (per un livello medio).

#### ***4.2.3 Intesa Sanpaolo***

Banca Intesa Sanpaolo ha introdotto con l'accordo del 15 maggio 2012 il "Premio Aziendale Sociale", tale nuovo istituto si è affiancato a una prassi ormai consolidata nel tempo come il premio aziendale ed è usufruibile in alternativa o insieme a quest'ultimo grazie all'attivazione di un apposito strumento denominato "Conto Sociale", attraverso cui si può usufruire di determinati servizi.

Il lavoratore ha tre alternative: destinare l'intero valore del premio aziendale al "Conto Sociale"; destinare il 50% del valore del premio al "Conto Sociale" (il restante 50% viene pagato in busta paga); riscuotere l'intero valore del premio aziendale in busta paga.

Sono due le qualità peculiari del funzionamento di questo "Premio Aziendale Sociale": nel caso in cui il lavoratore non eserciti alcuna scelta, l'intero valore del premio aziendale viene destinato al "Conto Sociale"; se al 31 dicembre dell'anno di riferimento il personale ha usufruito dei servizi offerti per un valore totale inferiore a quello

spettante, la parta non fruita viene versata in denaro con le competenze del mese di febbraio dell'anno successivo.

I modi di impiego dei valori destinati al "Conto Sociale" sono tre: contribuzione alla previdenza complementare, sostitutiva e/o aggiuntiva della quota versata per sé e per gli eventuali familiari fiscalmente a carico; contribuzione al fondo sanitario di Gruppo, sostitutiva della quota versata per sé, per i familiari a carico, per il coniuge e per i figli non a carico; rimborso delle spese sostenute in favore dei figli a fini di istruzione. In particolare, può essere chiesto il rimborso delle spese di iscrizione e frequenza di asili nido, scuole materne, scuole pubbliche e private di ogni ordine e grado, università, scuole di specializzazione e master.

Grazie all'accordo in argomento le parti sono riuscite a diminuire il premio aziendale del 13% rispetto all'anno precedente (vantaggio economico per l'azienda), neutralizzando la perdita con l'istituzione del Premio Aziendale Sociale e, a cascata, del Conto Sociale (vantaggio per il lavoratore).

Grazie a i benefici fiscali disposti dal legislatore, la riduzione percepita dell'importo (media) non è del 13%, ma soltanto del 4%.

#### ***4.3 Tetra Pak: un esempio virtuoso di welfare aziendale nel settore metalmeccanico<sup>46</sup>***

Tetra Pak è una multinazionale che produce sistemi integrati per il trattamento e il confezionamento di alimenti, l'azienda è stata fondata nel 1951 a Lund (Svezia), oggi fa parte del gruppo Tetra Lval, ha 59 stabilimenti, 77 uffici commerciali e dà lavoro a oltre 20000 dipendenti in tutto il mondo.

Nello stabilimento di Modena, aperto nel 1979, dove lavorano attualmente circa 700 persone, viene eseguito l'assemblaggio delle macchine e vengono svolte le attività di ricerca e sviluppo.

L'interesse ai temi sociali in Tetra Pak è parte sostanziale della cultura e della gestione dell'organizzazione stessa.

---

<sup>46</sup> Si veda E. MACCHIONI, *Welfare aziendale: buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro in EmiliaRomagna e Veneto*, in P. DONATI (a cura di), *La famiglia in Italia – Sfide sociali e innovazione nei servizi*, Volume 2, Carrocci Editore, Roma, 2012, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, pp. 163-188.

In tema di sostegno al reddito, è stato attivato un piano benefit (rinnovato annualmente), viene integrato l'assegno di maternità nel periodo di assenza facoltativa utilizzato dalla madre e sono state firmate convenzioni con esercizi commerciali.

Il piano benefit, nel dettaglio, è composto da una parte fissa da una parte "opzionale", la prima è composta da una polizza assicurativa a copertura delle spese ospedaliere e spese per alta diagnostica, valida per il dipendente e il suo nucleo familiare fiscalmente a carico; una copertura assicurativa per infortuni professionali ed extraprofessionali; un concorso parziale alle spese di trasporto pubblico.

La parte opzionale, invece racchiude: rimborso per le spese di asilo nido e scuola materna, *baby sitting*, *colf* e badanti; rimborso delle spese scolastiche; rimborso delle attività sportive; una seconda polizza per spese mediche specialistiche, o una pensione integrativa.

Per quel che attiene l'integrazione dell'assegno di maternità, è stato firmato un accordo che prevede l'integrazione del 50% dello stipendio delle donne che usufruiscono del congedo parentale fino al compimento dei 12 mesi del bambino.

Infine, le convenzioni sono di due tipi: convenzioni con esercizi commerciali locali utilizzabili dal dipendente mostrando il *badge* aziendale; convenzioni definite a livello globale che prevedono che i dipendenti usufruiscano di prezzi agevolati nell'acquisto di beni prodotti da aziende di cui Tetra Pak è cliente (ad esempio la possibilità di acquistare auto a prezzi convenienti dopo la conclusione del contratto di *leasing* da parte dell'azienda).

Tetra Pak ha attuato anche dei veri e propri servizi di conciliazione, alcuni dei quali destinati esclusivamente ai dipendenti, altri invece pensati per sostenere i loro familiari. I servizi in argomento sono: mensa interna, medico aziendale, navetta bus, palestra, servizio di lavanderia e stireria, asilo nido, scuola elementare internazionale.

In tema di risparmio del tempo, tramite il portale aziendale si può richiedere il servizio lavanderia, selezionando la tipologia e il numero di capi da lavare e/o stirare per poi consegnare/ritirare presso il lavandaio che si trova in una sala interna all'azienda due volte alla settimana.

Rispetto al tema delle mobilità sostenibile il portale gestisce, anche, l'organizzazione dei *pool* di auto in base alle zone di residenza e agli orari di lavoro dei dipendenti che vogliono utilizzare la modalità *car-sharing*.

Inoltre, l'abbonamento annuale ai trasporti pubblici è rimborsato per intero dall'azienda. Per ciò che attiene la cura della persona, i servizi disponibili sono: *baby sitter*, assistente socio-sanitario, operatore socio-assistenziale, in merito alla gestione della casa i servizi avviati riguardano: pulizie, pulizia della caldaia e tutti gli interventi di manutenzione ordinaria e/o straordinaria che hanno bisogno dell'intervento di un artigiano (idraulico, elettricista, vetraio, imbianchino, etc.).

Infine, vi è il *Parents Program* un progetto destinato al sostegno della maternità e paternità dei dipendenti ai quali è riservato un apposito portale.

Il *Parents Program* è stato attivato con l'intento di affiancare il manager e la donna nel periodo precedente l'assenza per maternità, durante l'assenza per maternità e nella fase di rientro al lavoro.

Al tal intento sono state disposte tre azioni: *keep in touch*, *stay tuned* e *counselling*.

Le prime due attività sono gestite all'interno dal *manager* tramite 4 momenti, detti *keep days*, in cui vengono programmate le azioni inerenti alla fase della maternità che la dipendente sta vivendo.

La prima azione, *keep in touch*, prevede che nella fase di assenza dal lavoro la dipendente, se lo desidera, resti aggiornata rispetto al lavoro del suo *team* e alle novità aziendali ricevendo *mail*, *report* del dipartimento e comunicazioni del *manager*.

L'azione *stay tuned*, invece, prevede che la dipendente programmi, un mese prima del suo rientro al lavoro, corsi di aggiornamento e appositi programmi di affiancamento a seconda della mansione che andrà a ricoprire, e degli incarichi che le verranno affidati.

Infine, l'attività di *counselling* ha lo scopo di aiutare le donne nel vissuto della maternità e del loro essere madri in rapporto anche all'attività lavorativa.

## **Capitolo 2**

### **PERFORMANCE DEL WELFARE AZIENDALE E PECULIARITÀ DEL CASO ITALIANO**

SOMMARIO: 1. Osservazioni della letteratura internazionale e performance del welfare aziendale – 2. Il welfare aziendale in Italia: dati e numeri – 3. Il caso italiano: welfare aziendale, benefit e fiscalità – 3.1 Il vantaggio fiscale dei fringe benefit – 3.1.1 Trattamento in capo al datore di lavoro – 3.2 Verso un welfare di produttività – 3.2.1 Potenziamento del welfare negoziato – 3.2.2 Il welfare tramite regolamento – 3.2.3 Fungibilità tra moneta e benefit – 3.2.4 Premi di produttività – contratti depositati e servizi di welfare – 3.2.5 Voucher e servizi di welfare - 3.2.5 Aggiornamenti normativi della Legge di Stabilità 2017 - 2018.

## 1. Osservazioni della letteratura internazionale e performance del welfare aziendale

Il “welfare aziendale” in ottica comparata può essere avvicinato a quelle pratiche che nella letteratura internazionale vengono considerate: *employee benefit*<sup>47</sup> –*flexible* se al lavoratore è data la possibilità di scegliere il contenuto del proprio “pacchetto” in un certo libero, o *traditional* se il contenuto del piano sia uguale per tutti i lavoratori di una data impresa.

La letteratura studia le politiche di welfare delle imprese si divide in quella cd funzionalista e in quella, invece, che si riferisce alla sociologia dell’organizzazione.

Nel primo caso sono compresi gli studi di management in cui si ritiene vi sia la convenienza aziendale (*business case*) che spinge per l’introduzione di politiche di welfare aziendali a causa di interessi perseguiti in modo sensato dagli attori economici<sup>48</sup>.

Infatti, è razionale che le imprese avviano misure di welfare se i vantaggi di tali misure sono superiori ai costi.

Ad esempio, nei casi in cui nel mercato del lavoro vi è mancanza di manodopera specializzata, politiche aziendali di questo tipo rappresentano uno strumento economico per assumere e fidelizzare detto personale.

Ancora, diversi studi sostengono che lo sviluppo di nuovi sistemi lavorativi rivolti a creare agevolazioni per i dipendenti dell’impresa che documentano un elevato legame al

---

<sup>47</sup> Sul punto si veda: B. MARSH, B. H. KLEINER, An overview of trends in employee benefits programmes, in *Management Research News*, 1998, vol. 21, n. 4/5; M. L. WILLIAMS, M. L. MACDERMID, Linkages between employee benefits and attitudinal and behavioral outcomes: a research review agenda, in *Human Resource Management Review*, 1994, n. 2, N. D. COLE, D. H. FLINT, Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans, in *Journal of Managerial Psychology*, 2004, n. 1; C. DANEHOWER, J. A. LUST, A conceptual model of the determinants of employee benefit satisfaction, in *Human Resource Management Review*, 1992, n. 3.

<sup>48</sup> Sul punto si veda: G. WHITEHOUSE, M. HAYNES, F. MACDONALD, D. ARTS, Reassessing the “FamilyFriendly Workplace”: Trends and Influences, 1998-2004, in *Employment Relations Research Series n. 76*, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, Londra, 2007.

lavoro, abbiano spinto alla diffusione delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro, in quanto si ritiene che tali pratiche aumentino il grado di impegno dei lavoratori<sup>49</sup>.

Invece, i ragionamenti fondati sulla teoria del “*business case*” non presentano delle prove empiriche univoche.

Un'altra delle argomentazioni usate dai funzionalisti fa riferimento alle dimensioni dell'impresa, ossia sostengono che nelle imprese più grandi sia maggiormente possibile l'attuazione di misure di secondo welfare, grazie alle economie di scala e alle maggiori capacità amministrative delle stesse imprese, a prescindere dal quadro economico in cui esse operano.

La letteratura sulla “*varietà dei capitalismi*” individua, invece, nella diversa composizione professionale dei lavoratori, un elemento cardine per orientare le scelte delle imprese in materia di politiche sociali.

Tale letteratura ritiene, infatti, che nei settori in cui sono necessarie determinate professionalità, i datori di lavoro siano maggiormente disposti a politiche sociali a loro carico che agevolino la formazione ed il mantenimento di dette professionalità, ad esempio le pratiche di conciliazione vita-lavoro.

Al contrario, si ipotizza siano poco interessate a tali politiche sociali le imprese che si basano soprattutto su professionalità generiche.

La letteratura indica, anche, nel sistema di welfare pubblico in cui un'impresa opera, un altro elemento capace di condizionare le politiche aziendali di welfare.

Infatti, nei paesi in cui i servizi pubblici per bambini ed i congedi parentali sono più diffusi, le politiche aziendali di conciliazione vita-lavoro sono meno presenti in quanto il vantaggio per i datori di lavoro dall'introduzione di trattamenti complementari aziendali è abbastanza scarso.

Al contrario, nei paesi nei quali le politiche pubbliche sono meno presenti, si può sostenere che siano più diffuse misure di welfare a livello aziendale.

Mentre l'approccio funzionalista si basa su razionalità ed efficienza, le teorie dell'organizzazione, invece, lasciano una maggiore autonomia al caso specifico, se non addirittura a dei comportamenti irrazionali dell'azienda.

---

<sup>49</sup> Sul punto si veda: P. BERG, A. KALLEBERG, E. APPELBAUM, *Balancing Work and Family: the Role of High Committed Environments*, in *Industrial Relations*, 2003, n. 2; 70. J. M. EVANS, *Firm's Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life*, in *Oecd Labour Market and Social Policy Occasional Papers* n. 48,

All'inizio gli studi di sociologia del lavoro conferivano un ruolo primario all'ambiente legislativo nelle quali le imprese operano, supponendo che queste tendano a avallare il proprio comportamento in modi confacenti al proprio ambiente.

Si riteneva che le imprese usano politiche di welfare in territori in cui gli amministratori ed il contesto normativo in cui esse operano conferiscono notevole importanza alla conciliazione fra vita e lavoro, e laddove la pressione normativa è così forte da spingerle a adeguarsi alle aspettative dell'opinione pubblica.

Il grado di adattamento alle aspettative scaturirebbe poi dalla visibilità dell'impresa nell'ambito pubblico, ossia dalla sua necessità o meno di conseguire una legittimazione riconoscibile per le proprie scelte organizzative.

Bisogna però evidenziare come questi studi siano stati molto criticati per aver sottovalutato eccessivamente il peso dell'intervento attivo dei soggetti e degli interessi.

Infatti, invece di ipotizzare un ambiente preesistente che ne influenza le posizioni, una parte della letteratura sostiene che le imprese siano in grado di effettuare “scelte strategiche”, ossia che hanno piena capacità di scegliere il proprio “ambiente”, comprenderlo, reagire a quei limiti che sono parzialmente fissi e mutare attivamente altri elementi ambientali.

Altre ricerche hanno evidenziato l'importanza delle risorse umane e della visione che hanno i top manager delle responsabilità dell'impresa sui temi sociali relativi al personale<sup>50</sup>.

In particolare, si ritiene che i datori di lavoro, se si convincono che si tratta di misure vantaggiose per le attività dell'impresa, adottano tali politiche in base ad un misto tra argomentazioni fondate sul business case e concetti tipici della sociologia dell'organizzazione.

Canalizzare però l'attenzione solo sul ruolo del management presuppone che le aziende siano entità molto integrate e gerarchiche, in cui i poteri sono nettamente collocati

---

<sup>50</sup> Sul punto si veda: T. FLECKENSTEIN, M. SEELEIB-KAISER, *Cross-National Perspectives on Firm-Level Family Policies: Britain, Germany, and US Compared*, in J. CLASEN (a cura di), *Converging Worlds of Welfare: British and German Social Policy in the 21st Century*, Oxford University Press, Oxford e New York, 2011; H. MORGAN, F. J. MILLIKEN, *Keys to Action: Understanding Differences in Organizations' Responsiveness to Workand-Family Issues*, in *Human Resource Management*, 1992, vol. 31.

nell'ambito della direzione aziendale, invece, i poteri del management, sono spesso limitati da altri soggetti, come i lavoratori e le organizzazioni sindacali<sup>51</sup>.

Lavoratori e organizzazioni sindacali sono in grado di influenzare i manager fini ad avere un ruolo di primordine sui processi decisionali<sup>52</sup>, anche se non ci sono dati di rilievo che provino il peso dei sindacati sulle politiche aziendali di conciliazione.

Tra le imprese statunitensi, ad esempio, non è stato comprovato nessun impatto di rilievo dei sindacati<sup>53</sup>, mentre è stata notata, in Gran Britannia un collegamento oggettivo tra rappresentanza aziendale dei lavoratori e attuazione di politiche di welfare aziendale nei luoghi di lavoro<sup>54</sup>.

Mentre in Germania è stato dimostrato un ruolo di primordine dei consigli d'azienda per l'attuazione di politiche di welfare aziendale.

Comunque si sono basati semplicemente sul presupposto che ci sia un legame positivo tra presenza/assenza dell'organizzazione sindacale nei luoghi di lavoro e la misura delle pratiche di welfare aziendali attivate<sup>55</sup>.

Infine, sempre nell'ambito delle teorie dell'organizzazione, degli studi sostengono che la percentuale di donne presenti in azienda possa essere sintomatica di politiche aziendali di welfare relative alla conciliazione vita-lavoro, ma anche in questo non si hanno dei risultati univoci.

---

<sup>51</sup> Sul punto si veda: S. DEX, C. SMITH, *Which British Employers have Family-Friendly Policies? Analysis of the 198 Workplace Employee Relations Survey*, in *Research Papers in Management Studies n. 17*, Judge Institute of Management, University of Cambridge, 2001; J. BUDD, K. MUMFORD, *Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain*, in *Industrial and Labor Review*, 2004, vol. 57; S. DEX, C. SMITH, *The nature and pattern of family-friendly employment policies in Britain*, The Policy Press, 2002 e MACHIN, S. WOOD, *Human Resource Management as a Substitute for Trade Unions in British Workplaces*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 2005, n. 3; S. WOOD, *Family-friendly management: testing the various perspectives*, in *National Institute Economic Review*, 1999, n. 168.

<sup>52</sup> Si veda T. FLECKENSTEIN, M. SEELEIB-KAISER, *Cross-National Perspectives on Firm-Level Family Policies: Britain, Germany, and US Compared*, in J. CLASEN (a cura di), *Converging Worlds of Welfare: British and German Social Policy in the 21st Century*, Oxford University Press, Oxford e New York, 2011, 129-154 e J. BUDD, K. MUMFORD, *Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain*, in *Industrial and Labor Review*, 2004, vol. 57, 204-222.

<sup>53</sup> Si veda H. MORGAN, F. J. MILLIKEN, *Keys to Action: Understanding Differences in Organizations' Responsiveness to Work-and-Family Issues*, in *Human Resource Management*, 1992, vol. 31, 227-248, G. WHITEHOUSE, M. HAYNES, F. MACDONALD, D. ARTS, *Reassessing the "Family-Friendly Workplace": Trends and Influences, 1998-2004*, in *Employment Relations Research Series n. 76*, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, Londra, 2007.

<sup>54</sup> Si veda sul punto S. DEX, C. SMITH, *Which British Employers have Family-Friendly Policies? Analysis of the 198 Workplace Employee Relations Survey*, in *Research Papers in Management Studies n. 17*, Judge Institute of Management, University of Cambridge, 2001, J. BUDD, K. MUMFORD, *Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain*, in *Industrial and Labor Review*, 2004, vol. 57, 204-222.

<sup>55</sup> Si veda T. FLECKENSTEIN, M. SEELEIB-KAISER, *Cross-National Perspectives on Firm-Level Family Policies: Britain, Germany, and US Compared*, in J. CLASEN (a cura di), *Converging Worlds of Welfare: British and German Social Policy in the 21st Century*, Oxford University Press, Oxford e New York, 2011, 129-154.

Infatti, mentre è ragionevole pensare che una maggiore percentuale di donne fra i dipendenti causi una maggiore domanda di politiche di conciliazione fra vita e lavoro, il risultato non è identico quando si analizza l'impatto che ha la percentuale di donne tra i manager<sup>56</sup>.

Vi sono poi le ricerche che hanno posto l'accento sulle conseguenze delle misure di welfare sulla prestazione del lavoratore e sulle performance dell'organizzazione.

Altri studi relativi all'erogazione di servizi per l'infanzia sul posto di lavoro non hanno dato luogo a dei miglioramenti nella valutazione di coloro che hanno deciso di utilizzare tali benefit.

Comunque, le auto-valutazioni delle prestazioni prodotte dai lavoratori indicano una migliore capacità lavorativa di chi si è avvalsa di pratiche per conciliare la sfera lavorativa con quella familiare, rispetto a chi non le ha utilizzate.

Il telelavoro è un'altra pratica che ha ottenuto un supporto contrastante sulle prestazioni dei dipendenti.

Alcuni studi hanno attestato un legame positivo telelavoro e prestazioni dei dipendenti, stimata con un aumento della produttività tra il 10% e il 30%.

Al contrario, altre ricerche sono arrivate a conclusioni diametralmente opposte, dimostrando il telelavoro riduce la produttività.

Gli studi che esaminano l'insieme di modalità flessibili di lavoro collegano l'utilizzo dei dipendenti di tali strumenti ad un aumento della concentrazione, della motivazione e della produttività<sup>57</sup>.

Altri studi hanno studiato la correlazione fra la presenza di politiche di welfare aziendale e le performance organizzative più elevate.

Si riportano alcune conclusioni di tali studi:

- è possibile realizzare un aumento della produttività del dieci per cento per le imprese che attuano orari di lavoro flessibili;

---

<sup>56</sup> Sul punto si veda: S. DEX, C. SMITH, Which British Employers have Family-Friendly Policies? Analysis of the 198 Workplace Employee Relations Survey, in Research Papers in Management Studies n. 17, Judge Institute of Management, University of Cambridge, 2001, J. D. GOODSTEIN, Institutional Pressure and Strategic Responsiveness: Employer Involvement of Comparative Advantage, Oxford University Press, Oxford, 1994, S. NADEEM, H. METCALF, Work-Life Policies in Great Britain: What Works, Where and How?, in Employment Relations Research Series n. 77, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, Londra, 2007.

<sup>57</sup> Sul punto si veda A. BEAUREGARD, L. C. HENRY, Making the link between work-life balance practices and organizational performance, in Human Resource Management Review, 2009, n. 1, 9-22

- le aziende che offrono una maggiore varietà di politiche di conciliazione vita-lavoro, ottengono un aumento dei profitti delle vendite;
- le imprese che concedono congedi parentali oltre quelli previsti dalle norme di settore hanno una produttività del lavoro superiore alla media;
- il costo relativo alla perdita del lavoro è maggiore per i lavoratori che beneficiano di piani di welfare aziendali e pertanto quindi è maggiore la volontà di rimanere in azienda.

I vantaggi per le imprese variano in base al settore di appartenenza e alla composizione demografica dei dipendenti<sup>58</sup>: il nesso positivo tra produttività ed un ampio paniere di servizi di welfare aziendale è maggiore in realtà che impiegano più donne ed in quelle dove l'organico è composto soprattutto da personale altamente qualificato.

Nelle imprese che impiegano lavoratori meno qualificati, meno autonomi e meno ben pagati, i vantaggi in termini di aumento produttività di tali iniziative è del tutto irrilevante.

Inoltre, va fatto presente che gli effetti positivi del piano di welfare non sono automatico, ma dipendono anche dai sistemi di comunicazione aziendale e non solo.

Spesso accade, anche in Italia, che via sia l'insuccesso del piano di welfare da parte del dipendente, perché si preferisce l'erogazione diretta in busta paga, anche se di una cifra inferiore al valore di mercato dei servizi offerti.

Qualche volta, infatti, i dipendenti, non bene informati, non sono consapevoli dei vantaggi delle politiche di welfare attivate.

Poi anche se i lavoratori sono informati sulle iniziative attivate, è possibile che vi sia un mancato utilizzo perché non regolate sugli effettivi bisogni della forza lavoro.

Ad esempio, solo pochi uomini rispetto alle donne usano i congedi parentali, infatti, per la nascita di un figlio o per altri eventi familiari gli uomini sono più propensi ad utilizzare le ferie o altri tipi di permessi<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Sul punto si veda M. M. ARTHUR, Share price reactions to work-family human resource decision: An institutional perspective, in *Academy of Management Journal*, 2003, n. 46, pp. 497-505, A. BEAUREGARD, L. C. HENRY, Making the link between work-life balance practices and organizational performance, in *Human Resource Management Review*, 2009, n. 1, 9-22.

<sup>59</sup> Sul punto D. T. HALL, Promoting work/family balance: An organization-change issue, in *Organizational Dynamics*, 1990, n. 3, 5-18, J. O. BERRY, J. M. RAO, Balancing employment and fatherhood: A system perspective, in *Journal of Family Issues*, 1997, n. 18, pp. 386-402, A. BEAUREGARD, L. C. HENRY, Making the link between work-life balance practices and organizational performance, in *Human Resource Management Review*, 2009, n. 1, 922.

Un altro tema fondamentale è quella relativo al modo in cui determinate vengono percepite da parte dei lavoratori di sesso opposto.

I lavoratori uomini spesso percepiscono l'uso di servizi legati alla conciliazione vita-lavoro come un intralcio alle prospettive di carriera.

Inoltre, se nella gamma di servizi offerti dall'impresa vi molte soluzioni pensate per la famiglia, ovviamente saranno poco appetibili per i lavoratori single<sup>60</sup>.

Quindi si può sostenere che la semplice implementazione di politiche e pratiche di welfare aziendale non è condizione necessaria e sufficiente per determinare che tali pratiche siano viste concretamente come una risposta ai bisogni dei lavoratori.

L'orientamento strategico del datore di lavoro in merito alla gestione delle risorse umane e la cultura organizzativa hanno un ruolo primario in merito alla percezione di tali politiche e l'ottenimento effettivo dei benefici desiderati.

Saranno i datori di lavoro maggiormente disposti ad ascoltare le persone in azienda, che riusciranno a creare piani di welfare efficaci per il numero di adesioni ed in grado di incrementare la produttività l'efficienza aziendali<sup>61</sup>.

In Italia soltanto negli ultimi anni si è iniziato a pensare alle politiche di welfare aziendale come un'opportunità per l'azienda per aumentare la produttività, migliorare il clima organizzativo, contribuire al benessere dei dipendenti inseguendo un bilanciamento tra profitto e leadership.

Una recente ricerca che ha interessato circa 1.300 dipendenti di PMI e grandi aziende ha tentare di dimostrare come sia fattibile per le imprese fornire servizi di welfare economicamente convenienti per le aziende.

Tale studio ha sostenuto la tesi secondo la quale, per l'impresa, offrire servizi di welfare non è semplice generosità, ma è anche e soprattutto una leva strategica che consente di migliorare il benessere organizzativo e le performance economiche.

---

<sup>60</sup> Sul punto L. BAILY, J. K. FLETCHER, D. KOLB, Unexpected connections: Considering employees' personal lives can revitalize your business, in Sloan Management Review, 1997, n. 38, pp. 11-19, S. E. ANDERSON, B. S. COFFEY, R. T. BYERLY, Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-life conflict and job-related outcomes, in Journal of Management, 2002, n. 28, pp. 787-810.

<sup>61</sup> Sul punto si veda S. FORSYTH S, A. POLZER-DEBRUYNE, The organizational pay-offs for perceived worklife balance support, in Asia Pacific Journal of Human Resource, 2007, n. 4, pp. 113-123, L. P. PARKES, P. H. LANGFORD, Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of worklife balance for employee engagement and intention to stay in organizations, in Journal of Management & Organization, 2008, n. 14, pp. 267284.

L'analisi svolta con detto lavoro sostiene che il welfare aziendale sia un bisogno sentito dai lavoratori, che attribuiscono ad esso un valore economico superiore al costo effettivo di attivazione di tali servizi e politiche, questo “*extravalore*” può tradursi in benefici percepiti superiori al 70% rispetto al costo effettivamente sostenuto.

Il 25% di tale “sovrappiù” deriva dai prezzi più favorevoli che l'azienda è in grado di scontare dai fornitori di tali servizi rispetto al singolo individuo e dal costo relativo alle strutture aziendali messe a disposizione.

Il restante 50% del “*surplus*” è dato da elementi “immateriali”, in quanto il dipendente viene supportato nel rispondere a un bisogno che non avrebbe soddisfatto oppure che avrebbe richiesto dei tempi più lunghi per essere soddisfatto.

Tale “*extra-valore*” è maggiore per quei servizi di welfare meno presenti sul mercato (come la baby-sitter d'emergenza, il maggiordomo aziendale, ecc.), se non in molti casi addirittura impossibili da ottenere in mancanza della volontà dell'impresa (come la flessibilità degli orari, i congedi parentali extra), o per una serie di servizi di solito ritenuti “troppo costosi” (come gli asili nido, i campus estivi).

In merito al benessere organizzativo, il welfare aziendale, diventa una leva di vantaggio competitivo solo nel caso in cui l'impresa riesce a creare le condizioni affinché il lavoratore possa concretamente distinguere tale “*extra-valore*” e trarne beneficio.

Quindi le politiche di welfare devono essere ben strutturate e nello stesso tempo corroborate da efficaci campagne di comunicazione interna.

I dati raccolti negli studi presi in considerazione dimostrano che le aziende che hanno attivato politiche di welfare presentano un “indice di impegno del lavoratore” più elevato rispetto alle aziende prive di piani di welfare.

Inoltre, il welfare aziendale può avere effetti positivi anche sulla produttività, infatti è stato stimato che con un investimento per dipendente di circa 150 euro annui, un'azienda può ottenere un profitto economico di circa 300 euro, pari, dunque, al doppio dei costi sostenuti.

## 2. Il welfare aziendale in Italia: dati e numeri

Per rimediare all'assenza di dati reali a suffragio del dibattito in argomento, l'IRES (Istituto di ricerche economiche e sociali) e l'Università Politecnica delle Marche, ha effettuato un'indagine a livello nazionale nel 2012, sulle forme assunte dal welfare aziendale e categoriale, rendendo partecipi 318 aziende di grandi dimensioni, ciò a dimostrazione delle difficoltà relative all'attuazione di piani di welfare da parte delle aziende di piccole dimensioni<sup>62</sup>.

Uno dei dati più importanti dello studio è quello relativo alla diffusione del fenomeno, infatti il 92,5% delle aziende interessate ha introdotto una forma qualsiasi di interventi di welfare, anche se si escludessero le pensioni integrative, il campione sarebbe comunque dell'80% delle aziende.

Lo studio fa presente come il welfare abbia assunto un ruolo primario nell'organizzazione strategica della maggior parte delle imprese.

È stato documentato che circa il 37% delle grandi imprese offre come minimo quattro tipi diversi di servizi ed il 43% due o le tre tipologie.

La ricerca pone in luce quindi come il welfare aziendale in Italia si basi maggiormente su due pilastri, i fondi pensione e sanitari, insieme, ma in modo residuale, ad una varietà e di altre prestazioni di carattere sociale (attività di cura, sostegno al reddito, ai consumi, allo studio, ecc.).

L'origine nazionale e di categoria anziché territoriale ed aziendale di molte dei casi presi in considerazione nello studio è un altro punto di differenziazione tra i vari tipi di prestazioni offerti dalle diverse aziende.

Le aree divise per tipo di intervento sono fortemente inquadrare sotto tale profilo, vale a dire: prestazioni di solito contrattate presso la singola azienda sono i servizi di cura per l'infanzia (89,1%), le agevolazioni al consumo (85,1%), le borse di studio (81,7%), i prestiti agevolati, (79,7%), l'offerta abitativa (66,7%).

---

<sup>62</sup> Si veda IRES – UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale*, Rapporto di ricerca, Mimeo, Roma, 2012, U. ASCOLI, M. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 5376.

Invece i fondi sanitari (57,8%), pensionistici (82,8%), di *long term care* (74,1 %) e le prestazioni di sostegno al reddito (58,8%), hanno di solito la genesi a livello di accordi e contratti conclusi a livello nazionale.

La ricerca è valida anche per capire il ruolo assunto del sindacato, infatti sono diverse sono le motivazioni che sono alla base della diffusione del welfare aziendale.

I risultati dimostrano che il primo posto è occupato dallo “scambio tra moderazione salariale e maggiore offerta di servizi”.

Il motivo è comprensibile, poiché date le difficoltà di produttività e di competitività delle aziende italiane che hanno necessità di tenere bassi i salari per riconquistare fette di mercato.

Sono parimenti importanti le motivazioni relative al clima aziendale, vale a dire la volontà di ottimizzare il rapporto fra impresa e lavoratori, rafforzando la collaborazione e favorendo la fidelizzazione dei dipendenti.

È ancora presente ma anche se in modo minoritario la motivazione relativa al paternalismo imprenditoriale.

Parimenti secondaria è la spinta del sindacato a livello aziendale perché siano implementati piani di welfare.

Da tale analisi si evince che il 61% delle aziende che hanno introdotto servizi di welfare sono caratterizzate e da un clima partecipativo delle relazioni industriali.

Il 22,3% delle aziende in questione è contraddistinto da un clima paternalistico/unilaterale dell'imprenditore, mentre nel 16,7% del campione è presente un clima aziendale di tipo conflittuale, da ciò si desume che un clima partecipativo può favorire la diffusione dei servizi di welfare.

Un altro elemento degno di nota è la rilevanza del tasso di sindacalizzazione sulla presenza di servizi e benefit di welfare aziendale.

I risultati della ricerca in argomento evidenziano come una maggiore presenza del sindacato in azienda corrisponda con una maggiore presenza di benefit.

Con lo scopo di analizzare bene il fenomeno in Italia, è di rilievo l'analisi dell'ISTAT per il 2017 che ha utilizzato un campione di imprese della manifattura, dei servizi di mercato e del commercio, alle quali è stato chiesto di individuare quali progetti di welfare aziendale siano stati attivati nel corso dell'anno.

I risultati hanno mostrato che, escludendo la tutela della salute del posto di lavoro e della sicurezza dei lavoratori con più dell'70 per cento delle imprese che però non hanno fatto nient'altro che operare negli obblighi di legge (il D.L 9 aprile 2008, n. 81), il primo intervento in classifica risultano le attività di formazione e aggiornamento professionale e lo sviluppo della comunicazione interna.

Invece, la redazione di un bilancio sociale per informare lavoratori e gli altri stakeholder è presente soprattutto nei servizi.

In quest'ultima categoria di aziende è stata catalogata una minore presenza di attività di welfare aziendale per la conciliazione vita-lavoro.

Lo studio evidenzia anche le pratiche rivolte a favorire la compartecipazione dei dipendenti alle decisioni d'impresa, come la partecipazione all'azionariato d'impresa oppure l'organizzazione di summit sulle attività svolte e le strategie intraprese dalle imprese.

I risultati analizzati in base allo per distribuzione territoriale evidenziano che le azioni di welfare aziendale sono più diffuse nel Nord per la manifattura.

Nel Nord-ovest invece è prevalente l'offerta di servizi socio-assistenziali e ricreativi, di comunicazione interna, la redazione del bilancio sociale e la compartecipazione, mentre le altre tipologie di attività sono maggiormente diffuse nel Nord-est.

Tutte le azioni considerate per le attività di servizi sono più diffuse nel Nord-est e nel Centro, mentre nel settore del commercio le aziende maggiormente attive sono quelle del Nord-ovest<sup>63</sup>.

### **3. Il caso italiano: welfare aziendale, benefit e fiscalità**

Attualmente in Italia la normativa fiscale rappresenta per le imprese un incentivo importante per l'implementazione di piani di welfare a carattere a sociale in quanto mette a disposizione delle aziende tutta una serie di mezzi per avviare politiche retributive in grado di generare situazioni win-win tra impresa e lavoratore per effetto

---

<sup>63</sup> ISTAT, Rapporto annuale 2017 – La situazione del Paese, 2017.

dell'esclusione dal reddito di lavoro dipendente di alcune categorie di fringe benefit in di carattere sociale.

Necessita però far presente che tali dinamiche hanno registrato una forte diffidenza sia da parte delle organizzazioni sindacali e che dagli stessi lavoratori.

Mentre le organizzazioni sindacali temono che tali pratiche possano minare il primato del welfare pubblico, il dubbio sorge con l'introduzione di un nuovo modello retributivo, che sposta gli orizzonti dalla remunerazione monetaria ad una in natura, sotto forma di benefit, che determinano dei vantaggi meno percepibili e tangibili.

Tali apprensioni sono state superate dal sindacato con l'accordo unitario del 14 gennaio 2016, in cui è stato incluso il welfare aziendale tra gli assi tematici del nuovo sistema di relazioni industriali, poiché considerato un terreno di crescita del benessere organizzativo e di concertazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il trattamento dei *fringe benefit* in capo ai dipendenti è regolamentato dall'art. 51 del DPR 22 dicembre 1986 n. 917 (di seguito TUIR), invece gli artt. 95 e 100 definiscono i limiti e le condizioni di deducibilità dei relativi costi in sede di determinazione del reddito d'impresa e il d.lgs. 15 dicembre 1997 n. 446 disciplina la loro deducibilità ai fini dell'IRAP.

Il vecchio art. 48 del TUIR considerava reddito da lavoro dipendente *“tutti i compensi e gli emolumenti (...) percepiti (...) in dipendenza del lavoro prestato, [...] anche a titolo di sussidio o liberalità”*, e venivano esclusi dalla tassazione solo *“i contributi versati (...) ad enti o casse aventi esclusivamente fine previdenziale o assistenziale in ottemperanza a disposizioni di legge, di contratti collettivi o di accordi aziendali o previdenziale dal datore di lavoro”*.

L'art. 51 del TUIR interviene sulla disciplina in argomento estendendo la definizione di reddito da lavoro dipendente, considerando tale anche quello percepito (non *“in dipendenza”*, ma anche solo) *“in relazione al rapporto di lavoro”*; ridimensionando il beneficio fiscale dei contributi alle forme di previdenza e assistenza integrativa, circoscrivendo la deducibilità fiscale dei contributi versati alle forme pensionistiche complementari ad euro 5.164,57 e quella dei contributi di assistenza sanitaria integrativa ad euro 3.615,20; allargando il categoria dei compensi esclusi dall'imponibile, includendovi anche il c.d. *“welfare aziendale”*, *“l'utilizzazione delle opere e dei servizi offerti dall'azienda alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti, o dei loro*

familiari a carico, per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto”.

Viene anche disposta anche una parziale detassazione dei compensi in natura, per le auto concesse in uso promiscuo, per la concessione di prestiti, per la concessione in uso di fabbricati.

### ***3.1 Il vantaggio fiscale dei fringe benefit***

L’art. 51, comma 1, del TUIR dispone che qualsivoglia utilità percepita dal dipendente nel periodo d’imposta – entro il 12 di gennaio del periodo d’imposta successivo a condizione che siano riferiti al precedente periodo, c.d. “principio di cassa allargato” – concorre a formare il suo reddito imponibile purché esista una specifica relazione causale con il rapporto di lavoro.

Detto principio (c.d. di onnicomprensività) determina dunque la potenziale imponibilità di tutto ciò che il dipendente riceve in relazione al rapporto di lavoro, anche da parte di soggetti terzi (in seguito ad accordi o convenzioni che questi ultimi abbiano concluso con il datore di lavoro).

Il Legislatore ha previsto però delle precise eccezioni a tale principio disponendo che alcuni benefit, erogati per soddisfare interessi meritevoli di tutela, non concorrano o concorrano parzialmente alla formazione del reddito imponibile dei dipendenti e perciò non siano oggetto di tassazione in capo a agli stessi.

La mancata concorrenza si concretizza in una totale detassazione per il lavoratore dei valori ricevuti e una totale decontribuzione per il datore di lavoro sui valori erogati, sempre che i limiti di legge siano rispettati.

Quindi, il datore di lavoro che voglia di erogare valori sotto forma dei servizi di welfare aziendale previsti dalla normativa fiscale, vedrà diminuire in modo considerevole il cuneo fiscale, poiché non solo il netto della retribuzione ricevuta dal dipendente corrisponderebbe con il lordo della retribuzione, ma in virtù della decontribuzione il costo del valore erogato si approssimerebbe sensibilmente a quanto il lavoratore riceverà in busta paga.

Le deroghe previste dal legislatore si riferiscono a: contributi previdenziali e assistenziali (art. 51, c. 2, lett. a)<sup>64</sup>, somministrazioni di vitto (art. 51, c. 2, lett. c)<sup>65</sup>, servizi di trasporto collettivo (art. 51, c. 2, lett. d)<sup>66</sup>, oneri di utilità sociale (art. 51, c. 2, lett. f), somme, servizi e prestazioni con finalità di istruzione (art. 51, c. 2, lett. f-bis), le somme e le prestazioni per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti (art. 51, c. 2, lett. f-ter), altri oneri e spese mediche e assistenziali per casi di grave e permanente invalidità o menomazione e (art. 51, c. 2, lett. h)<sup>67</sup>.

Alla classificazione sopraindicata si aggiungono ulteriori deroghe che riguardano: convenzioni per l'acquisto di beni e fruizione di servizi, beni prodotti da datore di lavoro, cessione di beni e/o prestazione di servizi di valore complessivo non superiore a 258,23 Euro nel periodo d'imposta (art. 51, c. 3); concessione di prestiti a tasso agevolato (art. 51, c. 4, lett. b).

---

<sup>64</sup> Non concorrono a formare il reddito: "a) i contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, che operino negli ambiti di intervento stabiliti con il decreto del Ministro della salute di cui all'articolo 10, comma 1, lettera e-ter), per un importo non superiore complessivamente ad euro 3.615,20". Ai fini del calcolo del predetto limite si tiene conto anche dei contributi di assistenza sanitaria versati ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera e-ter), TUIR, che dispone che "dal reddito complessivo si deducono [...] i contributi versati, fino ad un massimo di euro 3615,20, ai fondi integrativi del Servizio sanitario nazionale istituiti o adeguati ai sensi dell'articolo 9 del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502, e successive modificazioni, che erogano prestazioni negli ambiti di intervento stabili con decreto del Ministro della Salute da testo unico del 22 dicembre 1986 n. 917 [...]. Ai fini del calcolo del predetto limite si tiene conto anche dei contributi di assistenza sanitaria versati ai sensi dell'articolo 51, comma 2, lettera a, per i contributi versati nell'interesse delle persone indicate nell'articolo 12, che si trovino nelle condizioni ivi previste, la deduzione spetta per l'ammontare non dedotto dalle persone stesse, fermo restando l'importo complessivamente stabilito".

<sup>65</sup> Non concorrono a formare il reddito: "c) le somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro, nonché quelle in mense organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite da terzi, o, fino all'importo complessivo giornaliero di euro 5,29, le prestazioni e le indennità sostitutive corrisposte agli addetti ai cantieri edili, ad altre strutture lavorative a carattere temporaneo o ad unità produttive ubicate in zone dove manchino strutture o servizi di ristorazione".

<sup>66</sup> Non concorrono a formare il reddito: "d) le prestazioni di servizi di trasporto collettivo alla generalità o a categorie di dipendenti; anche se affidate a terzi ivi compresi gli esercenti servizi pubblici". La Circolare n. 326/E del 23 dicembre 1997 ha precisato che l'irrelevanza ai fini reddituali per il dipendente riguarda le prestazioni di servizi di trasporto collettivo per lo spostamento dal luogo di abitazione o da un apposito centro di raccolta alla sede di lavoro e viceversa, escludendo quindi la riconducibilità a tale norma degli abbonamenti di trasporto pubblico locale che permettono al dipendente di usufruire del servizio di trasporto anche per percorsi estranei al tragitto casa-lavoro e in giorni non lavorativi, così come sottolineato dalla Risoluzione n. 126/E del 6 maggio 2007.

<sup>67</sup> Non concorrono a formare il reddito: "h) le somme trattenute al dipendente per oneri di cui all'articolo 10 [...], nonché le erogazioni effettuate dal datore di lavoro in conformità a contratti collettivi o ad accordi e regolamenti aziendali a fronte delle spese sanitarie di cui allo stesso articolo 10, comma 1, lettera b)".

### **3.1.1 Trattamento in capo al datore di lavoro**

Per ciò che riguarda il trattamento fiscale in capo al datore di lavoro, di norma i fringe benefit deducibili dal reddito d'impresa ai fini IRES.

Nel caso però dei benefit di cui all'art. 51, c. 2, lett. f la deducibilità dei costi sostenuti spettava, prima della Legge di Stabilità per il 2016, in misura limitata, ossia entro il limite del «5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente», risultanti dalla dichiarazione dei redditi del datore di lavoro (art. 100, c. 1, TUIR).

Le novità normative introdotte dal Legislatore con la Legge di Stabilità 2016 fanno ora sì che quando le erogazioni sopra menzionate sono effettuate in virtù di contratto, accordo o regolamento è prevista la deduzione integrale del costo in base all'art. 95 del TUIR.

Il vecchio limite è ancora valido per le erogazioni effettuate su base volontaria.

Per l'IRAP vale invece un discorso diverso, poiché impianto normativo di tale imposta è strutturato in modo tale da rendere in deducibili in capo al soggetto passivo quei costi che non costituiscono, ai fini del tributo, componenti positivi imponibili per il precettore, quali sono i costi relativi a dipendenti e assimilati che, per espressa previsione normativa, non sono ammessi in deduzione anche nel caso in cui fossero classificati in voci del Conto economico diverse da quella designata ad accogliere le spese del personale.

L'Agenzia delle Entrate con la circolare n. 27/E del 2009, ha chiarito che le spese sostenute dall'azienda per acquistare beni e servizi da destinare ai dipendenti per lo svolgimento dell'attività lavorativa, sono da considerarsi deducibili *“nella misura in cui costituiscono spese funzionali all'attività d'impresa e non assumono natura retributiva per il dipendente”*.

Tale interpretazione, però, pone un problema di deducibilità ai fini IRAP di quei costi che l'impresa sostiene per acquistare beni e servizi da erogare ai dipendenti e che costituiscono un benefit in capo a questi ultimi.

A tal proposito una delle interpretazioni maggioritaria tra gli addetti ai lavori prevede che per definire la deducibilità dei costi in argomento assuma prevalenza il principio secondo cui vi debba essere simmetria tra ciò che è deducibile in capo al soggetto erogante e ciò che è imponibile in capo al soggetto percettore, tutto ciò al fine di evitare una doppia imposizione ai fini IRAP

### ***3.2 Verso un welfare di produttività***

La Legge di Stabilità 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 20) ha introdotto tre importanti novità in merito al welfare aziendale:

- 1) la modifica di alcune delle lettere che compongono l'art. 51, c. 2, del TUIR, eliminando il requisito della volontarietà ai fini della spettanza del beneficio fiscale per servizi aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, rendendo le spese per questi integralmente deducibili qualora vengano contrattati, riscrivendo la lett. f-bis, del TUIR – rendendola più attuale rispetto alla precedente formulazione – e aggiungendo la lett. f-ter, riservata ai servizi di assistenza per anziani non autosufficienti;
- 2) la possibilità di trasformare il premio di risultato – inserito in un accordo sindacale che sia conforme alle regole precisate dall'accordo interministeriale del 25 marzo 2016 – in servizi di welfare aziendale mantenendo il beneficio fiscale della detassazione per il lavoratore e decontribuzione per il datore di lavoro;
- 3) la possibilità di erogare tramite documenti di legittimazione – i c.d. voucher – in formato cartaceo ed elettronico i servizi di welfare aziendale.

#### ***3.2.1 Potenziamento del welfare negoziato***

Sul primo punto, va sottolineato che oltre agli aspetti relativi all'importo dei valori ed alle aree di bisogno individuate, descritte in precedenza, una ulteriore criticità (prima della Legge di Stabilità) era dovuta alla poca chiarezza in merito alle condizioni a cui la normativa fiscale subordinava i benefici fiscali.

Se da un lato infatti si avvertiva lo scopo del Legislatore di incoraggiare l'attivazione di fringe benefit in una visione più collettiva e diminuire gli interventi *ad personam*, limitando il beneficio fiscale alla fruibilità degli interventi da parte della generalità o categorie di dipendenti<sup>68</sup> (ad eccezione per le previsioni contenute nell'art. 51, c. 3, del TUIR).

Dall'altro lato, esistevano delle zone oscure e contraddittorie sul requisito della "volontarietà" (di cui all'art. 100, c. 1, del TUIR a cui rimanda l'art. 51, c. 2, lett. f), che prevedeva l'imponibilità dei servizi di welfare aziendale compresi nella contrattazione collettiva, creando una contraddizione con le previsioni in tema di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, per le quali la contrattazione collettiva era il requisito per avere i benefici fiscali.

Sul tema è più volte intervenuta l'Agenzia delle Entrate con svariate risposte ad istante di interpello, con le quali ha confermato l'interpretazione già data con la Risoluzione N. 34/E del 2004 e con la Risoluzione N. 26/E del 2010.

In particolare, è stato precisato che ai fini della esclusione dalla formazione del reddito di lavoro dipendente di cui all'art. 51, c. 2, lett. f, sarebbero dovuti ricorrere contemporaneamente le seguenti condizioni: la spesa doveva essere sostenuta volontariamente dal datore di lavoro e non in adempimento di un vincolo contrattuale; doveva trattarsi di opere e servizi messe a disposizione dalla generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti; le opere e i servizi avrebbero dovuto perseguire specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria, o culto.

In tali risposte l'Agenzia delle Entrate ha chiarito quanto già indicato nei citati documenti di prassi chiarendo che nell'ipotesi in cui un piano di *fringe benefit* venisse "alimentato anche da somme costituenti retribuzione fissa o variabile degli aderenti, rimarrebbe impregiudicata la rilevanza reddituale dei valori corrispondenti ai servizi offerti agli stessi in base alle ordinarie regole dettate per la determinazione del reddito di lavoro dipendente", mettendo così in crisi alcuni piani di welfare attivati da diverse

---

<sup>68</sup> Il Ministero delle Finanze è intervenuto sul punto (Circolare n. 326/E del 23 dicembre 1997; Circolare n. 188/E del 17 luglio 1998) chiarendo che l'espressione "categorie di dipendenti" non va intesa soltanto con riferimento alle categorie previste nel codice civile (operai, quadri, ecc.), bensì a tutti i dipendenti di un certo tipo (ad esempio, tutti quelli di un certo livello, ovvero tutti i quadri, ovvero ancora tutti gli operai del turno di notte).

istituti bancari che prevedevano per i dipendenti la possibilità di destinare parte del premio di risultato a dei servizi contenuti in piani di “*flexible benefit*”.

Non risultava in ogni caso chiaro se l'imponibilità dei servizi di welfare aziendale, per effetto della destinazione a questi di quote di retribuzione fissa o variabile, era valevole soltanto per gli oneri di utilità sociale o anche per tutti gli altri fringe benefit individuati dall'art. 51, c. 2 del TUIR.

Leggendo attentamente la precedente disposizione normativa si nota che se da un verso il requisito della “volontarietà” richiesto dagli oneri di utilità sociale affinché questi non partecipino alla formazione del reddito di lavoro dipendente non si sarebbe conciliato con un premio di risultato inserito in un contratto integrativo aziendale; dall'altro capo, per quei benefit per i quali la contrattazione collettiva era il requisito per ottenere i benefici fiscali, l'incompatibilità con un premio di risultato contrattato in azienda non sembrava così scontata.

Per eliminare i predetti dubbi interpretativi il legislatore è intervenuto riscrivendo l'art. 51, c. 2, lett. f, del TUIR.

Ora, invece di rinviare all'intero articolo 100 del TUIR viene fatto soltanto riferimento alle finalità delle opere e dei servizi in esso contenute, evidenziando che questi non concorrono a formare reddito di lavoro dipendente qualora fossero riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale.

Con tale nuova formulazione, considerato che in ogni caso rimane valido il vincolo della destinazione delle misure considerate alla generalità o a categorie di dipendenti, emergono due caratteristiche: l'apertura alla contrattazione di una parte molto rilevante di servizi di welfare aziendale, che allo stesso tempo sono pienamente deducibili; e la legittimazione del regolamento aziendale come strumento per l'introduzione di un piano di welfare aziendale che siano deducibile per intero.

Infatti, l'Agenzia delle Entrate con la circolare n. 28 giugno 2016 del 28/E, ha precisato che la nuova formulazione della norma esclude dal reddito di lavoro dipendente le opere e i servizi di cui al comma 1 dell'articolo 100, anche nelle ipotesi in cui siano riconosciuti sulla base di contratti, accordi o regolamenti aziendali e non solo quando

siano volontariamente erogati dal datore di lavoro, uniformando per tale aspetto la disciplina a quella prevista dalle successive lettere f-bis) ed f-ter).

Pertanto, la somministrazione di benefit in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento che rappresenti l'osservanza di un obbligo negoziale comporta la deducibilità integrale dei connessi costi da parte del datore di lavoro ai sensi dell'articolo 95 del TUIR, e non soltanto limite del cinque per mille, sulla base dell'articolo 100.

Detto limite di deducibilità continua ad applicarsi nelle ipotesi in cui le opere ed i servizi siano offerti volontariamente dal datore di lavoro.

Restano invariati le tipologie di fringe benefit a cui si applica la norma che comprendono opere e servizi aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, utilizzabili dal dipendente o dai familiari indicati nell'articolo 12 del TUIR, che, come affermato dalle circolari del Ministero delle Finanze n. 326/E del 23 dicembre 1997 e n. 238/E del 22 dicembre 2000, possono anche essere non fiscalmente a carico del lavoratore.

Anche l'art. 51, c. 2., lett. f-bis, è stato modificato<sup>69</sup> e comprende nella nuova versione tra i servizi di istruzione ed educazione, oltre agli asili nido già previsti in precedenza, le scuole materne, precedentemente escluse in quanto non contemplate.

Viene, inoltre, sostituita l'espressione "colonie climatiche" con "centri estivi e invernali" e "ludoteche".

Il rinvio alle borse di studio a favore dei familiari dei dipendenti, presente anche nella precedente versione della norma, completa la tipologia di benefit con finalità didattiche e di istruzione.

Queste come precisato dalla circolare n. 238/E del 22 dicembre 2000, riguardano le erogazioni di somme corrisposte al dipendente per assegni, premi di merito e sussidi per fini di studio a favore di familiari di cui all'articolo 12 del TUIR.

---

<sup>69</sup> La precedente formulazione "non concorrono a formare il reddito: f-bis) le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la frequenza degli asili nido e di colonie climatiche da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, nonché per borse di studio a favore dei medesimi familiari" è stata sostituita con "non concorrono a formare il reddito: f-bis) le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari".

In questa nozione possono essere ricompresi i contributi versati dal datore di lavoro per rimborsare al lavoratore le spese sostenute per le rette scolastiche, tasse universitarie, libri di testo scolastici, ma anche gli incentivi economici agli studenti che ottengono livelli di eccellenza scolastici.

Viene, anche, precisato che la non concorrenza a reddito di lavoro dipendente è applicabile quando il datore di lavoro conservi la documentazione che attesti l'utilizzo delle somme da parte del dipendente in coerenza con le finalità per cui sono state erogate.

Ciò vale sia nel caso in cui il datore di lavoro fornisca direttamente le somme ai dipendenti sia nell'ipotesi in cui rimborsi l'onere sostenuto dai propri dipendenti (ad esempio, per le rette mensili relative alla custodia dei figli in asili nido).

L'Agenzia delle Entrate nella circolare n. 28/E del 28 giugno 2016 precisa che data l'ampia formulazione della lettera f-bis), sono oggi riconducibili alla norma il servizio di trasporto scolastico, il rimborso di somme destinate alle gite didattiche, alle visite d'istruzione ed alle altre iniziative incluse nei piani di offerta formativa scolastica nonché l'offerta – anche sotto forma di rimborso spese – di servizi di baby-sitting.

L'art. 51, c. 2, lett. f-ter<sup>70</sup>, introdotto la legge di stabilità citata, consente di detassare le prestazioni di assistenza per i familiari anziani o non autosufficienti erogate anche sotto forma di somme a titolo di rimborso spese.

Con la circolare n. 2/E del 3 gennaio 2005 l'Agenzia delle Entrate ha chiarito che in merito alla norma di favore *“sono considerati non autosufficienti nel compimento degli atti della vita quotidiana i soggetti che non siano in grado, ad esempio, di assumere alimenti, di espletare le funzioni fisiologiche e provvedere all'igiene personale, di deambulare, di indossare gli indumenti”*, che *“deve essere considerata non autosufficiente anche la persona che necessita di sorveglianza continuativa» e che «lo stato di non autosufficienza deve risultare da certificazione medica”*.

Per ciò che attiene, invece, l'individuazione dei familiari anziani, nella circolare n. 28/E del 28 giugno 2016 l'Agenzia delle Entrate precisa che in assenza di richiami normativi di fare riferimento ai soggetti che abbiano compiuto i 75 anni, limite di età considerato

---

<sup>70</sup> Non concorrono a formare reddito di lavoro dipendente (f-ter) le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12”.

ai fini del riconoscimento di una maggiore detrazione d'imposta dall'art. 13, comma 4, del TUIR.

### **3.2.2 Il welfare tramite regolamento**

Come detto in precedenza, oggi è possibile implementare un piano di welfare attraverso la predisposizione di un regolamento aziendale, conservando nello stesso tempo i benefici fiscali derivanti dalla non concorrenza a reddito di lavoro dipendente e la piena deducibilità delle spese<sup>71</sup>.

La definizione dello strumento di welfare ed il suo funzionamento si deducono dalla lettura combinata dell'art. 51, c. 2, lett. f e dell'art. 100, c. 1, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR).

Appunto, da una parte, l'art. 51, c. 2, lett. f, così come riformulato dalla Legge di Stabilità 2016, stabilisce che non concorrono a formare reddito di lavoro dipendente *“l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'art. 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'art. 100 (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto)”*, estendendo, dunque, il beneficio fiscale (detassazione per il lavoratore e decontribuzione per il datore di lavoro) alle misure per le finalità predette anche nel caso in cui queste non vengano implementate come mera erogazione volontaria da parte del datore di lavoro (come accadeva invece con la precedente normativa).

Dall'altra parte, l'art. 100, c. 1 del TUIR, continua a stabilire che *“le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente”*.

---

<sup>71</sup> Sul punto si veda D. GRANDI, A. MORICONI, PMI e welfare: quali regole per il regolamento?, in Bollettino ADAPT, 7 novembre 2016.

Dunque, come detto nei precedenti paragrafi, quello definito dal Legislatore è un quadro che presenta due trattamenti fiscali diversificati in termini di deducibilità: uno attinente alle spese volontariamente sostenute e nel limite del 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente; un altro per le spese sostenute in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, per le quali si applica la totale deducibilità.

Comunque, sull'argomento è intervenuta l'Agenzia delle Entrate che con la Circolare del 15 giugno 2016, ha precisato che *“la erogazione dei benefit in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento che configuri l'adempimento di un obbligo negoziale determina la deducibilità integrale dei relativi costi da parte del datore”*.

La presente precisazione non è molto chiara, in quanto sembra collegare la totale deducibilità delle spese ad un regolamento aziendale come adempimento di un obbligo negoziale.

Il regolamento aziendale è di solito definito come un insieme di disposizioni predisposte unilateralmente dal datore di lavoro – in attuazione dei diritti e dei poteri derivanti dalla lettura combinata degli artt. 2086 e 2104 c.c. – che si riferiscono all'organizzazione tecnica del lavoro.

Pertanto, la precisazione fornita dall'Agenzia dell'Entrate non è di alcun aiuto agli addetti ai lavori perché dà luogo ad un'interpretazione parallela rispetto a quella derivante dalla semplice lettura del testo di legge.

Infatti, se si prende in considerazione quanto precisato dall'Agenzia delle Entrate, si può sostenere che le spese di cui all'art. 100 TUIR non sono interamente deducibili se il regolamento aziendale è atto “volontario” del datore di lavoro, e quindi la deducibilità sarà nei limiti del 5 per mille delle spese per prestazioni di lavoro dipendente; se, invece, il regolamento è attuazione di un obbligo negoziale, allora le spese sostenute dal datore di lavoro saranno interamente deducibili.

Se invece interpretassimo il combinato disposto degli artt. 51 e 100 del TUIR – senza nessun riferimento alla citata prassi – si può supporre o che il legislatore abbia “dimenticato” che il regolamento aziendale sia un atto unilaterale e volontario del datore di lavoro e l'abbia quindi intenzionalmente incluso tra le fonti tipicamente “contrattate”, o invece che abbia voluto distinguere tra atti di disposizione “informali”

e/o “destrutturati” (come quelli volontari) ed altre forme di regolamentazione scritta da parte dell’impresa che appartengono al sistema interno di welfare aziendale.

Inoltre, bisogna chiarire che le circolari amministrative, non costituendo fonti del diritto, non risultano vincolanti nei confronti dei contribuenti e, pertanto, la precisazione suddetta non può superare la lettera della norma.

### ***3.2.3 Fungibilità tra moneta e benefit***

La Legge di Stabilità 2016 è intervenuta, tra l’altro, sul “salario di produttività”, rendendo stabile l’agevolazione fiscale relativa alla detassazione di questi ultimi e prevedendo la possibilità trasformare il premio di produttività in servizi di welfare aziendale conservando il beneficio fiscale della detassazione per il lavoratore e decontribuzione per il datore di lavoro.

La legge finanziaria per il 2008 (legge. 24 dicembre 2007, n. 247), ha introdotto una misura di decontribuzione sulle erogazioni previste dai contratti collettivi di secondo livello.

Per il triennio 2008-2010 è stato concesso, in via sperimentale e a domanda delle aziende, un’agevolazione contributiva consistente nella diminuzione del 25% di contribuzione a carico del datore di lavoro sul premio erogato al lavoratore, nei limiti di copertura delle risorse finanziarie attribuite ad un fondo appositamente istituito presso il Ministero del lavoro<sup>72</sup>.

Siffatto beneficio è stato prorogato per il 2012 in merito alle somme erogate ai lavoratori dipendenti del settore privato, in attuazione di accordi o contratti collettivi aziendali o territoriali sottoscritti da associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e correlate a incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa, collegate ai risultati riferiti all’andamento economico dell’impresa, o ad ogni elemento considerevole ai fini del miglioramento della competitività aziendale.

---

<sup>72</sup> L’importo annuo complessivo delle erogazioni ammesse allo sgravio è stato stabilito entro il limite massimo del 5% della retribuzione contrattuale percepita. La dotazione finanziaria, pari a 650 milioni di euro annui, è così ripartita: il 62,5% per la contrattazione aziendale ed il 37,5% per la contrattazione territoriale. Le modalità di attuazione ed i criteri di ammissione alla misura agevolativa sono definiti tramite decreto del Ministro del lavoro, di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze.

Infine, l'art. 4, comma 28, della legge n. 92 del 2012 ha soppresso il carattere sperimentale dell'agevolazione contributiva.

Il decreto ministeriale 4 febbraio 2014 ha confermato la decontribuzione delle somme erogate dal 1° gennaio al 31 dicembre 2013 previste dai contratti collettivi aziendali e territoriali, ovvero di secondo livello, collegate a incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa, collegate ai risultati riferiti all'andamento economico o agli utili della impresa o a ogni altro elemento rilevante allo scopo del miglioramento della competitività aziendale<sup>73</sup>.

In merito alla quantificazione del beneficio, i datori di lavoro ottengono uno sgravio sui contributi previdenziali nella misura di 25%, mentre i lavoratori beneficiano di una riduzione totale dei contributi a loro carico<sup>74</sup>.

Anche le norme sulla detassazione della parte di salario legato alla maggiore produttività hanno subito dal 2008 un'evoluzione continua: dall'accesso libero nel 2008, alla norma che prevedeva la presenza indispensabile di un accordo decentrato nel 2011, fino al decreto della Presidenza del Consiglio del 22 gennaio 2013, che ha stabilito dei requisiti ben precisi per l'ottenimento del vantaggio fiscale.

Il tentativo operato da parte del Legislatore per incentivare la contrattazione di secondo livello si è però arginato di fronte alla nascita di accordi fotocopia che non hanno nessuna rilevanza dal punto di vista della produttività, anzi in molti casi presentano dei tratti piuttosto elusivi.

A ciò è derivato l'emanazione di un decreto nel 2013 sulla detassazione che ha inasprito i requisiti necessari per l'ottenimento del beneficio.

Le disposizioni del citato decreto prevedono che le somme erogate dal 1° gennaio al 31 dicembre 2013 a titolo di retribuzione di produttività, in esecuzione di contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, oppure, dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda, sono assoggettate ad un'imposta

---

<sup>73</sup> I fondi a disposizione per la decontribuzione, per l'anno di competenza 2013, sono stati pari a 607 milioni di euro. È da notare che questo stanziamento è inferiore rispetto a quello di 650 milioni di euro previsto dalla l. n. 247/2007, reso strutturale dalla l. n. 92/2012. Infatti, la l. 24 dicembre 2012, n. 228, art. 1, comma 249 (legge di stabilità per il 2013) ha disposto la riduzione del Fondo per la decontribuzione di 43 milioni di euro per il 2014, al fine di consentire i ricongiungimenti pensionistici a titolo gratuito.

<sup>74</sup> Relativamente agli adempimenti procedurali da rispettare per accedere al beneficio, era a cura del datore di lavoro (o dell'associazione datoriale) il deposito dei contratti aziendali o territoriali presso la direzione territoriale del lavoro entro 30 giorni dalla data di entrata in vigore del decreto (quindi entro il 28 giugno 2014). Inoltre, i datori dovevano inoltrare all'INPS in via telematica l'apposita domanda di ammissione allo sgravio.

sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10%, tale agevolazione si applica soltanto per ai titolari di reddito da lavoro dipendente non superiore, nell'anno 2012, a euro 40.000.

La retribuzione di produttività per ogni singolo dipendente che poteva beneficiare dell'agevolazione fiscale non poteva comunque essere complessivamente superiore ad euro 2.500 lordi.

L'art. 1, comma 48, della legge 24 dicembre 2012, n. 228, ha previsto per il 2013 uno stanziamento di risorse per la detassazione del salario pari a 950 milioni di euro.

Il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 gennaio 2013 ha definito come retribuzione di produttività le voci retributive erogate in esecuzione di contratti con esplicito riferimento ad indicatori quantitativi di produttività, redditività, qualità, efficienza, innovazione oppure, in alternativa, le voci della retribuzione in attuazione di contratti che prevedano l'attivazione perlomeno di una misura in almeno tre delle seguenti aree di intervento: ridefinizione dei sistemi di orari e della loro distribuzione con modelli flessibili; introduzione di una distribuzione flessibile delle ferie; attuazione di misure rivolte a rendere compatibile l'utilizzo di nuove tecnologie con la tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori; messa in opera di interventi in materia di fungibilità delle mansioni e di integrazione delle competenze, anche funzionali a processi di innovazione tecnologica.

Per l'anno d'imposta 2014 il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 19 febbraio ha confermato le modalità di accesso e l'ambito di applicazione della detassazione già disciplinati dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'anno precedente.

Ci sono state solo poche novità rispetto all'anno precedente: l'innalzamento ad euro 3.000 lordi dell'importo di retribuzione di produttività agevolabile; un nuovo plafond di risorse destinate allo sgravio fiscale pari a 905 milioni di euro.

Per il 2015 non sono state invece adottate misure in tema di detassazione e decontribuzione.

La legge di Stabilità 2016 in merito ai salari di produttività ha ripristinato la detassazione sopra descritta, nella forma dell'imposta sostitutiva del 10%, rendendola strutturale.

In base alla citata legge è possibile usufruire del beneficio fiscale per le quote di retribuzione percepite in esecuzione di contratti collettivi sottoscritti a livello aziendale o territoriale per i titolari di reddito da lavoro non superiore a 50.000 Euro con la tassazione agevolata nel limite di 2.000 euro lordi annui.

Le quote salariali che possono fruire del vantaggio fiscale sono quelle variabili legate ad aumenti di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione.

Viene, anche, specificato che i contratti collettivi dovranno prevedere criteri di rilevamento e verifica degli anzidetti obiettivi, il cui conseguimento dovrà essere accertabile in modo oggettivo tramite il riscontro di indicatori numerici o di altro genere.

È importante, infine, evidenziare che rispetto alle precedenti norme in materia di detassazione, i nuovi criteri appaiono oggi più chiari, anche in virtù della loro riproposizione nella scheda allegata al decreto che le aziende sono obbligate a compilare all'atto del deposito del contratto presso la direzione territoriale del lavoro.

Insieme al beneficio fiscale per i premi di risultato, il decreto prevede anche lo sgravio delle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa e i premi "welfarizzati", insieme a un aumento del limite annuo fino a 2.500 euro delle somme detassabili nel caso di contratti collettivi che regolano strumenti e modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro.

In merito alla così detta "welfarizzazione" la legge di stabilità prevede che le somme ed i valori di cui all'art. 51, commi 2, e 3, del TUIR non concorrono al reddito di lavoro dipendente nel caso in cui questi siano fruiti in sostituzione, in tutto in parte delle somme del premio di produttività così come regolamentato dalla legge di stabilità e attuato dal decreto interministeriale del 25 marzo 2016.

Infine, la legge di Bilancio 2017 ha esteso, sia sotto il profilo soggettivo che oggettivo la predetta detassazione, nello specifico, la manovra 2017 ha previsto:

- l'innalzamento dei limiti di reddito dei lavoratori dipendenti che possono beneficiare dell'agevolazione, da 50mila a 80 euro annui;
- l'incremento degli importi dei premi agevolabili a 3mila euro, anziché 2mila come precedentemente stabilito, e a 4mila euro, e non più 2.500, in caso di premio erogato da aziende che adottano il coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro.

La possibilità di convertire tutto o parte del premio in servizi di welfare non è però lasciata alla libera disposizione delle parti essendo soggetta alla condizione che sia la contrattazione collettiva di secondo livello ad accordare al dipendente la facoltà di scegliere se ricevere i premi in denaro o in beni e servizi di cui ai commi 2 e 3 dell'articolo 51 del TUIR.

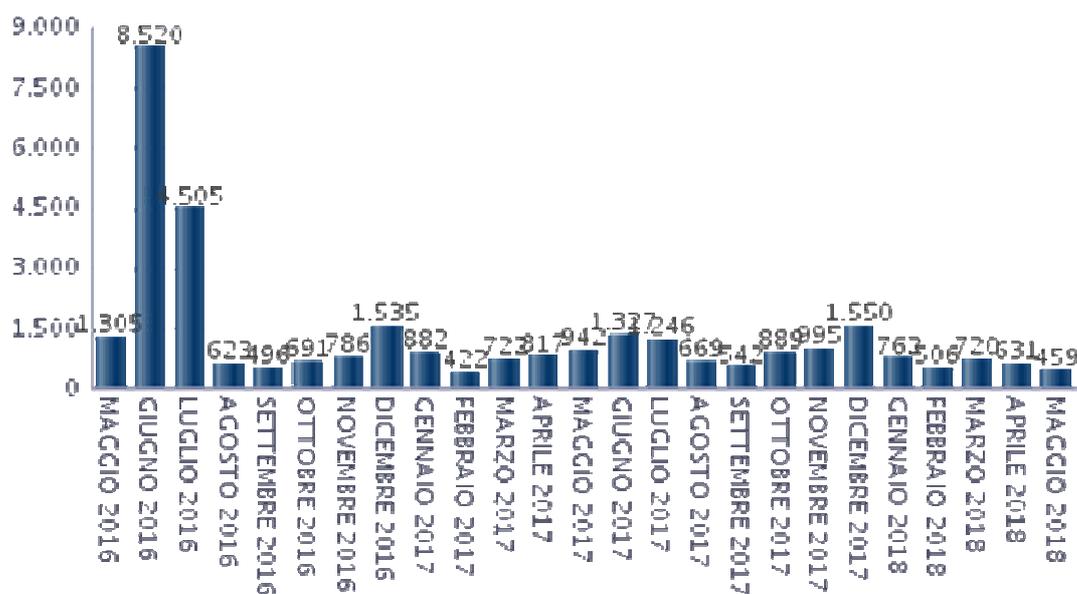
### 3.2.4 Premi di produttività contratti depositati e servizi di welfare <sup>75</sup>

A seguito della pubblicazione del Decreto Interministeriale 25 marzo 2016, relativo alla detassazione dei premi di produttività, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha reso disponibile la procedura per il deposito telematico dei contratti aziendali e territoriali.

Dopo 60 giorni, termine transitorio per l'invio dei modelli riferiti a contratti sottoscritti nel 2015, a partire dal 15 luglio 2016 il sistema è entrato a pieno regime.

Alla data del 15 maggio 2018, sono state compilate 32.542 dichiarazioni di conformità (moduli), redatte secondo l'articolo 5 del DM 25 marzo 2016.

Il grafico che segue mostra la distribuzione mensile dei moduli depositati:



<sup>75</sup> Ministero del lavoro e delle politiche sociali – Premi di produttività - Comunicato stampa del 16 maggio 2018

La tabella che segue mostra la distribuzione regionale delle dichiarazioni:

Regione ITL	2016								2017								2018					Totale				
	Mag	Giù	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giù	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Gen		Feb	Mar	Apr	Mag
01-PIEMONTE	108	738	409	42	41	70	55	158	84	55	78	57	87	121	106	51	30	60	59	164	58	81	56	68	32	2.868
02-VALLE D'AOSTA	1	14	6		4	1	2	1	6	1		2	3	6	1	3	2			2	4			4		63
03-LOMBARDIA	425	2.483	1.158	158	128	179	270	423	322	136	269	182	263	365	375	143	147	293	263	438	239	122	247	174	114	9.316
04-BOLZANO	7	11	8			1		8	3	3	2	1		2	4	2	1	2	2	3	4	6	2	1		73
04-TRENTO	17	225	206	12	8	14	11	73	48	8	4	6	12	28	15	12	6	12	15	70	14	2	6	4	4	832
05-VENETO	145	1.135	731	82	85	85	87	267	90	44	76	61	92	152	147	105	74	96	233	254	80	43	78	85	62	4.389
06-FRIULI	39	229	102	17	24	22	32	51	16	13	23	27	36	51	35	22	16	34	19	56	10	25	8	19	17	943
07-LIGURIA	22	188	117	12	8	18	14	37	24	7	11	16	15	19	21	18	8	18	20	55	16	20	8	18	10	720
08-EMILIA ROMAGNA	197	1.570	645	137	135	97	84	160	105	59	86	247	187	288	189	130	137	107	108	159	47	54	84	84	140	5.236
09-TOSCANA	139	583	328	22	15	44	55	92	47	28	37	40	76	59	136	40	43	38	110	94	130	41	72	37	21	2.327
10-UMBRIA	27	87	61	4	1	5	16	11	10	7	8	17	12	26	14	7	4	17	6	21	16	3	14	14	5	413
11-MARCHE	20	152	79	17	10	10	6	40	10	7	16	12	16	26	22	35	6	8	12	17	23	8	12	14	4	582
12-LAZIO	74	516	300	61	10	47	76	101	59	20	52	74	69	81	72	36	19	111	67	123	47	54	45	56	18	2.188
13-ABRUZZO	9	105	63	13	3	20	4	23	14	4	9	12	15	12	18	9	5	15	8	15	5	11	11	13	2	418
14-MOLISE	4	17	8	1		3		7	1					2	3	2	2	1	2	4	4	1			2	66
15-CAMPANIA	26	170	107	17	3	16	8	20	15	10	16	23	14	21	40	13	16	12	8	25	30	15	26	17	12	680
16-PUGLIA	15	87	41	6	7	28	18	15	8	7	10	4	18	14	15	20	7	30	20	15	9	5	10	6	5	420
17-BASILICATA	4	39	52	1		6	1	4	2	5	7	1	5	3	5	2	1	1	4	3	5	7	5	2	2	167
18-CALABRIA	5	32	14			5	9	9	1	1	2	3	1	8	7	5	6	7	1	10	5	2	8	1	1	143
19-SICILIA	7	81	43	10	11	12	33	14	3	4	10	18	10	28	11	5	4	22	34	14	6	6	20	8	2	416
20-SARDEGNA	14	58	27	11	3	8	5	21	14	3	6	14	9	14	11	9	10	5	4	8	10		8	4	6	282
Totale	1.305	8.520	4.505	623	496	691	786	1.535	882	422	722	817	942	1.327	1.246	669	542	889	995	1.550	762	506	720	631	459	32.542

Alla data del 15 maggio 2018, **10.633** dichiarazioni di conformità si riferiscono a contratti tuttora attivi; di queste, **8.858** sono riferite a contratti aziendali e **1.775** a contratti territoriali.

La tabella che segue mostra la distribuzione territoriale dei contratti attivi:

Regione ITL	AZIENDALE	TERRITORIALE	Totale
01-PIEMONTE	979	106	1.085
02-VALLE D'AOSTA	12	1	13
03-LOMBARDIA	2.684	343	3.027
04-BOLZANO	33	7	40
04-TRENTO	127	139	266
05-VENETO	1.004	342	1.346
06-FRIULI	265	25	290
07-LIGURIA	196	21	217
08-EMILIA ROMAGNA	1.249	196	1.445
09-TOSCANA	546	249	795
10-UMBRIA	102	21	123
11-MARCHE	157	20	177
12-LAZIO	607	162	769
13-ABRUZZO	148	4	152
14-MOLISE	19	2	21
15-CAMPANIA	268	17	285
16-PUGLIA	134	18	152
17-BASILICATA	42	29	71
18-CALABRIA	57	12	69
19-SICILIA	143	20	163
20-SARDEGNA	86	41	127
<b>Totale</b>	<b>8.858</b>	<b>1.775</b>	<b>10.633</b>

Dei **10.633** contratti attivi, **8.390** si propongono di raggiungere obiettivi di produttività, **6.247** di redditività, **5.301** di qualità, mentre **1.633** prevedono un piano di partecipazione e **4.494** prevedono misure di welfare aziendale.

Prendendo in considerazione la distribuzione geografica, per sede legale, delle aziende che hanno depositato le **32.542** dichiarazioni ritroviamo che il **78%** è concentrato al Nord, il **16%** al centro e il **6%** al Sud.

Un'analisi per settore di attività economica evidenzia come il **58%** delle dichiarazioni si riferisca ai Servizi, il **40%** all'Industria e il **2%** all'Agricoltura.

Se invece ci si sofferma sulla dimensione aziendale otteniamo che il **52%** ha un numero di dipendenti inferiore a 50, il **33%** ha un numero di dipendenti maggiore o uguale a 100 e il **15%** ha un numero di dipendenti compreso fra 50 e 99.

Per le **10.633** dichiarazioni di conformità che si riferiscono a contratti tuttora attivi la distribuzione geografica, per sede legale, è la seguente: **75%** al Nord, **17%** al centro e **8%** al Sud.

Per settore di attività economica, la distribuzione rilevata è: **59%** Servizi, **40%** Industria, **1%** Agricoltura.

Per dimensione aziendale, si osserva che il **51%** di dichiarazioni riguarda aziende con numero di dipendenti inferiore a 50, il **34%** con numero di dipendenti maggiore o uguale a 100, il **15%** con numero di dipendenti compreso fra 50 e 99.

## **Decontribuzione**

A seguito della pubblicazione del Decreto Interministeriale 12 settembre 2017, è possibile indicare, all'atto del deposito telematico dei contratti aziendali, la decontribuzione per le misure di conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti.

Alla data del 15 maggio 2018, sono state compilate **1.512** dichiarazioni di conformità (moduli) di cui **945** corrispondenti a depositi validi anche ai fini della detassazione e **567** corrispondenti a depositi validi solo ai fini della decontribuzione.

**1.133** dichiarazioni si riferiscono a contratti tuttora "attivi", di cui **668** corrispondenti a depositi validi anche ai fini della detassazione e **465** corrispondenti a depositi validi solo ai fini della decontribuzione.

Risultano essere state accettate dall'INPS **312** istanze di sgravio contributivo la cui sede aziendale per il **69%** è al Nord, il **18%** al centro e il **13%** al Sud.

Queste risultano fare a riferimento per il **57%** ad aziende nel settore dei Servizi e per il **43%** nell'Industria.

In termini di dimensione aziendale, la distribuzione risulta per il **43%** in aziende con numero di dipendenti inferiore a 50, il **43%** con numero di dipendenti maggiore o uguale a 100 e il **14%** con numero di dipendenti compreso fra 50 e 99.

### ***3.2.5 Voucher e servizi di welfare***

Infine, l'ultima novità in tema di welfare aziendale introdotta dalla legge di stabilità 2016, è relativa alla possibilità di erogare i servizi di welfare tramite voucher.

In particolare, è stato aggiunto il comma 3-bis all'articolo 51 del TUIR secondo cui *“ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale”*.

I documenti non possono essere adoperati da persona diversa dal titolare, non possono essere convertire in denaro o ceduti a terzi e devono dare diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale senza integrazioni a carico del titolare.

L'Agenzia delle Entrate con la più volte citata circolare 28 del 2016, ha precisato che:

- i voucher non possono essere emessi a parziale copertura del costo della prestazione, opera o servizio, ma non vengono considerate integrazioni potenziali corrispettivi pagati dal dipendente alla struttura che eroga il benefit, a seguito di un rapporto contrattuale stipulato in modo autonomo dal dipendente;
- i voucher non possono rappresentare più prestazioni, opere o servizi di cui all'articolo 51, comma 2, del TUIR. Viene, anche, precisato che la prestazione rappresentata dal voucher deve essere determinata nel suo oggetto e nel suo valore nominale e può essere formata anche in somministrazioni continuative o ripetute nel tempo, stabilite nel loro valore complessivo, quali, ad esempio, abbonamenti annuali a teatri, alla palestra, cicli di terapie mediche, pacchetto di lezioni di nuoto.

Il voucher si presenta come uno strumento di facile utilizzo per le realtà aziendali medie, piccole e micro, solitamente meno organizzate per gestire un piano di welfare aziendale.

Nello stesso tempo, tale strumento potrà favorire un sostanzioso stimolo alla diffusione di società che si occupano di offrire alle imprese un servizio di gestione del welfare tramite voucher già “predefinito” ma corrispondente alle specifiche esigenze, con una apprezzabile semplificazione volta allo sviluppo in chiave innovativa dei servizi di welfare aziendale.

Infine, il riconoscimento della validità del voucher e la sua promozione possono dare un contributo significativo allo sviluppo di quasi tutte le forme di welfare soprattutto nelle forme dei servizi alle persone e quindi contribuire al rafforzamento di un mercato di qualità di quei servizi in Italia ancora allo stadio iniziale.

Ciò, a ben vedere, permetterebbe anche di compensare le perdite di gettito possibili in fase di avvio, di cui si preoccupa comprensibilmente la autorità fiscale<sup>76</sup>.

### ***3.2.6 Aggiornamenti normativi della Legge di Stabilità 2017 e 2018***

Il Legislatore con la Legge di Stabilità 2017, approvata con la legge 11 dicembre 2016, n. 232, ha confermato ed ampliato le azioni, diffusamente trattate nei precedenti paragrafi, avviate con la Legge di Stabilità 2016 sul tema del welfare aziendale.

Come già anticipato è stata allargata la platea dei potenziali beneficiari dei premi di produttività detassati e convertibili in welfare, aumentando il tetto massimo di reddito di lavoro dipendente che consente l’accesso alla tassazione agevolata da 50.000 a 80.000 euro.

In merito a tali premi, inoltre, viene aumentato l’importo erogabile da 2.000 a 3.000 euro.

È stato ampliato l’elenco dei servizi ricompresi nell’art. 51, c. 2, del TUIR, aggiungendo la lettera f-quarter che stabilisce la non concorrenza a reddito di lavoro dipendente dei

---

<sup>76</sup> Si veda T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 3-52, T. TREU, *Introduzione Welfare Aziendale*, Working Paper, Center for the Study of European Labour Law “Massimo D’Antona”, Università di Catania, 2016, E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè Editore, Milano 2016, pp. 598-612.

*“contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, (...) o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie”.*

Viene precisato che non concorrono a formare reddito di lavoro dipendente, né sono assoggettati all'imposta sostitutiva, i contributi alle forme pensionistiche complementari e i contributi di assistenza sanitaria anche se eccedenti i limiti in passato vigenti, rispettivamente 5.164,57 euro e 3.615,20 euro.

Infine, il Legislatore evidenzia che le disposizioni legislative di cui all'art. 51, c. 2, lett. f, del TUIR, vanno intese nel senso che *“le stesse si applicano anche alle opere e servizi riconosciuti dal datore di lavoro, del settore privato o pubblico, in conformità a disposizioni di contratto collettivo nazionale di lavoro, di accordo interconfederale o di contratto collettivo territoriale”*, mettndo fine, in tale modo, ad eventuali dubbi interpretativi che sarebbero potuti venir fuori sul regime fiscale applicabile a quelle misure non previste dalla contrattazione nazionale.

La legge di Bilancio 2018 ha previsto delle interessanti novità in tema di welfare aziendale.

Anche se non assistiamo ad una vera "rivoluzione" come quella avvenuta nel 2016, per il 2018 le imprese e i dipendenti che usufruiranno di beni e servizi di welfare potranno godere di nuovi benefici.

La principale novità presente nella Legge di Bilancio 2018 in tema di welfare aziendale riguarda l'introduzione, all'interno del comma 2 dell'articolo 51 del TUIR, della nuova lettera *“d-bis”*.

Tale nuova formulazione dispone l'esclusione dal reddito di lavoro di quelle somme erogate o rimborsate alla generalità dei dipendenti (o a categorie di questi) dal datore di lavoro per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale.

Quindi dal 2018 le imprese italiane potranno inserire all'interno dei loro piani welfare anche la possibilità di pagare o rimborsare l'abbonamento per bus, tram, metro e treno dei loro collaboratori (ma anche dei familiari di questi ultimi) potendo contare su un concreto vantaggio fiscale: completa deducibilità della cifra se il piano di welfare è

frutto di un accordo tra l'azienda e i sindacati; oppure deducibilità del 5 per 1.000 del totale se l'iniziativa è unilaterale.

Infine, si ricorda che, a contrariamente da quanto previsto quando l'acquisto è fatto direttamente dal dipendente, nel caso in cui il piano di welfare aziendale preveda il rimborso o l'acquisto dell'abbonamento per il trasporto pubblico non è previsto alcun limite di spesa.

Dunque, il Legislatore continua a sostenere le imprese che vogliono introdurre beni e servizi di welfare come strumenti a sostegno del reddito dei loro dipendenti.

Negli ultimi tre anni, infatti, lo stanziamento del governativo sul fronte del welfare aziendale è stato consistente: si va dai 483 milioni di euro nel 2016, per poi arrivare fino a 520 milioni di euro per il 2017 e il 2018.

Anche per il 2018, come già accaduto negli anni precedenti, il Legislatore si è posto degli obiettivi chiari in materia di welfare aziendale.

In particolare, introducendo il trasporto pubblico all'interno dell'articolo 51 del TUIR ha cercato di aumentare il paniere delle prestazioni con lo scopo di sostenere policy aziendali innovative e di aumentare le possibilità di azione legate al welfare aziendale.

In tale direzione, oltre a rendere accessibili dei servizi legati a dei bisogni non adeguatamente coperti dal welfare pubblico (dal sostegno del potere d'acquisto dei lavoratori più svantaggiati o con familiari a carico, alle difficoltà di conciliazione fra responsabilità lavorative e familiari) il welfare aziendale, oramai, è inteso come un mezzo capace di facilitare uno scambio virtuoso fra miglioramento del benessere e del reddito dei lavoratori e una maggiore efficienza produttiva dell'impresa, una diminuzione dell'assenteismo e un consolidamento dell'*engagement* tra impresa e collaboratori.

## **Capitolo 3**

### **AGGREGAZIONE TRA IMPRESE: UNA NUOVA FRONTIERA PER WELFARE AZIENDALE E PMI?**

SOMMARIO: 1. Human Resource Management nelle PMI – 2. Il welfare aziendale nelle PMI italiane – 2.1 Implicazione e spunti delle manovre fiscali per le PMI – 3. Le reti come strumento di diffusione e sviluppo del welfare aziendale – 3.1 Caratteri delle reti per il welfare aziendale – 3.1.1 IEP – Imprese e persone – 3.1.2 GIUNCA – Gruppo imprese unite per collaborare – 3.1.3 Bionetwork - 4.1 Approfondimenti su due strumenti di aggregazione: il contratto di rete e le alleanze territoriali – 4.2 Tendenze riscontrabili dalle sperimentazioni in atto.

## 1. Human Resource Management nelle PMI

Molti studi hanno approfondito la gestione delle risorse umane nelle PMI, mettendo in luce tipologie organizzative e comportamenti comuni che determinano le debolezze strutturali di tali imprese (scarsa specializzazione, problemi di passaggio generazionale derivanti dalla centralità della figura dell'imprenditore), ed i loro punti di forza (flessibilità organizzativa e forza lavoro polivalente).

La gestione delle risorse umane nel tempo ha assunto sempre maggiore enfasi anche per le PMI.

Infatti, in un'economia fondata sulla conoscenza, le imprese, qualsiasi sia la loro dimensione, necessitano di risorse umane sempre più esperte; in siffatto ambiente le PMI risultano svantaggiate per le difficoltà oggettive che hanno nell'attrarre e soprattutto nel trattenere tale capitale umano.

La centralità del ruolo delle risorse umane per l'ottenimento raggiungimento degli scopi aziendali è riconosciuta anche dalla "teoria della gestione strategica delle risorse umane" (SHRM), che sostiene il raggiungimento di un vantaggio competitivo è dovuto innanzitutto alla volontà della forza lavoro di adoperarsi in comportamenti che diano luogo ad un vantaggio per l'azienda.

Pertanto, le attività relative alla gestione delle risorse umane, come la ricerca e selezione, la formazione, la valutazione ed i premi, sono primaria importanza per aumentare l'impegno dei dipendenti.

Ma una visione di tale genere è però abbastanza difficoltosa se applicato alle piccole imprese italiane.

Infatti, già negli anni Ottanta e Novanta, è stata sottolineata l'esigenza di adeguare la strategia d'impresa ed il management, escludendo da tale aggiornamento le PMI che di solito non sono caratterizzate da una visione strategico ben precisa<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> Si veda N. BACON, P. ACKERS, J. STOREY, D. COATES, *It's a small world: managing human resources in small businesses*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 1996, n. 7, 82-100, J. DE KOK, R. THURIK, L. UHLANER, *Professional HRM practices in family owned-managed enterprises*, in *Journal of Small Business Management*, 2006, n. 44, 441-460, F. WILKINSON, *Human Resource Management and Business Objectives and Strategies in Small and Medium Sized Business*, Working Paper n. 184, ESRC Centre for Business Research, 2000, R. REID, T. MORROW, B. KELLY, P. MCCARTAN, *People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses*, in *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2002, n. 9, 245-259.

Da un verso ci sono alcuni autori che evidenziano i vantaggi del ricorso alle così dette “best practice”, che sarebbero foriere di una auspicata uniformità nelle soluzioni adottate; dall’altro canto, altri studiosi sottolineano che sia impossibile evitare la differenziazione tra le pratiche di gestione delle risorse umane utilizzate tra le PMI.

Detta differenziazione, in particolare, sarebbe il risultato diretta del legame tra peculiarità aziendali, proprietà ambientali e opzioni in merito alla gestione delle risorse umane.

Tra le variabili ambientali e aziendali in capaci di condizionare l’approccio alla gestione delle risorse umane vi sono la dimensione di impresa, la strategia, la cultura e le peculiarità di altre organizzazioni o istituzioni presenti nei mercati di riferimento.

A ciò va aggiunto che le relazioni lavorative nelle PMI sono molto condizionate dalla vicinanza nel tempo e nello spazio tra l’imprenditore ed i suoi dipendenti e pertanto la gestione delle risorse umane è qualità caratteristica di ogni impresa<sup>78</sup>.

Nonostante vi siano più apporti teorici che quantitativi in merito all’argomento in esame, le esperienze disponibili sull’uso di tecniche di HRM presso le piccole e medie imprese rivelano che le stesse utilizzano sistemi meno formalizzati rispetto alle grandi imprese.

In ogni caso, anche presso le piccole e medie imprese la pluralità di soluzioni confrontata denota che la dimensione dell’impresa non può essere la sola variabile sintomatica delle scelte adottate in merito alla gestione delle risorse umane.

Pertanto, non è possibile ritenere le pratiche di gestione delle risorse umane come utilizzabili a qualsiasi struttura organizzativa ignorando le peculiarità dell’ambiente in cui l’azienda è attiva.

---

<sup>78</sup> Si veda C. KOCH, J. DE KOK, A human-resource-based theory of the small firm, Research Report 9906/E, EIM – Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer, 1999, J. DE KOK, Human resource management within small and medium-sized enterprises, Rozenberg Publishers, Amsterdam, 2003, J. DE KOK, D. DEN HARTOG, Is human resource management profitable for small firms?, Scales Research Reports H 200621, 2006, S. DEX, F. SCHEIBL, Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases, in British journal of Industrial Relations, 2001, n. 3, 411-431, C. E. GORDON, J. A. MCMULLIN, T. L. ADAMS, Flexible small firms? Why some small firms facilitate the use of flexible workplace policies, in Canadian Journal of Sociology, 2015, n. 40, 1-24, S. DEX, F. SCHEIBL, SMEs and flexible working arrangements, The Policy Press, Bristol (UK), 2002, J. DE KOK, L. M. UHLANER, A. R. THURIK, Human Resource Management within small and medium-sized firms – Facts and explanations, Strategic Study B200103, EIM – Business and Policy Research, Zoetermeer, 2002, J. DE KOK, L. M. UHLANER, Organization context and human resource management in the small firm, in Small Business Economics, 2001, n. 17, 273-291, R. I. D. HARRIS, R. S. REID, R. MCADAM, Employee involvement in family and non-family-owned businesses in Great Britain, in International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2004, n. 10, 49-58.

## **2. Il welfare aziendale nelle PMI italiane**

Al di là dimensioni che assume, l'impresa è in grado di rappresentare, attraverso politiche aziendali appositamente mirate, progetti di stampo sociale per il tramite di un insieme di benefit e servizi indirizzati al sostegno del reddito familiare, dello studio, della salute, del tempo libero e della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

All'interno di tale ambiente, ciò che determina la trasformazione del welfare aziendale è il passaggio da una dimensione paternalistica ad un approccio di relazioni industriali che vede come attore protagonista il contratto collettivo di lavoro.

La partecipazione al welfare aziendale da parte delle parti sociali garantisce il perseguimento di obiettivi desiderati dalla maggior parte dei dipendenti.

Un nuovo concetto di welfare aziendale che non tema il riconoscimento del ruolo del sindacato sarebbe utile diffondere nella realtà il c.d. "secondo welfare" anche nel sistema economico e produttivo italiano formato in modo predominante da PMI.

Per riuscire ad erogare servizi di welfare è necessario che le piccole e medie imprese si uniscano, attraverso una semplice aggregazione tra imprese oppure per il tramite di veri e propri contratti di rete d'impresa.

In alternativa, le PMI per accedere a detti servizi possono appoggiarsi agli enti bilaterali attivi sull'argomento.

Le reti d'impresa per la somministrazione di servizi di welfare sono la trasformazione del contratto di rete che attraverso lo scambio e l'aggregazione tra imprese rappresenta già un modello di business diverso rispetto a quello individualistico e frammentato tipico del tessuto produttivo ed economico del nostro paese.

Le reti di impresa attraverso politiche di welfare aziendale aggiungono un altro tassello all'estensione della capacità innovativa e della competitività aziendale.

Invece, gli enti bilaterali come organismi costituiti ad iniziativa di una o più associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative, rappresentano delle sedi privilegiate di controllo del mercato del lavoro.

La strada dell'aggregazione tra imprese è quella che è seguita da un numero sempre maggiore di imprese (numero in valore assoluto comunque basso), che creano esperienze capaci sviluppare nuove strade del welfare aziendale e nuovi temi compartecipazione tra pubblico e privato e parti sociali.

È il caso, anche, sottolineare che il welfare aziendale per potersi definitivamente consolidare ha bisogno di una maggiore collaborazione tra impresa ed istituzioni pubbliche locali, focalizzando la sua azione verso un insieme integrato di servizi territoriali che siano regolati sulla base delle caratteristiche economiche e sociali del singolo contesto di riferimento<sup>79</sup>.

La risposta delle imprese al tema del welfare aziendale è stata ultimamente positiva, infatti sempre più aziende hanno implementato piani di welfare per migliorare i tempi di vita e lavoro, aumentare il potere d'acquisto dei lavoratori ed aiutare questi nel far fronte ai nuovi rischi sociali di cui il welfare pubblico non si occupa.

In tale situazione sono state anche ammonite le PMI con l'obiettivo di proteggerle e non discriminarle e di dotarle di mezzi di supporto, attuare politiche di welfare aziendale e misure in grado di migliorare e conciliare le vita ed il lavoro.

La ricerca sostenuta da Generali su "Il welfare nelle PMI Italiane", comunque, mostra un ambiente in cui gli interpreti sono in primo luogo impreparati: da un verso le aziende non rendono partecipi i lavoratori nei progetti di welfare aziendale (nel 67% dei casi esaminati), non prestano attenzione alla mappatura dei bisogni; dall'altro verso, il sindacato non si mostra ancora ben istruito per affrontare e promuovere alcune tematiche aziendali in modo fattivo.

Soltanto nell'8% delle situazioni le misure sono fissate da contratti integrativi aziendali e in circa il 60% delle situazioni i sindacati non sono resi partecipi delle decisioni sul welfare aziendale.

Ciò che viene messo in luce da detta ricerca è un ambiente zeppo di progetti privi delle caratteristiche fondamentali per far fronte ai nuovi bisogni ed ai nuovi rischi sociali.

Infatti, eccezion fatta per salute e previdenza complementare, le azioni più diffuse sono: stipulazione di polizze infortuni, flessibilità orari di lavoro, disbrigo pratiche burocratiche, ticket restaurant, mense aziendali, ecc.

Comunque, insieme a forme di welfare tradizionali (prestiti, ambienti di svago, banca delle ore informale, dopolavoro), anche tra le piccole e medie imprese, in particolar modo quelle manifatturiere e terziarie, si sta diffondendo l'offerta di servizi moderni sia

---

<sup>79</sup> Si veda D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli, in E. MASSAGLI (a cura di), Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva, 2014, ADAPT University Press, pp. 111-123, E. MASSAGLI, Executive summary – Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile, in E. MASSAGLI (a cura di), Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva, 2014.

provenienti dall'alto (un'azienda capo-filiera fa da regia oppure è coinvolto l'ente bilaterale) sia dal basso (a livello di singola impresa).

Un esempio del secondo tipo è rappresentato da quanto attuato dall'azienda Fratelli Righini che progetta e costruisce macchinari per il settore offshore con sede a Ravenna. L'impresa ha introdotto strumenti di flessibilità informale: l'orario di lavoro è dalle 8 alle 17, con una pausa di un'ora fra le 12 e le 13, con mezz'ora di flessibilità sia in entrate che in uscita

Alla Nova Due di Fiorano (MO), azienda che opera nel settore della ceramica, gli orari di lavoro sono stabiliti tra datore di lavoro e dipendenti attraverso un accordo sindacale. La giornata lavorativa degli amministrativi si articola in 7 ore e mezza di lavoro, dalle 8 alle 16, con mezz'ora di pausa pranzo, in modo da garantire l'uscita in contemporaneità all'uscita delle scuole.

È inoltre stata prevista la flessibilità in entrata recuperabile in giornata o nel corso del mese, ad eccezione per alcune specifiche mansioni.

I turnisti invece hanno un orario di lavoro rigido.

Gli orari sono concordati tra l'azienda e la rappresentanza sindacale, tenendo conto delle priorità organizzative, anche alla Cat Progetti, azienda attiva nel settore delle apparecchiature elettriche e dei software con sede a Sasso Marconi (BO).

Tutti i dipendenti hanno 30 minuti di flessibilità in ingresso, mentre l'orario dei progettisti è autodeterminato e concordato con l'azienda ed è previsto un accordo reciproco sui permessi.

Anche alla Reggiana Gourmet di Bagnolo in Piano (RE), azienda produttrice di pasta fresca con ripieno, è stata adottato un orario di lavoro flessibile informale sia in entrata che in uscita, che tiene però in considerazione la peculiarità della produzione.

Gli orari di lavoro tengono conto di due fattori: la flessibilità nella produzione (la pasta si conserva per un breve periodo) e le necessità dei dipendenti legate, soprattutto, alla gestione della famiglia.

Per tale motivo è stata inserita la possibilità di scambi di orari e variazioni dell'orario nel momento in cui intervengono dei problemi.

La Castiglioni, azienda con sede a Bregnano (CO) che opera nel settore del legno-arredo, ha aperto ai figli dei propri dipendenti nel 2007 un asilo nido all'interno dell'azienda che può accogliere 30 bambini di età compresa tra i 6 e i 36 mesi.

La Elettromeccanica Tironi (MO) attiva nella produzione di trasformatori e reattori ha attuato nel 2009 un dettagliato programma a sostegno dei propri lavoratori.

Il progetto denominato “Welfare ETM” è composto da un insieme di misure in grado di conciliare i tempi di vita e lavoro, di supportare il potere d'acquisto dei propri dipendenti e di contribuire al loro benessere complessivo.

Il personale può optare per il programma di sostegno alla maternità o alla paternità, per il servizio di assistenza socio-sanitario e per i programmi di formazione o per quelli dedicati al tempo libero<sup>80</sup>.

### ***2.1 Implicazione e spunti delle manovre fiscali per le PMI***

Come ampiamente analizzato nei capitoli precedenti, l'intervento del Legislatore a dalla Legge di Stabilità 2016 in poi non soltanto ha suscitato l'interesse delle imprese, ma ha anche determinato l'adeguamento di una tematica distinta da una normativa di settore superata da anni.

In ogni caso, a fronte di una rapida attuazione di misure di welfare, soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni, per una diffusione sistematica del welfare anche tra le piccole e medie imprese restano ancora importanti difficoltà.

Le problematiche per le PMI sono numerose: dalla sfiducia per un mezzo che comunque aumenta il costo del personale, alla necessità di adottare in azienda un approccio strategico nella gestione del capitale umano; dalla difficoltà delle aziende a misurarsi con una complessa normativa di carattere tributario, alla riluttanza verso l'esigenza di avere un dialogo costruttivo con il sindacato.

Per tutte queste spiegazioni, nelle PMI sono di rado presenti azioni e pratiche dai contenuti e dalle finalità simili a quelle del welfare aziendale come considerato dalla letteratura; nella maggior parte dei casi ci troviamo di fronte a pratiche e attività destrutturati e informali.

In base ai vantaggi che previsti dalla normativa fiscale di favore, vi sono tre aspetti di particolare interesse per le piccole e medie imprese, ossia: la possibilità per il lavoratore

---

<sup>80</sup> Si veda Si veda D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, op. cit.

di scegliere se convertire una parte del premio di risultato in benefit e servizi a contenuto sociale, a condizione che il sistema sia stato oggetto di accordo sindacale (art. 1, commi 184 e 187, L. 208/2015 e successive modifiche); l'implementazione di un piano di welfare aziendale attraverso regolamento aziendale, senza perdere il beneficio fiscale; l'opportunità di erogare servizi di welfare tramite voucher o altri titoli di legittimazione, elettronici o cartacei, con un valore nominale predefinito (ex art. 51, comma 3 *bis* del TUIR).

Come appena accennato, dopo anni di incertezze operative e interpretazioni della normativa fiscale, il legislatore ha finalmente consentito al lavoratore la possibilità di scegliere se convertire o meno, tutto o in parte, il proprio premio di risultato in servizi di welfare aziendale, ottenendo così una duplice vantaggio: il datore di lavoro è esonerato dal versamento dei contributi sulla somma destinata al servizio e, allo stesso tempo il lavoratore è esentato dalla tassazione sull'importo percepito.

In ogni caso, l'opzione suddetta risulta praticabile solo in presenza di un contratto a livello aziendale o territoriale da individuarsi ai sensi di quanto previsto dall'art. 51, del D.lgs. n. 81/2015, confermando l'impostazione introdotta dalla L. 122 del 2010 (in conversione del D.l. 78/2010) rivolta a promuovere la contrattazione di secondo livello per l'attivazione di sistemi a sostegno della produttività aziendale.

Nonostante il sistema non sia precluso alle PMI, le quali potrebbero partecipare ad accordi territoriali o stipulare un accordo aziendale con le federazioni territoriali di categoria dei sindacati, non sarebbe stato insensato estendere la possibilità di trasformare il premio in servizi di welfare, conservando il beneficio fiscale, anche in ipotesi di premio non contrattato.

Ciò avrebbe avuto un senso anche considerando che la detassazione e decontribuzione dei valori è garantita sia per le pratiche unilaterali che per quelle concordate e che lo stesso premio di risultato può essere impiantato sia unilateralmente che contrattualmente.

I sindacati unitariamente hanno proposto la possibilità di uno sviluppo di accordi territoriali che almeno teoricamente potrebbe essere la soluzione per l'adesione da parte delle PMI, anche se non aderenti alle OO.SS. firmatarie del CCNL applicato e non sindacalizzate, a programmi di welfare aziendale.

In realtà l'adesione ad un accordo territoriale potrebbe risultare una strada tecnicamente percorribile dalle PMI, in forza della possibilità di applicazione dei contratti collettivi di diritto comune anche da parte dei datori di lavoro non iscritti alle associazioni stipulanti, per accedere a tutte le possibilità di welfare aziendale contemplate nel TUIR e nella Legge di Stabilità 2016 e successive modifiche ed integrazioni.

Nonostante il percorso per il rafforzamento del welfare aziendale anche tra le PMI sia ancora molto lungo e poco lineare, il Legislatore ha offerto alle aziende uno strumento che potenzialmente potrebbe agevolare la diffusione delle pratiche di welfare anche presso questa tipologia di operatori economici.

Ci riferisce alla opzione di implementare un piano di welfare anche tramite la predisposizione di un regolamento aziendale.

I profili fiscali di una siffatta soluzione sono stati ampiamente descritti in precedenza, in cui sono state sottolineate le criticità relative alla possibilità di dedurre integralmente i costi, mentre non vi è dubbio alcuno circa i benefici fiscali derivanti dalla non concorrenza al reddito di lavoro dipendente dei servizi erogati attraverso questo strumento.

Al di là dei dubbi relativi alla normativa fiscale il regolamento aziendale permetterebbe all'impresa di strutturare al proprio interno un sistema di welfare con due evidenti vantaggi.

Prima di tutto, ciò permetterebbe di gestire il welfare con più rapidità e in maniera più confacente alle esigenze e alle risorse aziendali, senza dover necessariamente affrontare un dialogo con il sindacato, che in alcuni casi è assente o comunque non sufficientemente preparato a trattare tale tematica in argomento.

In base ad un altro punto di vista, le imprese potrebbero più rapidamente ricorrere ad uno strumento semplice come il regolamento aziendale, a fronte di una ben più complessa contrattazione collettiva aziendale, senza dover perdere nello stesso tempo la piena deducibilità delle spese e la decontribuzione dei valori erogati come retribuzione.

Perciò, se, da un lato, il regolamento aziendale appare uno strumento perfetto per le piccole e medie imprese, in grado di coniugare flessibilità e benefici fiscali, dall'altro occorrerà vedere se un'incertezza normativa di questo tipo scoraggerà o meno le imprese facenti parte di questa platea ad attivare tramite tale percorso i propri piani di welfare aziendale.

Infine, particolarmente interessante per le PMI è sicuramente l'aggiunta all'articolo 51 del TUIR del comma 3-bis che prevede la possibilità di erogare i servizi di welfare aziendale attraverso voucher o altri titoli di legittimazione, elettronici o cartacei, con un valore nominale predefinito.

Pertanto, una tale semplificazione, insieme alla "semplicità" gestionale dello strumento stesso, potrebbe realmente consentire anche alle PMI un più agevole accesso al welfare aziendale.

Peraltro, tale sistema potrà, nello stesso tempo, favorire la diffusione di società che si occupino di offrire alle imprese un servizio di gestione del welfare tramite voucher già "preimpostato" ma configurabile sulle specifiche esigenze della singola impresa, con una notevole semplificazione volta ad uno sviluppo in chiave moderna e innovativa dei servizi di welfare aziendale.

### **3. Le reti come strumento di diffusione e sviluppo del welfare aziendale**

Dagli anni Settanta in poi si è sviluppato una nuova periodo del capitalismo definito "informazionale", in cui lo sviluppo, l'elaborazione e la trasmissione delle informazioni diventano fonti basilari di produttività e potere, in virtù anche della diffusione di nuove condizioni tecnologiche, la trasformazione che si è avuta nell'organizzazione della produzione e nelle relazioni tra impresa e mercato, ed anche come risultato della centralità riconosciuta alla gestione delle conoscenze e all'elaborazione di informazioni, e anche la progressivo espansione dell "*information technology*", dei concetti di "*just-in-time*", qualità totale e "*lean production*".

In tale periodo del capitalismo prendono forma come fenomeno caratteristico le reti: una quantità rilevante di aziende, invece che "integrarsi in modo verticale", sceglie una "disintegrazione", ossia una forma più "orizzontale" di organizzazione e sviluppo.

Tale "disintegrazione" può accadere con due modalità differenti: la prima può essere la somma di processi produttivi di decentramento (l'impresa a rete) o di processi di connessione (i cluster e i distretti).

L'impresa a rete è quella forma impresa caratterizzata da sistema di mezzi in cui convergono dei segmenti di sistemi autonomi di obiettivi.

Vale a dire che l'impresa a rete è la forma organizzativa creata intorno a progetti derivanti dalla cooperazione e dal *networking* tra unità operative autonome di una stessa impresa o di aziende diverse che si uniscono temporaneamente per la durata di quel dato progetto.

Con l'impresa a rete si ottiene la materializzazione della cultura dell'economia dell'informazione, vale a dire crea conoscenza, predispone informazioni, si adatta all'economia globale, crea innovazione.

La crisi del welfare di Stato ha fatto venire a galla un nuovo protagonismo delle organizzazioni economiche, infatti, i lavoratori, i sindacati e l'opinione pubblica richiedono l'intervento delle imprese nel campo delle prestazioni previdenziali, assistenziali e di cura che prima erano solo ad appannaggio del welfare pubblico.

L'impresa, sulla base di questo nuovo schema, non può più ritenersi soltanto orientata a produrre profitto, ma deve anche essere in grado di generare ricchezza condivisa.

Le imprese hanno, oramai, inteso che l'efficienza economica non si ottiene negando l'esistenza della comunità locale, che è in grado di fornire input fondamentali per il processo produttivo, sia in termini di manodopera che in termini di relazioni di fiducia.

Le reti organizzate a livello territoriale appaiono come le strutture organizzative ed operative tramite cui le imprese sono in grado di rispondere alla pressione di stampo sociale.

I cluster a loro volta sono reti di reti che comprendono le imprese, le associazioni datoriali, le istituzioni pubbliche, i sindacati, le scuole e le università.

I cluster vedono nelle reti territoriali il substrato in cui condividere costi e rischi, propagare conoscenze, competenze, fiducia e cooperazione: tutti fattori produttivi necessari per testare nuovi modi di collegamento fra economico e sociale<sup>81</sup>.

Le reti di imprese che in Italia si occupano di welfare aziendale sono un fenomeno in crescita: dal 2009 ai tempi nostri sono state attivate diverse sperimentazioni di reti formali e informali, con gestioni pubbliche o private, con scopi dai più disparati

---

<sup>81</sup> Si veda R. PRANDINI, *Culture e processi "costituenti" della società riflessiva. Globalizzazione, accelerazione e auto-regolazione sociale*, 2012, Bononia University Press, Bologna, P. DONATI, R. PRANDINI (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, 2009, FrancoAngeli, Milano, R. PRANDINI, *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 45-79.

possibili fino ad arrivare all'erogazione di servizi per la promozione e lo sviluppo del welfare aziendale<sup>82</sup>.

Le PMI consapevoli del cambiamento socio-culturale, della nascita di nuovi rischi sociali e della scarsità di risorse del welfare pubblico, intravedono nelle reti la possibilità per sviluppare programmi di welfare flessibili e innovativi per i propri dipendenti.<sup>83</sup>

### ***3.1 Caratteri delle reti per il welfare aziendale***

Un primo carattere distintivo delle reti per il welfare aziendale è la presenza di un coordinamento operativo comune.

Nel dettaglio, sono riscontrabili quattro diverse modalità di coordinamento.

La prima possibilità è la creazione di una rete per il welfare aziendale istituita intorno ad un consulente privato che veste il ruolo di facilitatore: un gruppo di imprese consulta l'erogatore di servizi che inizia a costruire la rete, la allarga ad altri soggetti, gestisce le prime riunioni in cui si definiscono gli obiettivi, propone alle aziende un piano per realizzare gli obiettivi comuni, controlla la forza lavoro delle imprese e i suoi bisogni, agevola l'incontro tra domanda ed offerta di welfare, valuta le singole attività.

Il facilitatore agisce, quindi, come un broker del welfare aziendale e come un fattore accelerante di risorse e di bisogni diversificati.

In questi casi la funzionalità è assicurata da un centro decisionale e da una relazione debole tra gli aderenti alla rete stessa.

In altri casi sono direttamente le associazioni datoriali o enti bilaterali a cogliere l'opportunità di realizzare un programma di welfare aziendale.

Tali soggetti, consapevoli del vantaggio competitivo del welfare aziendale e della sua importanza per le relazioni tra datore di lavoro e collaboratori, offrono alle imprese di

---

<sup>82</sup> Si veda G. MALLONE, Reti d'impresa per il welfare aziendale? L'esperienza di Varese, Percorsi di Secondo, 2012, D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, op. cit., G. MALLONE, Reti d'impresa per il welfare aziendale: il BioNetwork di Pavia, Percorsi di Secondo Welfare, 2013, F. IASI, Parte EuGenio: ecco il welfare inter-aziendale di Mantova, Percorsi di Secondo Welfare, 2015, L. BANDERA, WelfareNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio, Percorsi di Secondo Welfare, 2014.

<sup>83</sup> Si veda E. MACCHIONI, M. ORLANDINI, Reti di impresa per il welfare aziendale, in F. MAINO, G. MALLONE (a cura di), Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare, 2016, I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n. 21, pp. 19-32.

entrare in una rete per poter usufruire di beni e/o servizi cui avrebbero difficoltà ad accedere da sole.

L'associazione coordina le convenzioni con i fornitori, gli operatori sociali e gli esercizi commerciali per rendere attiva la rete.

Questa tipologia di rete ha il suo fulcro nell'associazione che si interfaccia con le singole imprese retiste.

Anche la Pubblica amministrazione può incoraggiare le imprese e organizzazioni di Terzo settore per costruire alleanze che mettano insieme domanda e offerta dei servizi di welfare sul territorio.

In molti casi la modalità scelta dal pubblico è quella della promozione di sperimentazioni locali attraverso bandi che finanziano l'attivazione della rete.

In altri casi, infine, sono le stesse imprese che stabiliscono di organizzare una rete, esercitando il potere esecutivo, senza interventi esterni, sul processo di welfare.

Una seconda ed importante caratteristica delle reti consiste nel fatto di nascere attorno a uno o più scopi comuni relativi alla creazione, allo sviluppo, alla valutazione e alla diffusione di azioni di welfare aziendale.

Alcune reti hanno come scopo la creazione tra i propri membri di know-how condiviso sul tema del welfare aziendale, analizzando le conseguenze che questo ha sul miglioramento dei tempi di vita e di lavoro.

L'organizzazione della rete offre degli spunti iniziali per approcciarsi al tema del welfare aziendale.

Altre reti, invece acquisiscono metodologie e strumenti dalle buone pratiche aziendali e dibattono di alcuni progetti futuri, ricercando sinergie e scambi di informazioni e di servizi.

Infine, alcune reti si pongono come scopo la progettazione condivisa di servizi innovativi di welfare aziendale.

Un'altra caratteristica per distinguere le reti è la modalità di regolamentare i rapporti tra i propri partecipanti.

Le modalità individuabili sono da un lato le reti più strutturate e formalizzate che si avvalgono di contratti di rete oppure si costituiscono in associazione; dall'altro lato,

vengono usate forme più blande ed informali di legame come gli accordi di partecipazione.

Nel primo caso si crea una una prospettiva di lungo periodo, con un contratto formale e un programma di rete da costruire ed attuare, con la possibilità di costituire anche un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo incaricato di gestire l'esecuzione del contratto.

Nel secondo caso, invece, si ha un legame meno compromettente da cui l'aderente cerca di ottenere informazioni, servizi, scambi senza una prospettiva temporale di lungo periodo, con una serie di attività a scelta che non prevedono un coinvolgimento economico diretto.

Tra le due conformazioni vi possono però essere delle forme miste, come le collaborazioni che si vengono a creare tra organizzazioni per l'ideazione di nuovi servizi e che prendono alcuni elementi del contratto (temporalità, fattualità e socialità) e si sviluppano in un'ottica ancora più differita nel tempo.

Un'ultima caratteristica è rappresentata dall'aspetto culturale, vale a dire dall'idea di welfare e dalla cultura organizzativa del welfare condivisa tra le imprese che aderiscono alle reti.

Le forme culturali che sembrano essere maggiormente presenti sono tre.

Alcune reti condividono una visione del welfare aziendale come articolazione interna della propria responsabilità sociale.

L'organizzazione è attenta ai bisogni emergenti dei propri collaboratori, ed in alcuni casi delle famiglie, chiedendo loro quali siano tali bisogni e intervenendo personalmente.

L'impresa si occupa della dimensione sociale, familiare, ed umana dei propri collaboratori oltre che, ovviamente, di quella lavorativa.

Alcune reti sono invece impegnate nel favorire programmi di welfare che si radicano in una cultura organizzativa di tipo "performativo" secondo cui i benefit erogati dall'impresa devono essere finalizzati ad ottenere un maggior impegno e dei migliori risultati da parte del collaboratore.

Il welfare aziendale, di volta in volta, può rappresentare il miglioramento del clima lavorativo, miglioramento della produttività, liberare tempo dalle mansioni familiari, ecc.

Alcune esperienze, infine, mettono in evidenza il ruolo dell'impresa come cittadino del territorio e usano la rete per progettare servizi di utilità sociale, pertanto le aziende iniziano a comportarsi come attori nel campo del welfare e sono quindi trattate come soggetti che possono partecipare ai tavoli istituzionali su quell'argomento.

### **3.1.1 IEP – Imprese e Persone**

Il network IEP (Imprese e Persone), è composto da 19 imprese pubbliche e private, ed è il primo caso in Italia di welfare “interaziendale”, è stato fondato nel 2009 da un gruppo di aziende già operanti nel campo delle politiche di work-life balance.

L’IEP è un “consorzio spontaneo” di importanti realtà imprenditoriali italiane accorte al benessere dei lavoratori, che hanno deciso di mettere insieme le proprie competenze ed esperienze a vantaggio di tutti i soggetti partecipanti, ma anche dell’intera collettività.

Scopo della rete è la valorizzazione e la diffusione del welfare aziendale come leva competitiva per le imprese e contributo responsabile al miglioramento della società da parte delle imprese stesse.

I dipendenti coinvolti e beneficiari delle attività sono più di 400.000, mentre le imprese coinvolte sono tra le altre: 3 Italia, Alitalia, De Agostini, Edison, Fiat, Kraft, Martini & Ross, Mediaset.

Partner tecnico nonché capofila dell’iniziativa è la società di servizi di welfare Eudaimon.

Obiettivi specifici dell’iniziativa sono: l’attivazione di sistemi e soluzioni innovativi di welfare interaziendale, accessibili anche dalle PMI; l’approfondimento dei temi legati al welfare aziendale; la condivisione delle esperienze ed i progetti futuri improntati alla crescita sostenibile del settore.

La logica della creazione della rete è la compartecipazione fattiva di tutti i membri con esperienze diverse: gestione delle risorse umane; servizi alle persone; relazioni istituzionali; comunicazione.

L’iniziativa, all’inizio rappresentata soprattutto un sistema di convenzioni vantaggiose per i membri che ne fanno parte.

Oramai è diventato di un appuntamento istituzionale per dialogare e mettere a disposizione delle aziende retiste le “best practices” sul tema del welfare aziendale, in modo da favorire la comunicazione tra le aziende e lo sviluppo delle pratiche migliori.

Dal punto di vista esterno alla rete, la stessa mostra alle parti sociali ed alla politica la grande considerazione verso le tematiche del welfare aziendale, portando avanti interessi comuni in modo unitario.

I lavoratori delle imprese associate costituiscono i potenziali beneficiari di servizi di welfare aziendale che sono condivisi e pertanto offerti a un prezzo minore alle stesse aziende.

Dopo il lavoro preliminare svolto da Eudaimon per analizzare le convenzioni e il trattamento fiscale applicabile, sono stati proposti una serie di servizi tra cui ogni impresa può scegliere il mix di servizi che ritiene più opportuno in base alle esigenze e budget aziendale, i servizi offerti vanno dal semplice supporto informativo tramite un help desk, alle convenzioni con strutture specializzate, alla consulenza medica fino a giungere alla copertura assicurativa.

La rete non dà luogo ad un semplice abbassamento dei costi per il singolo dipendente, ma anche a un vantaggio in quanto si ha un maggior potere contrattuale.

### **3.1.2 GIUNCA – Gruppo Imprese Unite nel Collaborare Attivamente**

La rete GIUNCA di Varese è la prima rete formalizzata per il welfare aziendale, che comprende sia PMI che imprese di grandi dimensioni.

Le aziende partecipanti alla rete sono: TMC Srl, Chemisol Italia Srl, Viba Spa, Tioxide Europe Srl, Momentive Specialty, Chemicals Italia Spa, Novartis Farma Spa, SanofiAventis Spa, Lati Industria Termoplastici Spa, Bilcare Research Srl e B.D.G. EL Srl.

Tra i membri ci sono sia aziende Multinazionali, che grandi imprese industriali, ma anche PMI manifatturiere del nord e del sud associate grazie alla rilevante assistenza offerta dall’Unione degli Industriali della Provincia di Varese.

La rete ha come compito di occuparsi di vari aspetti della vita aziendale quali: progetti di mobilità territoriale, car sharing, car pooling; formazione aziendale in materia di

sicurezza sul lavoro, forme di finanziamento agevolate, erogazione di buoni come sostegno al reddito, pacchetti di servizi assicurativi, convenzionamenti con trasporti pubblici, convenzioni per la cura di familiari malati e genitori anziani.

La rete GIUNCA ha stipulato una serie di convenzioni diversificate per i propri aderenti che riguardano vari momenti della vita dei lavoratori interessati.

La condivisione di progetti e risorse per l'offerta di servizi di welfare aziendale non soltanto permette di favorire i lavoratori nel soddisfacimento dei loro bisogni quotidiani, ma può incoraggiare anche la nascita di strutture sul territorio in questione e la creazione di occupazione nei settori interessati.

La creazione di organizzazioni territoriali capaci rendere partecipi le PMI, permettendo a queste ultime di fare sistema per la somministrazione e l'utilizzo di servizi a contenuto sociale, appare essere una delle facce maggiormente significative del welfare aziendale.

### **3.1.3 BioNetwork**

Il BioNetwork è una rete di imprese sorta a Pavia con lo scopo di valorizzare la crescita e dello sviluppo economico e sociale del territorio di riferimento.

BioNetwork è composta da imprese composte da aziende rurali femminili avente come fulcro il tema del biologico visto come modello di sviluppo ed avente come "mission" gli obiettivi prefissati dal piano "Imprendi donna in ambito rurale" promosso nel 2011 dalla Provincia di Pavia, dalla Camera di Commercio di Pavia, e da altri enti locali territoriali per la nascita di una network di imprese femminili nel settore agricolo e turistico che tramite azioni ad hoc attive politiche volte a migliorare la qualità della vita e porti ad una maggiore conciliazione vita-lavoro.

La BioNetwork, diversamente da altre imprese, ha come scopo accrescere responsabilità sociale delle aziende aderenti attraverso l'introduzione di orari di lavoro flessibili, piani di conciliazione vita lavoro, con effetti positivi anche nel territorio di riferimento.

#### **4.1 Approfondimenti su due strumenti di aggregazione: il contratto di rete e le alleanze territoriali.**

La dimensione assunta dalle aziende è in molti casi uno dei fattori che può rallentare la competitività.

La storia economica italiana mostra che la soluzione della fusione societaria non sempre è la risposta ai problemi aziendali, visto il riluttanza da parte delle piccole e medie imprese alla perdita della propria autonomia.

Un modello particolarmente funzionale allo sviluppo delle imprese ed anche per il potenziamento delle politiche di welfare aziendale, è senza dubbio la rete d'impresa, che consente di aumentare la massa critica, generando sinergie positive, senza però comportare la perdita di autonomia.

La rete consente di avere in comune conoscenza e esperienze, collocandosi come leva strategica per creare nuove idee, nuovi prodotti, nuovi processi, più possibilità di crescita proprio in quelli ambienti di maggiore complessità, come l'internazionalizzazione, l'innovazione e la ricerca.

Nel nostro ordinamento giuridico l'articolo 6-bis, commi 1 e 2, del Decreto Legge n. 112 del 2008 ha fornito la definizione di "rete" nell'ambito della normativa in materia di tassazione consolidata distrettuale e di tassazione concordata di cui all'art. 1, commi da 366 a 371-ter, della Legge n. 266 del 2005.

Il legislatore ha definito le reti come "libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi nello sviluppo unitario di politiche industriali, anche al fine di migliorare la presenza nei mercati internazionali», finalizzate allo sviluppo del sistema industriale rafforzando «le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive».

Fondamentale, dal punto di vista giuridico è stata l'emanazione del Decreto Legge n. 5 del 2009, convertito nella legge n. 33 del 2009, che ha previsto la possibilità per le imprese partecipanti ad una rete di sottoscrivere un "contratto di rete" nel quale ufficializzare anche delle posizioni preesistenti.

L'articolo 3, comma 4-ter, del succitato decreto legge, dispone che con il contratto di rete due o più aziende si impegnano a svolgere in comune una o più attività economiche che rientrano nei propri oggetti sociali con l'obiettivo di aumentare la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato.

La novità di maggior rilievo del contratto di rete è rappresentata dall'aspetto culturale, in quanto si mira a creare un diverso approccio al fare impresa, in cui i protagonismi e i particolarismi, sono sostituiti dalla fiducia, dalla condivisione, dalla partecipazione, con lo scopo comune che è la crescita e lo sviluppo di tutte le imprese partecipanti alla rete ed anche del territorio di riferimento.

La collaborazione può concretizzarsi in svariati modi che vanno dalla produzione in comune di un bene, all'acquisto di beni e o servizi di interesse comune; dalla gestione della logistica in comune, alla promozione di marchi; dalla realizzazione di attività di ricerca e sviluppo, alla partecipazione a gare ed appalti.

La letteratura maggioritaria ha ritenuto "il contratto di rete" una nuova tipologia contrattuale, capace di una ampia flessibilità, facente parte della tipologia dei "contratti plurilaterali con comunione di scopo", anche senza l'istituzione di un organismo aggiuntivo rispetto alle singole aziende retiste.

Tale interpretazione è stata riconsiderata dopo le modificazioni introdotte dai decreti sviluppo (decreto legge n. 83 del 2012, convertito nella legge n. 134 del 2012) e sviluppo-bis (decreto legge n. 179 del 2012, convertito nella legge n. 221 del 2012) che, oltre a potenziare la centralità del contratto di rete come strumento di politica industriale per aumentare la competitività e la produttività delle piccole e medie imprese hanno maggiormente precisato i limiti e le caratteristiche della normativa sul "contratto di rete", introducendo alcune sostanziali modificazioni.

I principali elementi di novità si riferiscono, da un verso, all'introduzione di reti "a regime speciale", e dall'altro al riconoscimento, particolari condizioni, della soggettività giuridica.

Con l'introduzione di "reti a regime speciale" il legislatore ha voluto estendere ancora di più la flessibilità dello strumento giuridico.

Al di là del conseguimento, per giunta facoltativo, della soggettività giuridica, infatti, si è in possesso un particolare regime per il contratto di rete che prevede: l'istituzione di

un fondo patrimoniale comune; una sede e una denominazione ben identificata; l'istituzione di un organo comune; lo svolgimento di un'attività con i terzi.

In presenza di tutti i succitati requisiti viene dichiarato un regime di autonomia patrimoniale: per le obbligazioni assunte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono vantare i loro diritti solo verso il fondo comune; è obbligatoria la redazione e il deposito, entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale, di un vero e proprio bilancio di esercizio, con riferimento al quale trovano applicazione le disposizioni relative al bilancio di S.p.A..

L'elemento che merita però maggior riguardo per i suoi riflessi sull'istituto delle reti d'impresa è l'attribuzione di soggettività giuridica, funzionale al risolutivo superamento dell'inquadramento del contratto di rete come semplice contratto di scambio, riconoscendo la sua vera natura associativa.

Detto riconoscimento è, secondo l'attuale normativa, facoltativo e condizionato all'iscrizione nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese.

All'ente che si istituisce grazie alla stipulazione di un contratto di rete è in ogni caso da escludere che sia riconosciuta personalità giuridica.

Tuttavia, il legislatore ha voluto riconoscere alle reti di imprese la possibilità di acquisire soggettività giuridica, con lo scopo di allargare in maggior misura la flessibilità dello strumento.

In sintesi: non tutte le reti dotate di soggettività giuridica godono anche di autonoma responsabilità patrimoniale; il regime di autonomia patrimoniale non è un legame causa-effetto del riconoscimento della soggettività giuridica.

In merito agli aspetti fiscali occorre distinguere tra la rete contratto, priva di soggettività giuridica, e rete soggetto dotata di soggettività giuridica.

Le reti-soggetto sono autonomi soggetti d'imposta con tutti i conseguenti obblighi di natura tributaria.

La soggettività passiva ai fini IVA implica l'attribuzione di un numero di partita IVA proprio della rete con l'effetto che gli eventuali adempimenti contabili ai fini dell'imposta sono effettuati autonomamente dalla rete.

Le reti-contratto non avendo un'autonoma soggettività giuridica, e conseguentemente fiscale, implicano che gli atti realizzati in attuazione del programma di rete producano i loro effetti direttamente nelle sfere giuridico-soggettive dei partecipanti alla rete.

Per ambedue le tipologie di reti di imprese sono previsti finanziamenti e contributi erogati da Unione europea, Ministero dello sviluppo economico, Regioni e enti camerali.

Sia che una rete abbia autonomia giuridica o che non la abbia, può essere promotore e gestore di piani di welfare rivolti agli occupati delle piccole e micro imprese che ne fanno parte.

L'ente gestore oppure il soggetto a cui è affidato il comando della rete potrà quindi sfruttare i vantaggi fiscali degli artt. 51 e 100 del TUIR per strutturare dei piani di benefit che godano delle stesse economie di scala sfruttate dalla grande impresa, vantaggi fiscali che ricadranno o sulla rete soggetto oppure sulle sfere soggettive dei membri della rete.

#### **4.2 Tendenze riscontrabili dalle sperimentazioni in atto**

Le tendenze che contraddistinguono le esperienze sperimentate fino ad oggi in Italia sono tre:

- il passaggio sempre più sostanziale dalla responsabilità di impresa alla cittadinanza;
- il riconoscimento del “territorio come bene comune”;
- lo sviluppo della contrattazione relazionale come nuova forma di legame tra i partecipanti alla rete<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup> Si veda E. MACCHIONI, Dalla responsabilità sociale d'impresa alla corporate citizenship: il welfare aziendale come modalità complessa di interscambio tra impresa e territorio, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento, 2014, FrancoAngeli, pp. 29-44, E. MACCHIONI, M. ORLANDINI, Reti di impresa per il welfare aziendale, in F. MAINO, G. MALLONE (a cura di), Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare, 2016, I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n. 21, pp. 19-32, REGIONE EMILIA ROMAGNA – ASSESSORATO POLITICHE SOCIALI (a cura di), Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità, AICCON Ricerca, P. VENTURI, S. RAGO, Le politiche sociali nell'era della vulnerabilità, AICCON Short Paper Series, 2012, n. 2, P. VENTURI, S. RAGO, Imprese sociali e welfare di comunità, AICCON Short Paper Series, 2016, n. 10, G. MALLONE, Welfare e sindacati: lo sviluppo della contrattazione di secondo livello, in F. MAINO, G. MALLONE (a cura di),

All'interno delle reti a cui prende parte, l'impresa occupa un nuovo ruolo primario importanza, una nuova veste sociale: da interprete responsabile di produrre beni e/o servizi, creando utili e posti di lavoro, diventa un interprete in grado anche di fornire ai suoi collaboratori i mezzi necessari per far affrontare i nuovi rischi sociali.

Attraverso queste azioni l'impresa esce da un'ottica operativa che per anni è stata definita come "responsabilità sociale" per iniziare un nuovo percorso che in dottrina è definito di "cittadinanza d'impresa", divenendo artefice delle politiche pubbliche occupando spazi lasciati vuoti dallo Stato.

Solitamente le reti si costituiscono localmente sul territorio ed è proprio quest'ultimo che rappresenta innanzitutto uno spazio fisico, geograficamente delimitato, in cui si aggregano risorse materiali e servizi funzionali alle imprese per la produzione.

La creazione di reti di impresa per il welfare ci autorizza ad una spunto: il territorio deve essere inteso non solo come bene pubblico, ma anche ed in particolar modo come bene comune che sia la materia prima per l'attivazione delle reti, ma che ne diventa anche il risultato.

Il territorio concepito come insieme di risorse, relazioni, conoscenze e idee collegate fra loro per rispondere a un obiettivo comune condiviso fra i diversi stakeholder rappresenta l'impulso per la creazione di un'identità comune non solo dal punto di vista economico, ma anche da quello civico e sociale.

Il territorio, pertanto, non è semplicemente uno spazio fisico circoscritto da confini geografici, ma diviene uno spazio capace di generare in cui i limiti sono stabiliti dagli attori che lo vivono e si pongono l'obiettivo di innovarlo allo scopo di renderlo maggiormente attrattivo sotto l'aspetto ambientale, sociale, culturale ed economico.

Per questi motivi vi sono reti d'impresa che superano i confini territoriali istituzionali di Comune, Provincia, Regione e sono capaci di unire realtà fisicamente distanti, ma vicine rispetto alla condivisione di valori comuni.

Tali dinamiche però non allontanano problemi di cooperazione derivanti dall'utilizzo di linguaggi e azioni differenti.

---

Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare, 2016, I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n. 21, pp. 5263, M. ORLANDINI, Modelli di welfare aziendale e vettori di azione territoriale a Bologna, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impovertimento, 2014, FrancoAngeli, pp. 117-135.

Per tale motivo il coordinamento e la regia della rete diventano fondamentali per determinare un pensiero condiviso e ragionevole che faccia nascere un funzionamento coerente ed efficace in base al contesto.

Come detto in precedenza, i modi tramite cui le imprese si legano fra loro sono diversi: accordi, contratti, protocolli, adesioni.

La tendenza più perseguita è quella di un passaggio da forme di contrattazione di tipo discreto a forme di contrattazione relazionale.

I contratti discreti prevedono l'esistenza di un accordo per cui vi è uno scambio che può essere concordato all'interno di uno spazio e di un tempo definito.

La globalizzazione però ha favorito la creazione di scambi più flessibili e aperti a variabili casuali.

In questa direzione, i contratti relazionali pongono l'accento sulle dimensioni sottintese del contratto, affidabilità, cooperazione, fiducia, permettono di realizzare scambi malgrado la complessità e l'imprevedibilità e agevolano l'emergere di forme innovative di produzione e di collaborazione.

Una siffatta contrattazione innovativa si riferisce sia agli scambi fra i diversi stakeholder della rete sia alle relazioni lavorative entro cui trasmettere i benefit e i servizi di welfare aziendale.

Da tale prospettiva, infatti, il contratto di lavoro, non comporta più solo uno scambio di manodopera e salario, ma prevede che il collaboratore sia ascoltato ed coadiuvato per soddisfare i suoi bisogni di cura, di formazione e socio-sanitari, tramite un rapporto che diviene sempre più personalizzato e improntato sui bisogni effettivi dell'azienda e sulle necessità dei lavoratori.

## **Capitolo 4**

### **WELFARE AZIENDALE IN RETE: ANALISI DI DUE BEST PRACTICE**

SOMMARIO: 1. Introduzione – 2. Ipotesi di ricerca – 3. Metodologia della ricerca – 3.1 Questionari – 3.2 Interviste – 4. I casi – 4.1 La rete d’impresa Giano di Correggio (RE) – 4.1.1 La Governance della rete – 4.1.2 La cultura di welfare della rete – 4.1.3 La cultura del welfare della referente – 4.1.4 La cultura del welfare delle aziende – 4.1.5 La scelta e la cultura del territorio – 4.1.6 I dispositivi di welfare 4.2 WelfarNet. Una rete per il benessere delle province di Padova e Rovigo – 4.2.1 La Governance della rete – 4.2.2 La cultura di welfare della rete – 4.2.3 La cultura del welfare delle aziende – 4.2.5 La scelta e la cultura del territorio – 4.2.5 I dispositivi di welfare

## **1. Introduzione**

Il capitolo in esame ha come obiettivo la presentazione dei risultati della ricerca che analizza la tematica delle reti per il welfare aziendale.

Come detto in precedenza le reti possono avere due origini: la rete come effetto di processi di decentramento, (l'impresa a rete) oppure di processi di unione (i cluster).

Queste due tipi di rete dal lato del "secondo welfare" possono assumere forme diverse, che variano in base alle richieste che giungono dal territorio di riferimento ed in base alla diversa sensibilità di coloro che prendono le scelte all'interno della rete stessa.

A questi temi va sommata una ulteriore gradazione, se inseriti all'interno della situazione economica-produttiva italiana, poiché nello sviscerare il tema in argomento non vanno esclusi gli effetti che questo può in un panorama di imprese caratterizzato dalla presenza di piccolo e medie imprese.

Il fatto che tra le PMI le pratiche di welfare aziendale non siano diffusi a sufficienza crea un'ulteriore divisione non solo all'interno del mercato del lavoro tra occupati e inoccupati, ma anche tra impiegati di PMI e quelli di grandi imprese.

Affinché il welfare aziendale divenga un rilevante elemento di un sistema di secondo welfare bisogna, quindi, che questo trovi almeno larga diffusione anche tra le PMI, sia nella forma di misure attivate internamente che di servizi ad esse accessibili.

Tutto ciò pure in considerazione della normativa riservata al welfare aziendale da parte del Legislatore.

Difatti, una normativa così vantaggiosa dal punto di vista fiscale come quella attualmente vigente in Italia se non è accompagnata da una apprezzabile diffusione degli strumenti potrebbe far pensare sull'opportunità di un cambiamento degli interventi normativi.

Appunto, quello che diversamente si verrebbe a delineare è uno strumento fiscalmente agevolato ma ad appannaggio solo delle le imprese di grandi dimensioni e non un reale strumento di secondo welfare, non giustificando in tal modo la perdita di entrate

tributarie, potendo tali risorse essere impiegate in altri istituti con una maggiore valenza sociale.

Uno strumento in grado di agevolare la diffusione del welfare aziendale nel mondo delle PMI potrebbe essere quello delle reti d'impresa.

Infatti, sia che ciò abbia luogo tra aziende oppure per effetto di una collaborazione tra soggetti di natura diversa, la condivisione di costi e rischi, il fatto di poter divulgare know-how, competenze, fiducia e cooperazione, sono gli elementi fondamentali per un'azione di sensibilizzazione nei confronti di determinati temi, ma anche per setacciare e testare l'andamento di determinati mezzi e cercare di imparare i benefici sia per le aziende che per il territorio di riferimento.

In tale elaborato, che è diviso in quattro ipotesi che verranno analizzate successivamente, saranno studiate gli effetti operativi, le dinamiche, gli intralci e le prospettive di crescita, delle reti per il welfare aziendale che hanno come interpreti le aziende e come fine ultimo la pianificazione e la fornitura di servizi comuni.

Tutto ciò, al fine di definire se e come l'unione tra imprese può effettivamente agevolare la crescita e la diffusione del welfare.

## **2. Ipotesi di ricerca**

*1) “Muoversi in rete consente di individuare ed attivare soluzioni più aderenti al territorio e perché ciò sia maggiormente efficace ed efficiente bisogna che il territorio di riferimento sia localmente delimitato e che consenta un uguale accesso ai servizi progettati.”*

La tematica delle reti affronta il problema del territorio, cioè uno spazio fisico, geograficamente delimitato, in cui sono presenti risorse materiali e servizi necessari per le imprese.

Ciò che si vuole sostenere è che più grande è la considerazione con cui, nella fase iniziale del progetto, viene raffigurato il territorio di riferimento, maggiore saranno le esternalità positive per lo stesso ed i vantaggi le imprese aderenti ed i relativi dipendenti.

Nonostante possano esistere delle reti d'impresa che vadano oltre i confini territoriali istituzionali di Comune, Provincia, Regione e in grado di connettere realtà fisicamente distanti, ma unite da valori comuni, quando più esteso è il territorio di riferimento più complicata sarà la progettazione di servizi comuni e la realizzazione di misure onnicomprensive e specifiche per il territorio.

Il territorio di riferimento è considerato in termini di:

- distanze tra le residenze dei dipendenti e la sede di lavoro
- presenza spezzettata delle aziende nello stesso territorio.

La conseguenza dei problemi derivanti da un vasto territorio di riferimento (ad esempio: scarsità di coordinamento, inefficacia della regia comune, scarso utilizzo delle economie di scala, bisogni troppo diversi tra dipendenti che vivono in luoghi diversi, accesso limitato ai servizi) può comportare un maggior ricorso ai servizi standardizzati forniti da provider di welfare.

In tal modo, si creerebbero scarse esternalità positive per il territorio a differenza di quanto accadrebbe nel caso di misure di welfare implementate da reti di aziende caratterizzate da una scarsa frammentazione territoriale e ridotte distanze tra le residenze dei lavoratori e le loro sedi di lavoro.

In realtà, il riconoscimento di un pensiero comune e il funzionamento nelle reti d'impresa per il welfare aziendale saranno più adeguati quanto più il territorio di riferimento è scarso, al di là dei valori comuni tra le imprese partecipanti.

*2) “Muoversi in rete con finalità relative al welfare aziendale determina risultati tanto più positivi quanto più somiglianti sono i modelli di welfare adottati dalle aziende partecipanti.”*

Le dinamiche interne ad una rete che opera su un territorio, più o meno ampio, non estromettono problemi di collaborazione che derivano dall'uso di codici e azioni diverse.

Per ciò il coordinamento e la guida della rete sono fondamentali per creare un pensiero condiviso e meditativo che crei un funzionamento coerente ed efficace in base all'ambiente di riferimento.

Allo stesso modo è fondamentale rimarcare il ruolo che spetta alla condivisione di valori comuni che facilitano l'attività di coordinamento.

È ragionevole ritenere che maggiore è la capacità della rete a programmare e creare servizi comuni accessibili a tutti gli aderenti, maggiore sarà la possibilità di dovere mediare a situazione che ci creano durante il percorso, in quanto vi potrebbero esserci imprese partecipanti che si pongono su posizioni differenti.

Aspetti, questi, tanto più sostenibili quanto maggiore, in merito alla finalità e alla rilevanza delle iniziative, è la presenza di valori condivisi che non facciano emergere potenziali controversie anche in quest'ultimi ambiti oltre che nell'operatività della rete.

Oltre a quanto appena evidenziato, è di fondamentale rilevanza il modello di welfare aziendale applicato all'interno delle singole imprese partecipanti.

A tal proposito in letteratura sono stati individuati cinque modelli di welfare aziendale: investimento sociale, concertativo, performativo, applicativo e paternalistico-individualizzato.

Tali modelli, che verranno di seguito approfonditi, connotano approcci specifici al welfare aziendale non soltanto relativi a quello implementato, ma derivanti da fattori diversi, come la storia dell'impresa, la sua cultura organizzativa, l'apporto della figura dell'imprenditore, le scelte effettuate del top management, i rapporti instaurati con le comunità di riferimento, con le organizzazioni sindacali, il contesto socio-economico in cui si trovano ad operare.

Perciò, modelli di welfare simili non implicano solo *modus operandi* analoghi al proprio interno, ma, potenzialmente, anche una più omogenea concezione delle pratiche che vengono elaborate a livello di rete in merito, ad esempio, al funzionamento e ai risultati attesi.

In tale modo anche la conduzione delle attività può essere più agevole ed il risultato finale potrà essere maggiormente positivo in termini di efficacia ed efficienza, poiché il processo decisionale non è stato soggetto a compromessi e mediazioni tra diverse concezioni di welfare.

È ragionevole, perciò, sostenere che il modello di welfare presente in azienda rappresenta l'implementazione pratica dell'insieme di valori dell'organizzazione e quindi risulta essere più adatto per determinare il potenziale di successo di un raggruppamento di imprese con il fine di erogare servizi di welfare aziendale comuni.

*3) Il contratto di rete come strumento di regolamentazione interna presenta vantaggi effettivi poiché facilita lo sviluppo di una progettualità di lungo periodo, genera una maggiore cooperazione e mette a disposizione strumenti (quali la codatorialità, organo comune, fondo patrimoniale comune) in grado di contribuire in modo rilevante allo sviluppo della rete e alla sua operatività.*

Si ritiene che la organizzazione di reti per il welfare aziendale con l'utilizzo dello strumento del contratto di rete sia una opzione preferibile poiché è in grado di sostenere maggiormente la creazione di una prospettiva di lungo periodo.

Ciò attraverso la conclusione di un contratto formale, la predisposizione comune di un programma di rete da attivare, la possibilità di istituire un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo incaricato di gestire l'esecuzione del contratto.

Una prospettiva a lungo termine, una solida collaborazione e un profondo coinvolgimento possono, poi, potenzialmente dar luogo a esternalità positive maggiori per il territorio in cui si opera rispetto a reti analoghe nella composizione e negli obiettivi, ma con prospettive di breve periodo e dinamiche tra gli aderenti partecipanti meno vincolanti e coinvolgenti.

Per di più, se alle dinamiche rappresentate derivanti dal contratto di rete si aggiungono le considerazioni fatte in precedenza, vale a dire un territorio delimitato, una bassa disgregazione delle aziende nel territorio e modelli di welfare analoghi, il risultato è una realtà territoriale molto forte capace di rappresentare una importante popolazione di aziende e dipendenti per accedere a specifici servizi, per dialogare con le istituzioni, collaborare con le stesse, per promuovere ed avviare progetti ed iniziative di lungo periodo con un rilevante impatto sul territorio di riferimento.

Lo strumento della rete permetterebbe, anche, di accedere alla codatorialità, introdotta dal D.L n. 76/2013, è possibile genericamente sostenere che essa conferisca alle imprese che abbiano firmato il contratto di rete la possibilità di esercitare il potere direttivo verso i dipendenti delle altre imprese in rete, in funzione dei progetti e delle attività condivise.

La codatorialità, in linea teorica, potrebbe essere un interessante mezzo per la rete, in merito alla gestione del welfare, poiché permetterebbe di avere in comune oltre ai progetti e alle iniziative progressivamente sviluppate, anche le risorse umane ad esse destinate.

In tal modo si potrebbe avere una maggiore flessibilità nella gestione dei progetti e delle attività comuni, attribuendo alla rete un'importante potenziale in merito alla sperimentazione di modelli di gestione ed erogazione del welfare, oltre che di vera e propria risposta a determinati bisogni, diventando in tal modo un laboratorio territoriale di innovazione sociale.

*4) Le PMI si avvantaggiano del lavoro in rete poiché consente loro di accedere a misure di welfare aziendale difficilmente implementabili diversamente.*

Il welfare aziendale difficilmente potrà divenire una colonna di un sistema di secondo welfare se non riesce a farsi breccia tra le PMI, ma come si segnalava nei capitoli precedenti, il percorso per una cosciente e capillare diffusione tra del welfare aziendale tra le PMI è pieno di difficoltà.

Non solo, infatti, per le PMI può essere difficile innovare in merito al tema del welfare, ma può anche risultare complicato applicare efficacemente ed efficientemente quanto previsto dalla normativa di settore.

A tal uopo, l'aggregazione tra imprese – sia che assumano la forma di alleanze territoriali oppure di reti contratto, siano queste formate da imprese di piccole e medie dimensione oppure anche da imprese di grandi dimensioni – può facilitare l'avvicinamento delle PMI al tema del welfare aziendale (grazie, ad esempio, al bisogno di un minore investimento iniziale di quello che si dovrebbe sostenere se si agisse da soli), far maturare coscienza (acquisendo il know how di altre realtà industriali analoghe), far sperimentare qualche iniziativa e, grazie alla circolazione delle conoscenze arrivare a maturare una coscienza sul tema all'interno della singola partecipante scegliendo consapevolmente se implementare oppure no un piano di welfare.

### **3. Metodologia della ricerca empirica**

La ricerca è stata svolta tramite la metodologia dello “studio di caso”, una ricerca empirica in cui ogni singolo caso di welfare aziendale è stato analizzato tramite:

- ricerche di sfondo (contratti aziendali o territoriali, precedenti ricerche, articoli di giornale, etc.);
- questionari;
- interviste semi-strutturate.

Lo “studio di caso” è un metodo di ricerca che concentra l’attenzione su una o più situazioni che il ricercatore considera esemplari anche se non pienamente rappresentative dell’insieme della sua interezza.

La scelta delle best practice di reti per il welfare aziendale, oggetto della presente ricerca, è pertanto suggerita dal ricercatore in base alle proprie nozioni e all’esemplarità del caso stesso.

La ricerca ha interessato due reti, poste sul territorio italiano.

Il campione non è probabilistico e non è indicativo della popolazione di aziende sul territorio, perciò i risultati non possono essere estesi in modo generale.

Per la scelta delle reti da comprendere nella ricerca si è partiti da uno studio delle realtà presenti sul territorio italiano considerando il tipo di rete che sarebbe poi stato oggetto della ricerca, vale a dire reti per il welfare aziendale che hanno come fulcro le aziende e come obiettivo la pianificazione ed erogazione di servizi fruibili da tutti i partecipanti.

Prendendo come base la letteratura prodotta e gli articoli giornalistici, le realtà che avrebbero potuto far parte alla ricerca sono state: BioNetwork, EuGenio, Giano, GIUNCA, Made in Pavia; Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale, Rete Welfare Toscana, Welstep, WelafareNet.

In questa fase sono state riscontrate particolari difficoltà, una volta reperiti (non sempre agevolmente) i recapiti, nello stabilire un contatto con uno o più esponenti delle reti in questione al fine di illustrare la ricerca e richiedere la disponibilità a partecipare.

Le reti che si sono rese disponibili sono state la rete d'impresa Giano di Correggio (RE) e WelfareNet una rete per il benessere delle province di Padova e Rovigo.

La ricerca ha coinvolto sia le aziende che partecipano alla rete che i soggetti che si occupano del coordinamento delle attività della rete.

Visto il carattere esplorativo della ricerca, è stato, innanzitutto, sottoposto un questionario al responsabile della rete e successivamente un'intervista semi-strutturata.

Di seguito è stato sottoposto un questionario al responsabile di welfare aziendale all'interno delle partecipanti alle reti, seguito da un'intervista semi-strutturata.

Tale dinamica, effettuata per ogni rete oggetto di studio, ha consentito, di prendere maggiore familiarità con la rete, esaminando storia e dinamiche interne, e anche i meccanismi di organizzazione, per poi, in una seconda fase esaminare singoli casi.

### ***3.1 Questionari***

Il questionario è servito, principalmente, per raccogliere informazioni propedeutiche alle interviste ai rappresentanti aziendali, in modo da preparare domande precise su determinati argomenti che si è deciso di approfondire.

Secondariamente, il questionario ha consentito di raccogliere una sequenza di informazioni standardizzabili per realizzare un'analisi globale dei casi studiati.

Oltre a informazioni di tipo generale in merito alla composizione della rete o alle caratteristiche dell'impresa (a seconda della tipologia di questionario preso in considerazione), le tematiche trattate sono state: relazioni industriali; la motivazione di unirsi in rete e le dinamiche interne; la partecipazione delle organizzazioni sindacali, associazioni datoriali e terzo settore; risorse dedicate; performance delle iniziative.

Trattare il tema delle relazioni industriali all'interno della rete e all'interno di ogni singola azienda assume importanza poiché consente di comprendere, oltre al clima delle stesse, se il welfare aziendale è affiancato ad un dialogo con il sindacato o è affrontato

in un atteggiamento unilaterale e, nel primo caso, se il dialogo è ufficializzato in una contrattazione di secondo livello aziendale o territoriale.

La parte che si occupa delle dinamiche interne alla rete e dei motivi che hanno spinto ad unirsi consentono di avere un quadro sui risultati attesi e poi quelli effettivamente ottenuti dalla adesione alla stessa per il welfare aziendale, il grado di collaborazione reale tra le imprese, i vantaggi ed i problemi riscontrati.

Esaminare il coinvolgimento di attori presenti sul territorio come organizzazioni sindacali, associazioni datoriali e terzo settore consente di determinare quanto questi attori sono stati attivi per l'ideazione, la promozione, la pianificazione e la gestione del progetto.

Il coinvolgimento più o meno esteso di tutti o di parte degli attori suddetti può portare a considerazioni relative all'effettivo coinvolgimento del territorio in cui la rete opera.

Le parti relative alle risorse destinate al progetto ed i risultati delle iniziative attivate ha diverso valore a seconda che si osservi l'intera rete o le singole aziende retiste.

A livello di rete, le informazioni in tal modo raccolte consentono di avere un quadro d'insieme delle risorse riservate alle iniziative comuni, nel caso che fosse previsto una specie di "budget comune".

A livello di singola azienda retista, invece, le informazioni raccolte consentono di controllare la presenza in azienda, all'infuori della partecipazione alla rete, di un budget destinato al welfare aziendale, le risorse ad esso adibite e la presenza di strumenti che consentono di destinare parte della retribuzione fissa o variabile del dipendente al welfare aziendale.

In merito alle performance, la ricerca si concentra sulla presenza di strumenti dedicati a verificare i vantaggi delle misure adottate, sia dalla singola retista che dalla rete stessa, anche grazie all'utilizzo della normativa fiscale di favore.

Vi è infine poi una parte dedicata alle misure di welfare aziendale avviate al loro interno dalle singole aziende in autonomia.

### **3.2 Interviste**

Nella fase di progettazione della ricerca ci si è posto il dilemma della scelta del tipo di intervista qualitativa da usare.

Avendo programmato di ottenere risultati standardizzabili, ovvero contenuti informativi raffrontabili in quanto omogenei si è escluso l'utilizzo del modello di intervista strutturata.

Lo scopo dell'intervista, infatti, è quello di esaminare in modo approfondito determinati aspetti delle singole realtà affiorati dalle risposte ai questionari oppure dalle ricerche di sfondo oppure ancora, nel corso della stessa intervista.

Pertanto, è stata scelta il modello dell'intervista semi-strutturata ed è stata predisposto una lista di domande guida.

Gli argomenti esaminati durante le interviste sono stati:

- storia della rete;
- presenza di un organismo comune di Rete e suo funzionamento;
- soggetto/i incaricato/i alla gestione del welfare in rete
- sistemi utilizzati per implementare il welfare aziendale in rete;
- funzionamento del welfare aziendale per la rete;
- uso di piattaforme tecnologiche per la gestione del welfare a nell'ambito della rete o della singola azienda;
- comunicazione sul welfare aziendale nell'ambito della rete;
- problematiche riscontrate;
- ipotesi di miglioramento.

Le interviste in azienda sono state realizzate verso i Direttori del Personale (o delle figure simili) oppure è stata riportata la loro opinione da altri.

## **4. I casi**

Saranno di seguito illustrati i casi aziendali esaminati durante la ricerca e che vanno a formare le reti in esame, delle quali saranno, inoltre, mostrati i meccanismi di funzionamento e le dinamiche interne.

### ***4.1 La rete d'impresa Giano di Correggio (RE)***

Su iniziativa di Unindustria Reggio Emilia nasce nel giugno 2016 la rete d'impresa Giano.

Questa rete unisce l'interesse per lo sviluppo di comportamenti, politiche e azioni in materia di welfare aziendale da parte di 8 aziende (Carboni Spa, Cgm Spa, Corghi Spa, Cormach Srl, Dow Italia Rexnord Flattop Europe Srl, Sicam Srl e Warrant Group Srl) appartenenti a diversi settori produttivi (metalmecanico, gomma plastica, commercio e chimico) e che contano dai 15 ai 600 dipendenti per un numero totale di circa 1.500 occupati.

#### **4.1.1 La Governance della rete**

La letteratura sul tema ha evidenziato che le reti di welfare condividono alcune caratteristiche di base, fra queste la presenza di una cabina di regia.

Nel caso in esame, la cabina di comando, dalla quale prende nasce la rete, è ricoperta da Unindustria Reggio Emilia quale associazione di rappresentanza delle imprese del territorio reggiano.

Unindustria Reggio Emilia ha promosso e fornito gli strumenti necessari in materia di welfare tramite i seguenti modi:

- a) mediante incontri informativi;
- b) attraverso l'attivazione di uno sportello di consulenza per la gestione e l'organizzazione dei dispositivi di welfare;
- c) facendo conoscere le esperienze delle realtà già attive in politiche di welfare sul territorio reggiano;

d) organizzando incontri diretti con altri portatori di esperienze di reti d'impresa per il welfare aziendale, come il caso della rete Giunca di Varese, allo scopo di mostrare altre buone pratiche sul tema.

Unindustria si è in tal modo impegnata per l'individuazione delle aziende disponibili ad aderire al progetto di rete procurando gli strumenti utili per accostarsi al tema del welfare anche in realtà che in quella fase erano abbastanza distanti in quanto non possedevano adeguate competenze in merito.

La rete Giano è regolamentata da un contratto di rete stipulato tra le otto aziende che hanno aderito.

Nel contratto di rete sono individuati:

- un referente della rete,
- un comitato esecutivo di gestione rispetto agli obiettivi strategici e al programma comune,
- un'assemblea delle imprese costituita dai rappresentanti legali di ciascuna di esse, che prevede la nomina di un'impresa rappresentativa della rete per quanto concerne il compimento degli atti necessari per il registro delle imprese e le comunicazioni da e verso la pubblica amministrazione.

Hub centrale di riferimento della rete è Unindustria, infatti, anche se non è un contraente, il contratto di rete attribuisce ad Unindustria il ruolo di referente della rete.

Nella sua qualità di referente, Unindustria è responsabile di:

- 1) convocare, coordinare e presiedere gli incontri del comitato esecutivo di gestione, dell'assemblea delle imprese;
- 2) trasmettere quanto deliberato e discusso agli attori in causa;
- 3) trasmettere quanto discusso nell'ambito del comitato all'assemblea per sottoporlo al voto e alla sua decisione.

In tale ruolo, Unindustria si occupa inoltre di gestire le relazioni esterne alla rete, raccogliendo proposte che vengono dalla comunità e da soggetti erogatori di servizi.

Le attività rivolte alla preparazione di piani e politiche di welfare aziendale sono di competenza del comitato di gestione, che è assunto quale organo comune della rete.

Il comitato di gestione, è formato da un soggetto scelto all'interno di ciascuna azienda partecipante alla rete e dal referente di Unindustria.

Gli incontri del comitato di gestione, sono rivolti alla discussione sullo stato dei lavori, alla verifica delle attività svolte, alla discussione delle proposte provenienti da ciascun partecipante e dal referente coordinatore nonché all'approvazione delle richieste di adesione alla rete da parte di nuove imprese.

Tali incontri, che possono avvenire anche on line, devono assicurare a tutti i partecipanti la possibilità di essere identificati e intervenire al dibattito sui temi in oggetto.

I membri del comitato non comunicano le relative proposte direttamente alle altre imprese, ma le assoggettano al referente per il dibattito negli incontri del comitato.

Le decisioni in merito alle iniziative e ai dispositivi di welfare non sono prese secondo una logica *top down* ma in una logica *bottom up*.

Queste vengono fuori dalla partecipazione di tutte le imprese agli incontri del comitato.

Le decisioni, in particolare, sono assunte dalla votazione della maggioranza dei presenti a agli incontri, ad eccezione di quorum specifici necessari per determinate tematiche stabilite nel contratto.

A ciascuna azienda è lasciato un certo livello di autonomia decisionale, questo consente a ciascuna di essa di adottare o meno una determinata misura, in considerazione anche delle specifiche necessità e delle caratteristiche dei propri dipendenti.

Oltre a quanto sopra detto, non ci sono ulteriori regole formalizzate nei rapporti tra i membri della rete: dalle interviste si può intendere come le aziende interagiscano tra loro e con la referente attraverso modalità per lo più informali nonché attraverso gli incontri di approfondimento sui lavori e sulle iniziative di welfare della rete a cui partecipano i delegati aziendali costituenti il comitato di gestione.

L'assemblea delle imprese è costituita invece da un rappresentante legale o da un delegato di ciascuna impresa.

L'assemblea, che può essere convocata su proposta del referente o di almeno due delle imprese aderenti, è validamente costituita in presenza della maggioranza dei presenti (2/3) ed è chiamata a pronunciarsi sulle modifiche al contratto di rete, sul programma comune, sulla possibilità di prorogare il contratto e sulle violazioni degli obblighi contrattuali.

In particolare, secondo il contratto, gli obiettivi prefissati riguardano:

- 1) il potenziamento delle capacità di erogare piani e offerte di prestazioni e servizi di welfare per i dipendenti delle aziende partecipanti, tramite un'attività di programmazione coordinata ed elaborata in un'ottica di rete;
- 2) lo svolgimento di attività di analisi, progettazione e ricerca concernenti allo sviluppo di comportamenti sul tema del welfare aziendale e della formazione, come elementi capaci di avere effetti positivi sulla competitività, innovazione e qualità delle attività produttive;
- 3) la programmazione di politiche di welfare aziendale che, con lo sviluppo di economie di scala realizzabili tramite la rete, possano essere implementate a condizioni più favorevoli.

Dalle interviste emerge, in ogni caso, l'assenza di specifici obiettivi di breve periodo. Gli obiettivi si riferiscono genericamente allo sviluppo culturale del welfare aziendale, all'aumento del benessere dei dipendenti e alla realizzazione concreta di dispositivi e servizi di welfare.

Nel contratto stipulato dalle imprese sono indicate come modalità di verifica del raggiungimento degli obiettivi delle politiche di welfare attivate:

- la valutazione quantitativa e qualitativa;
- le attività realizzate dalle imprese in rete attraverso e con l'adesione alla rete.

Molto significative sono le seguenti previsioni:

- analizzare l'impatto delle misure e delle attività sui dipendenti delle imprese, attraverso la possibilità di sottoporre loro questionari per conoscere il grado di soddisfazione;
- intraprendere iniziative volte ad analizzare gli impatti delle politiche attuate sul clima aziendale e in relazione alla produttività e all'efficienza delle aziende.

Il contratto di rete stipulato, infine, lascia molta libertà ai contraenti: ad ogni impresa aderente è data la possibilità di recedere dal contratto.

Le parti contraenti, che con la firma del contratto si impegnano a rispettare quanto deliberato, sono soggette ad esclusione dal contratto in caso di inadempimento.

#### **4.1.2 La cultura di welfare della rete**

Secondo la letteratura prevalente sul tema (Macchioni e Orlandini 2015), le reti nel loro operare, promuovono una specifica idea di welfare, condividendo al loro interno una cultura del welfare aziendale, ossia una determinata visione di esso.

Rispetto all'oggetto della ricerca, dall'analisi delle interviste emerge la mancanza di un modello culturale condiviso da tutti i partecipanti rispetto alla concezione del welfare.

Ogni singola realtà è caratterizzata dalla presenza di modelli culturali differenti e, in alcuni casi, si deduce l'intersecarsi di più modelli fra quelli in precedenza illustrati.

In altri parole, la cultura con la quale è inteso il welfare aziendale ed i dispositivi per il benessere dei lavoratori è differenziata tra i diversi attori coinvolti nella rete.

#### **4.1.3 La cultura del welfare della referente**

Si riscontra una cultura del welfare come responsabilità sociale in capo ad Unindustria Reggio Emilia, referente della rete in questione.

Il primo dato che ci dà adito di parlare di tale cultura è la natura sociale delle imprese riconosciuta dalla cabina di regia.

Le aziende, non sono viste esclusivamente come entità distaccate dal territorio, autoreferenziali ed attente soltanto al profitto.

La dimensione sociale si riscontra nello scambio innato tra azienda e territorio, in virtù delle attività svolte da essa e della sua collocazione in uno determinato contesto locale.

Infatti si riconosce uno scambio tra ciò che l'azienda deve al territorio per la posizione ricoperta e ciò che lo stesso territorio deve all'impresa per le attività prodotte e offerte da quest'ultima, pertanto è normale riconoscere alle aziende una dimensione sociale.

Ciò è ciò che emerge dalle dichiarazioni del Referente dell'area welfare, lavoro e relazioni industriali Unindustria Reggio Emilia.

Il secondo elemento che consente di riscontrare una cultura del welfare in termini di responsabilità sociale, è presente negli obiettivi e nella natura della rete secondo la cabina di comando.

Viene fuori un'idea che non considera il welfare come un semplice strumento per l'ottenimento di vantaggi da parte dell'impresa, ma soprattutto un investimento a livello di capitale umano.

Un ulteriore elemento di sostegno a questo modello è nelle intenzioni di Unindustria e della rete, di confrontarsi col territorio di appartenenza per cercare soluzioni e servizi che possano coinvolgere la comunità presso la quale le aziende della rete operano.

Il welfare, in tal senso, è uno strumento per aiutare il territorio e che può integrarsi a pienamente nella responsabilità sociale delle imprese partecipanti alla rete.

Per la cabina di comando, la rete è l'opportunità per rispondere a bisogni comuni ricercando soluzioni condivise e, facendo leva sulla popolazione lavorativa di tutte le aziende associate, rappresenta l'occasione per utilizzare molteplici strumenti a costi contenuti.

#### **4.1.4 La cultura del welfare delle aziende**

Passando invece alle realtà aziendali della rete emergono specifici modelli per ciascuna realtà e, in alcuni casi, la presenza di modelli fra loro interconnessi.

Carboni spa lascia scorgere la confluenza del modello performativo (in cui il welfare aziendale mira a migliorare la produttività del lavoratore) e di quello applicativo (in cui l'attività lavorativa offerta, garantita e tutelata dall'azienda rappresenta già di per sé elemento di welfare).

Più precisamente, a fondamento della presenza di una cultura performativa, dall'intervista al management affiora un ritratto del welfare come strumento atto ad assicurare determinati standard di produttività, in linea con la mission e i valori dell'azienda.

Il welfare in questo caso rappresenta un mezzo per migliorare la produttività dei dipendenti, tramite la concessione di una serie di misure volte a stimolare e motivare i lavoratori al conseguimento degli obiettivi aziendali.

Se da un lato l'azienda intende il welfare come strumento rivolto al soddisfacimento dei lavoratori, dall'altro, l'intervista al management consente di intravedere elementi del modello applicativo, nel momento in cui la conservazione dei posti di lavoro, la loro tutela, il loro incremento e la permanenza stabile nel territorio dell'azienda, sono già di per sé elementi di responsabilità sociale e di welfare da parte dell'azienda verso i lavoratori.

Per Cgm spa il concetto di welfare aziendale si può collocare nel modello performativo, legato alla produttività del dipendente.

L'intervista ai referenti dell'azienda permette di calare nel concreto il percorso di avvicinamento dell'azienda al tema del welfare e le motivazioni che hanno spinto l'azienda a partecipare alla rete.

L'azienda, in virtù delle sue dimensioni e del distretto territoriale nella quale è inserita, avverte le politiche e le misure di welfare come opportunità e strumenti per la fidelizzazione dei propri lavoratori, la conservazione delle professionalità emergenti all'interno dell'azienda e per la ricerca di nuovo personale.

In questa visione, le misure di welfare aziendale permettono all'azienda di iniziare un processo di conoscenza di essa sul territorio per l'avvicinamento di nuove figure professionali, a tale processo partecipano i lavoratori già inseriti che beneficiano delle misure realizzate, mostrando il loro senso di appartenenza.

Vi sono poi Corghi spa e Rexnord Flattop, che sono caratterizzate per la convivenza degli stessi modelli culturali.

L'analisi delle interviste al management, consente di evidenziare in entrambe le realtà: a) un modello performativo e b) un modello di responsabilità sociale interna.

In particolare, dalle interviste, a fondamento della tesi del modello performativo, compare una concezione del welfare come strumento innovativo fronteggiare, in un periodo di crisi economica, alla produttività, all'innovazione e alla competitività dell'azienda, e sostenere la produttività del lavoratore.

In tale senso, gli strumenti di welfare rappresentano sicuramente dei mezzi finalizzati a ampliare le motivazioni dei lavoratori alla produttività.

Tuttavia, è possibile ricercare lo sviluppo di una cultura di responsabilità sociale dalle parole del management delle due aziende, infatti si avverte come l'attenzione non sia rivolta solamente alla figura del lavoratore in quanto produttore ma anche individuo in quanto persona, di uno specifico territorio e in quanto tale con i suoi bisogni, le sue necessità e le sue difficoltà,

Le politiche di welfare in queste aziende sono diventate parte integrante delle filosofie aziendali.

Ciò è particolarmente manifesto in Rexnord Flattop Europe, multinazionale americana, con la filosofia del coinvolgimento pieno del dipendente, da un lato, per fidelizzare e spronare i dipendenti alla produttività e, dall'altro, prestando attenzione ai bisogni e alle esigenze svelate in quanto persone e non esclusivamente come soggetti produttivi.

A dimostrazione del senso di responsabilità sociale sviluppato verso tali tematiche dalle aziende, vi sono le iniziative messe in atto prima della partecipazione alla rete da parte delle imprese che la compongono: analisi dei bisogni, convenzioni con fornitori locali, interventi finalizzati al coinvolgimento della sfera familiare del lavoratore, predisposizione di un dettagliato piano per conciliazione tempi di vita e di lavoro con iniziative dedicate al benessere dei figli dei lavoratori prevedendo centri estivi con attività ludiche insieme ad attività educative.

Alla fine, esaminiamo la Warrant Group, in cui si sottolinea un'idea del welfare aziendale riconducibile a quello che in dottrina è definito modello paternalistico-individualizzato.

L'intervista al management mette in luce la conoscenza delle peculiarità dei propri dipendenti delle loro particolari necessità e la conseguente ricerca di strumenti di welfare appositamente implementati.

Il secondo tassello che consente di inquadrare l'azienda nel modello paternalistico-individualizzato, si trova nelle intenzioni di programmare strumenti atti all'instaurazione di un clima di lavoro ben disposto alla collaborazione.

Dall'intervista, si evince una cultura che vede i dispositivi di welfare in azienda finalizzati a creare un clima favorevole alla collaborazione e alla produttività. L'azienda, grazie alla conoscenza dei bisogni aziendali, utilizza lo strumento del welfare per creare un buon ambiente lavorativo erogando servizi indirizzati a soddisfare i bisogni reali della popolazione aziendale.

Anche se, come emerge dalle interviste, ogni impresa è caratterizzata da modelli culturali tra loro diversi, è invece presente una visione a tutte le imprese rispetto alla rete.

La rete consente, prima di tutto, per tutti gli intervistati di potersi rivolgere verso i fornitori e i provider di servizi con un vasto numero di dipendenti, esigenze e bisogni, permettendo alle piccole e medio imprese di avvicinarsi al tema del welfare senza i problemi che la loro dimensione ridotta avrebbe comportato.

La possibilità di sfruttare la forza del numero rappresenta, infatti, il principale motivo che ha spinto le imprese ad unirsi in rete.

La rete, infatti, rappresenta uno mezzo, un modo per condividere esperienze, bisogni, conoscenze, un'opportunità per dibattere e riflettere insieme su questioni comuni e da tale dialogo, trovare soluzioni a tali criticità, la cui risposta per le PMI è possibile spesso soltanto attraverso i meccanismi propri della rete.

Per gli interpellati, le opportunità fornite dalla rete, non riguardano solo un maggior potere contrattuale, ma rappresentano anche un'occasione di sviluppo e sostegno del territorio di riferimento, collaborando in tale modo alla crescita dell'economia locale tramite la collaborazione con altre imprese deputate alla fornitura di servizi di welfare. In sintesi, secondo gli intervistati, la rete consente

- 1) il raggiungimento di una massa critica capace di ottenere sconti dai provider di servizi di welfare e il raggruppamento di piccole aziende che, senza le dinamiche di rete, faticosamente manifesterebbero le loro esigenze;
- 2) di discutere e ricercare insieme soluzioni innovative attraverso la condivisione, il confronto e lo scambio di conoscenze, esperienze e delle rispettive esigenze e problematiche;
- c) di sostenere il territorio contribuendo ad aumentare la produttività e la notorietà di altre attività e realtà presenti ma conseguendo nello stesso tempo servizi a costi ridotti.

#### **4.1.5 La scelta e la cultura del territorio**

La Rete Giano è collocata a Correggio, in provincia di Reggio Emilia.

Dall'incontro con il referente della rete si deduce come la scelta di tale posizione deriva, prima di tutto, dalla presenza di due imprese molto sensibili alla tematica e, secondariamente, dall'attrattività del territorio sotto l'aspetto industriale; infatti in tale area operano imprese multinazionali, che sono più vicine alle politiche di welfare rispetto alle piccole e medio imprese locali.

Partendo da tali considerazioni e dal coinvolgimento di imprese già attive sul tema del welfare, Unindustria ha sondato le volontà di altre imprese presenti nel Comune, informandole sullo scopo del piano ed arrivando ad ottenere otto imprese interessate, operanti nel Comune di Correggio, che si sono unite con un contratto di rete.

Come si è detto in precedenza, è fondamentale nello studio delle reti d'impresa la nozione di territorio.

La costituzione delle reti racchiude infatti, il passaggio da un'idea del territorio come bene pubblico rinchiuso nell'aspetto semplicemente fisico-geografico, a una concezione di bene comune che permette di raggiungere un obiettivo per l'appunto "comune" a tutte le parti in questione.

La rappresentazione di territorio che esce fuori da quasi tutte le partecipanti rinvia al passaggio suddetto.

Unindustria Reggio Emilia e le aziende coinvolte, mostrano un'idea comune, che le conduce a avvertire il territorio come terra nativa, come il luogo in cui è nata la propria realtà, come il luogo in cui si sviluppano le proprie azioni, il luogo in cui si svolge la propria vita, e più in generale come l'unione di storia e cultura che hanno determinato l'aspetto attuale delle proprie aziende.

Le aziende si sentono parte del territorio in cui agiscono, un territorio che ha determinato la loro identità, ragion per cui si sentono responsabili verso di esso.

A tal scopo, individuano un sentimento di identità che è importante conservare, sebbene le dinamiche aziendali le conducano a distanziarsi da esso, ingrandendosi e creando nuovi stabilimenti produttivi in altri luoghi

La responsabilità ed il legame verso la comunità di origine lo si ritrova, nelle parole degli interpellati, nella voglia di partecipare allo sviluppo locale, nella conservazione delle caratteristiche che legano le aziende al loro territorio di riferimento nonché nella nascita di una coscienza sociale che fa sentire le aziende stesse responsabili nei confronti dei propri lavoratori e della comunità vicina presso cui si è collocati.

A prova dello stretto legame con il territorio di riferimento, si evidenzia anche lo sforzo di alcune aziende di creare relazioni con fornitori locali per piccoli servizi prima ancora di far parte della rete, il sostegno, anche economico, a progetti ed eventi locali; e i buoni rapporti con gli attori presenti sul territorio di riferimento dichiarato da tutte le parti interessate.

Anche se è possibile individuare un'idea comune, tale da portare le parti in questione a rivelare una concezione del territorio come "bene comune", vi sono in ogni caso delle realtà più distanti da ciò.

Infatti in tal caso l'attenzione è posta principalmente sulle dinamiche e sulla produttività aziendale pur evidenziando la centralità del territorio.

Più precisamente, esce fuori una concezione del territorio come ambito presso cui ricercare personale, in un ambiente in cui, sia per la posizione aziendale sia per le limitate dimensioni, si reputa molto difficoltoso attirare personale.

Per tale motivo, è sostanziale ricercare e attrarre personale dal territorio e dalle zone adiacenti presso cui si opera.

L'azienda trova nell'attivazione di servizi di welfare un mezzo per attirare nuovo personale e nello stesso tempo un mezzo per fidelizzare e rinsaldare il senso di appartenenza all'azienda dei propri lavoratori.

#### **4.1.6 I dispositivi di welfare**

I principali dispositivi di welfare implementati dalla rete riguardano più che altro convenzioni e scontistiche, per di più a livello locale.

Trattasi di soluzioni ritenute più agevolmente attivabili nell'immediato periodo consecutivo alla costituzione della rete.

Nel dettaglio, primariamente sono state attivate convenzioni con centri estivi del territorio di Correggio e con un asilo nido, allo scopo di agevolare la conciliazione con i tempi di lavoro nel periodo estivo tramite un'offerta con strutture convenzionate ed a prezzi ridotti.

È stata, inoltre, attivata una convenzione con un concessionario locale per l'assistenza delle auto dei dipendenti e dei suoi familiari, una convenzione con un ambulatorio per visite mediche.

Tutte le misure sono rivolte a tutti i dipendenti (ed ai familiari) delle aziende facenti parte della rete.

Rispetto all'obiettivo di riferimento delle misure di welfare, le aziende interpellate hanno rivelato la volontà di creare dispositivi di welfare differenziati capaci di coinvolgere l'intera popolazione aziendale, indirizzandosi non soltanto ai dipendenti di Correggio, ma anche a coloro che lavorano presso le filiali collocate nelle province circostanti.

Dall'esame delle risposte alle interviste si evince che per l'individuazione e attivazione dei primi servizi di welfare non è stata svolta un'analisi specifica dei bisogni delle popolazioni aziendali.

Solo successivamente sono stati somministrati dei questionari per conoscere il numero di dipendenti, i familiari a carico, al fine di avere un quadro generale dei bisogni dei lavoratori delle aziende partecipanti alla rete.

Questi primi servizi sono stati attivati, sia grazie ai contatti col territorio intrattenuti da Unindustria sia grazie all'esperienza già acquisita da alcune delle aziende più attive sul tema del welfare aziendale.

Infine va evidenziata la volontà emersa dall'intervista alla cabina di regia di ricevere sempre di più proposte di servizi, strumenti e scontistiche provenienti dal territorio di riferimento, in modo che la costituzione della rete rappresenti un'occasione ed un'opportunità di crescita e sviluppo per le attività presenti sul territorio.

#### **4.2 WelfareNet: una rete per il benessere delle province di Padova e Rovigo**

Il progetto WelfareNet nasce nella primavera 2014 per effetto della pubblicazione di un bando della Regione Veneto a sostegno di progetti finalizzati alla realizzazione di azioni di sistema per la creazione e la sperimentazione di nuovi modelli di intervento a favore

dell'occupabilità, dell'adattamento delle competenze dei lavoratori e delle imprese per rilanciarne la competitività.<sup>85</sup>

Il progetto, rispetto alle cinque aree tematiche proposte dal bando (giovani al lavoro con i meno giovani, reti territoriali per la conciliazione, case management, territorio e rete pubblica – privata per il lavoro, responsabilità sociale e PMI, innovazione per la competitività), si sviluppa nell'ambito dell'area tematica delle reti territoriali per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il bando prevedeva la realizzazione di un'azione di sistema composta da due fasi di lavoro tra di loro distinte e ben riconoscibili, pena inammissibilità del progetto: la prima fase relativa alla creazione di un modello e la seconda relativa sperimentazione dello stesso.

In merito alla prima fase, il bando ha richiesto prima di tutto la realizzazione di uno studio di fattibilità per l'individuazione di nuove forme organizzative di lavoro, oltre che per la creazione di nuovi servizi in grado di soddisfare diversi bisogni di conciliazione.

Secondariamente è stata richiesta l'individuazione di un modello per la realizzazione di nuovi servizi di conciliazione oltre alla realizzazione di reti fra pubblico e privato per l'attivazione di nuovi servizi e l'integrazione di quanto già esistente.

Invece la fase di sperimentazione consiste nella formazione sulla conciliazione per tutti i partecipanti al progetto, nella sperimentazione di nuove forme organizzative di lavoro, nell'accompagnamento all'avvio di imprese che supportino e promuovano nuovi servizi. Il progetto era finalizzato alla valorizzazione del welfare secondo una triplice caratteristica: "aziendale", rispetto agli strumenti introdotti dalle imprese per i propri lavoratori, "territoriale", per l'elevata partecipazione delle micro, piccole e medie imprese, e "contrattuale" per la partecipazione delle organizzazioni sindacali e degli enti bilaterali.

Il progetto si è posto come obiettivo la valorizzazione delle esperienze e dei servizi già attivi sul territorio, la realizzazione e semplificazione di nuovi, e in più la realizzazione di una rete di piccole e medie imprese interessate all'erogazione di benefit e servizi, con particolare attenzione ai dispositivi di conciliazione vita-lavoro.

---

<sup>85</sup> Bur n. 39 del 11 aprile 2014

Il soggetto promotore e capofila del progetto è stato l'Ente Bilaterale Veneto e Friuli Venezia Giulia, hanno partecipato quattro partner operativi (Ente Bilaterale di Padova, l'Ente Bilaterale per i Settori del Terziario e del Turismo della Provincia di Rovigo, Innova Srl e la Fondazione Adapt), molteplici partner territoriali con diverse strutture giuridiche (organizzazioni sindacali, organizzazioni di categoria, organizzazioni del terzo settore, comuni) e all'incirca sessanta aziende dislocate nelle province di Padova e Rovigo.

L'analisi presentata di seguito, è il prodotto delle interviste semi-strutturate che hanno interessato l'Ente Bilaterale Veneto e Friuli Venezia Giulia, i quattro partner tecnici, undici partner di rete (associazioni di categoria, associazioni sindacali e organizzazioni del terzo settore) e sei imprese (Berto Srl, Corvallis Spa, Mafin Srl, Molex Zetronic Spa, Nextep Srl, Sariv Srl) partecipanti al progetto.

#### **4.2.1. La governance della rete**

La rete WelfareNet è regolata da un accordo di partnership.

Le partnership si possono definire, da un punto di vista sociologico, come *“una collaborazione paritaria tra organizzazioni di terzo settore, enti pubblici in genere locali, e imprese di mercato, fondata su relazioni reciproche, stabilite volontariamente, nelle quali le risorse, le capacità e i rischi sono condivisi per il perseguimento di un progetto multidimensionale non perseguibile da ciascuna delle singole entità”*<sup>86</sup>.

Le partnership, basandosi su una molteplicità di soggetti appartenenti a contesti differenti e su relazioni di reciprocità e condivisione fra le parti, consentono il superamento dei vincoli contrattuali, percorrendo nuove forme di collaborazione tramite una logica di provvisorietà che ridefinisce dimensione temporale della collaborazione, la dimensione fattuale e la dimensione sociale<sup>87</sup>.

Le partnership non rappresentano solo una modalità di regolamentazione dei rapporti fra le parti che operano per il raggiungimento di un determinato obiettivo, ma aiutano a

---

<sup>86</sup> Boccacin 2009

<sup>87</sup> Andersen e Pors 2016

realizzare processi di generazione di capitale sociale, tramite lo sviluppo di quelle condizioni grazie alle quali dalle relazioni fra i diversi soggetti può svilupparsi capitale sociale, contribuendo in tale modo anche al raggiungimento degli obiettivi prefissati.<sup>88</sup>

Come anticipato la rete WelfareNet nasce partendo dal bando progettuale dgr 448 del 4/4/2014 della Regione Veneto, all'interno del quale sono state definite le regole di cooperazione fra i partner per l'attuazione dei diversi progetti.

Le interviste hanno messo in luce l'esistenza di una serie di elementi che hanno consentito lo sviluppo e la nascita del progetto.

Si tratta in particolare:

- a) della partecipazione di Confesercenti all'interno dell'Ente Bilaterale Veneto;
- b) della partecipazione delle parti sociali all'interno degli enti bilaterali in quanto organismi paritetici;
- c) della realizzazione di precedenti progetti fra i partner della rete;
- d) dell'inserimento di presidenti ed ex presidenti di Confesercenti e Confcommercio nella giunta della Camera di Commercio di Padova e di diversi attori della rete in quanto soci nel Forum Terzo Settore Veneto;
- e) delle relazioni di collaborazione fra tutte le Ascom-Confcommercio provinciali e del dialogo fra Confesercenti e Confcommercio, instaurato precedentemente al progetto, per una progettualità condivisa su alcune tematiche.

Da tali elementi si ricava che alla nascita del progetto, erano già presenti una serie di rapporti di fiducia (capitale sociale), capaci di valorizzare beni e servizi tramite scambi di reciprocità, quindi né monetari, né politici, né clientelari.

Tali rapporti di fiducia, cooperazione e reciprocità hanno sicuramente facilitato la realizzazione della rete di partenariato e a rispondere alle specifiche richieste del bando.

Partendo da tali rapporti fiduciari è stato facile dare vita alla rete di partner tramite i contatti e le banche dati dei soggetti rappresentati dall'ente capofila, dalle associazioni di categoria, e dalle organizzazioni sindacali.

---

<sup>88</sup> Boccacin 2007

Dopo avere approvato il progetto, tramite un incontro coordinato dal soggetto capofila (Ente Bilaterale Veneto e Friuli-Venezia Giulia), il progetto e i suoi obiettivi sono stati illustrati ai potenziali partner.

Attraverso la stipula dell'accordo di partenariato, sono state definite le azioni di sistema, i ruoli e gli obiettivi di ciascun partner nonché le modalità operative per il loro raggiungimento.

Infine, sono state definite le modalità di gestione del finanziamento, a tal fine è importante evidenziare la distinzione fra due tipologie di partner: "operativi" (con budget) e "di rete" (senza budget).

Più dettagliatamente, nella prima fase relativa alla modellizzazione sono stati definiti due obiettivi: il primo, che consiste nella ricerca dei fabbisogni dei lavoratori e dei servizi presenti sul territorio per arrivare poi all'analisi e alla creazione di un nuovo modello per la gestione degli orari di lavoro.

Il secondo obiettivo, che consiste, invece, nella realizzazione di una rete di servizi di welfare aziendale.

In merito alla fase di sperimentazione, sono stati definiti i seguenti obiettivi:

- l'organizzazione di un servizio per la definizione e la governance di piani di welfare aziendale adattati alle esigenze dei lavoratori di ogni singola impresa
- lo sviluppo e la crescita di nuove imprese e servizi di welfare aziendale.

In base all'accordo di partenariato sono riconosciute all'Ente Bilaterale Veneto e Friuli Venezia Giulia alcune funzioni:

- 1) il coordinamento di tutti gli attori coinvolti nel partenariato
- 2) il monitoraggio dello stato dei lavori rispetto al raggiungimento degli obiettivi e delle attività prefissate nell'ambito dell'accordo;
- 3) la valutazione iniziale, in corso e finale delle attività.

In merito alla valutazione delle attività, ogni partner è stato chiamato a rendicontare le attività svolte e a esporre il proprio giudizio.

Come esce fuori dalle interviste, il coinvolgimento delle aziende è stato conseguito dall'Ente Bilaterale Veneto, capofila del progetto, e dalla società Innova Srl.

Le aziende, che hanno partecipato al progetto tramite l'adesione di una apposita scheda di partecipazione, mosse dalla voglia di avvicinarsi concretamente al tema del benessere

dei propri dipendenti e all'introduzione di politiche di welfare in azienda, hanno trovato il loro interlocutore nella società Innova Srl.

Tale società ha realizzato:

- 1) attività di analisi dei fabbisogni dei dipendenti (mediante questionari e focus group);
- 2) attività di consulenza sui servizi da poter avviare; attività di supporto alla riorganizzazione delle iniziative già compiute dalle aziende.

In generale, dalle interviste dei partner, affiora una valutazione positiva della collaborazione di rete.

Nel dettaglio, gli interpellati valutano in modo positivo l'opportunità di operare all'interno di una progettualità condivisa, in una prospettiva di riconoscimento e valorizzazione delle disuguaglianze e delle rispettive realtà.

Tale modalità operativa ha consentito di far venire a galla nuove prassi e di condividere nuove idee e punti di vista.

Il partenariato ha agevolato la nascita di un dialogo tra diverse strutture, spesso fra loro concorrenti e/o sovrapposte, nonché ha consentito ai diversi attori di estendere il proprio campo di osservazione al di là della propria realtà.

Le positività evidenziate dai partner, trovano poi un'ulteriore conferma nella costituzione di un nuovo partenariato più ampio per un allargamento del progetto a livello regionale.

Comunque, il partenariato, associando una molteplicità di soggetti impegnati in attività diverse, non è stato libero da difficoltà.

Come è venuto fuori dalle interviste, tali difficoltà hanno riguardato, innanzitutto, il raggiungimento delle aziende nel territorio di Rovigo.

Infatti in tale territorio la tematica del welfare aziendale non era sufficientemente avvertita e compresa.

Secondo poi, una difficoltà è emersa una complessità di sistema a cui il partner non era abituato a causa della situazione non definita in termini di ruoli, responsabilità e attori.

In generale, oltre alle valutazioni positive sul lavoro di rete, tutti i partner hanno valutato in modo positivo il progetto nei suoi contenuti.

Il progetto ha consentito, infatti, ai partecipanti coinvolti (partner e aziende) una conoscenza più approfondita del tema del welfare nei suoi diversi aspetti (territoriale,

contrattuale e aziendale); di comprendere i fabbisogni dei lavoratori, i possibili servizi da erogare e le modalità con cui farlo.

In tale contesto, bisogna anche registrare come, oltre alle difficoltà connaturate relazioni di partnership, siano venute fuori anche visioni e valutazioni differenti rispetto ai contenuti del progetto.

#### **4.2.2 La cultura di welfare della rete**

In merito all'Ente Bilaterale Veneto e Friuli-Venezia Giulia, si evidenzia un modello culturale caratterizzato da elementi performativi e di sussidiarietà, che si coniugano con il modello alla base della rete.

Nel dettaglio, i dispositivi di welfare sono visti come misure a sostegno dei lavoratori.

Le aziende, in tale raffigurazione, con le loro risorse, la loro capacità di innovazione e la capacità di raggiungere un elevato numero di persone, raffigurano un punto di partenza per la produzione di benessere.

In tale ottica, l'erogazione di servizi di welfare da parte delle imprese consente di partecipare allo sviluppo e all'aumento della produzione aziendale.

Dalle interviste affiora come a questo forte interesse prestato al lavoro e alla produttività, in collegamento col modello di base della rete, segua un'idea del welfare come frutto della sinergia tra le aziende e i molteplici attori che operano sul territorio di riferimento, dove ciascuno di essi può contribuire all'implementazione di servizi sul territorio, arricchendolo con servizi rivolti anche alla cittadinanza e non soltanto ai lavoratori delle imprese.

La rete, in tale ambito, rappresenta un'opportunità di sviluppo di politiche di welfare aziendale in modo particolare per le piccole e medio imprese.

A quest'ultime, infatti, è riconosciuta la problematicità di realizzare interventi di welfare per le ridotte dimensioni aziendali, per la mancanza di quella massa critica fondamentale per avviare programmi strutturati, possibili solo tramite l'unione di più aziende.

Ma la crescita di piani di welfare nelle piccole e medie imprese, non passa soltanto dalla creazione di una massa critica ma anche tramite iniziative di formazione, consulenza e controllo di quanto già compiuto internamente, realizzabili solamente in un'ottica reticolare.

Dall'analisi del contenuto delle interviste si evidenzia, rispetto ai partner della rete, l'assenza di una cultura condivisa da tutti gli stakeholder.

In particolare, le modalità di concepire gli strumenti di welfare sembrano molto collegate ai relativi ambiti di intervento.

Nelle organizzazioni sindacali coinvolte, le misure di welfare si collocano tra i loro valori e principi guida e, nello stesso tempo, nell'ambito del codice contrattuale.

Tutte le organizzazioni sindacali partecipanti sono d'accordo nell'attribuire un ruolo centrale alla contrattazione nell'adozione delle misure di welfare che possono fornire delle opportunità ai lavoratori.

Alcune sigle sindacali coinvolte, comunque, mostrano una visione del fenomeno più ampia.

Gli strumenti di welfare sono visti da quest'ultime, da un lato, come utili all'integrazione al welfare di stato, tramite l'erogazione di contributi, sussidi e/o fondi sanitari o previdenziali.

Dall'altro, per tali sindacati bisogna riformare il sistema per tutelare coloro che non possono godere di tali dispositivi, trovandosi in una posizione di non occupazione.

In tale ottica, il welfare ha bisogno di una riflessione in ambito territoriale, una riflessione che racchiuda la creazione di relazioni fra una molteplicità di soggetti e la responsabilizzazione di ciascun attore coinvolto per rispondere ai bisogni delle persone, in qualità di cittadini.

I dispositivi di welfare sono, inoltre, concepiti in un'ottica capace di travalicare il sostegno ai tradizionali rischi sociali, mettendo al centro la valorizzazione e l'autorealizzazione della persona.

Passando poi ad analizzare la visione espressa dai partner del mondo della bilateralità e delle associazioni di categoria (Confesercenti, Ascom Confcommercio) e dalla Camera di Commercio, si assiste ad una cultura di welfare legata al contesto produttivo, con un'attenzione particolare alle piccole e medio imprese, che rappresentano per tali interlocutori la maggioranza delle aziende rappresentate.

Questi partner, intendono i dispositivi di welfare come mezzi per migliorare la produttività delle imprese, in virtù della capacità di migliorare il clima lavorativo, rispondere alle esigenze di conciliazione tempi di vita e di lavoro e dar vita ad un maggiore benessere aziendale.

Come anticipato prima, il partenariato ha inserito alcuni partner tecnici (Innova Srl e Fondazione Adapt).

Tutti e due le parti, si caratterizzano per la condivisione di un welfare regolato sulle specifiche esigenze non solo del soggetto in quanto lavoratore, ma anche come cittadino del territorio e, dall'altro, per il riconoscimento del ruolo assunto dall'unione di una pluralità di soggetti diversi nella creazione del benessere.

In particolare, per il partner Innova Srl si evidenzia la presenza di una cultura di tipo civico-sussidiaria.

Tale tipologia culturale si scorge negli obiettivi e nel modello alla base dell'attività del partner, modello poi definito e sperimentato per la rete WelfareNet.

Il welfare è visto come derivante da una progettualità condivisa nell'ambito di reti territoriali multi stakeholder, che generano un benessere non soltanto limitato alle aziende, ma capace di coinvolgere e intercettare i molteplici attori e le esigenze della cittadinanza.

Dalle parole degli intervistati appartenenti al mondo del terzo settore esce fuori una visione del welfare frutto di collaborazioni e lavoro di rete, di riconoscimento del ruolo di ciascuno nello svolgimento di specifiche funzioni, il tutto per un ritorno a livello comunitario.

A fronte di modalità diverse di concepire il welfare, tutti i partner sembrano comunque avere una visione più omogenea nel concepire la rete.

Per tutti i partner intervistati la rete permette l'attivazione di politiche di welfare nelle piccole e medie imprese che, non hanno la forza e gli strumenti per realizzare tali azioni. A tal scopo, porsi all'interno di una logica di rete e di sinergia con altre aziende, consente di costituire una massa critica fondamentale all'attivazione di azioni di welfare.

La massa critica permette in questo senso la creazione di numeri rilevanti e, al tempo stesso, l'unione delle esigenze dei lavoratori, che possono trovare in questo modo una miglior risposta attraverso logiche cooperative fra i diversi attori del territorio.

La rete consente non soltanto di aggregare i bisogni ma anche i servizi di welfare tramite la sinergia fra diversi attori disposti alla loro erogazione sul territorio.

Per i partner, la rete consente, quindi, l'unione di molteplici attori, contesti, esperienze, strumenti per la creazione di un benessere comunitario.

In tal senso, la rete è una relazione fra diversi attori del territorio ed un'opportunità di co-progettazione.

La rete offre in tal modo l'occasione di lavorare insieme per un obiettivo condiviso, tramite il riconoscimento e la valorizzazione delle specificità di ciascun attore coinvolto, favorendo in questo modo l'emergere di nuove esperienze e valorizzando anche le buone pratiche di ogni attore.

Da alcune parti perdura però un certo scetticismo in merito alla possibilità di operare in rete per l'attivazione di misure di welfare aziendale.

Tale scetticismo riguarda soprattutto il costo degli strumenti operativi ed il possibile vantaggio economico dei provider e riflette una visione del welfare aziendale legata alla contrattazione.

#### **4.2.3 La cultura del welfare delle aziende**

Nelle aziende partecipanti prevale il modello performativo, che come illustrato in precedenza concepisce il welfare come uno strumento legato alla produttività aziendale.

Nelle risposte degli interpellati, i dispositivi di welfare assumono diverse aspetti.

Il welfare è inteso come strumento per il miglioramento delle motivazioni dei dipendenti, per migliorare la produttività aziendale, creare un maggior benessere aziendale.

Ma il welfare è anche visto come strumento con il quale alcune aziende tentano di fidelizzare i propri lavoratori, tentano di farsi conoscere dai nuovi collaboratori riducendo, al contempo il turnover aziendale, con il mantenimento delle professionalità.

Alcune aziende in ogni caso, anche se riconoscono la centralità della sfera produttiva, sviluppano pure una cultura di responsabilità, che presta attenzione alla persona e ai suoi bisogni oltre che ai ritorni economici del welfare aziendale.

Nell'insieme, dalle interviste ai referenti esce fuori una visione della rete come opportunità di condivisione di conoscenze, risorse e servizi.

La rete consente di poter contare su un maggior potere contrattuale per la realizzazione di servizi a tariffe agevolate e, al contempo, ha un effetto positivo sul territorio, sulle altre attività economiche e produttive e su altri soggetti che possono avvantaggiarsi dallo sviluppo di nuovi servizi.

Anche se tutti gli attori siano d'accordo nel valutare positivamente l'idea della rete, un certo scetticismo affiora da alcune parti rispetto alle azioni di rete.

Da un lato, si sottolinea come la dimensione reticolare di interesse delle aziende sia legata soltanto all'erogazione di servizi di welfare e non abbia nessun interesse in termini di produttività o profitto economico, dall'altro, l'interesse verso logiche di rete è legato all'opportunità di una condivisione di conoscenze ed esperienze ma non di servizi comuni.

Da un lato queste realtà sostengono di essere in grado di provvedere autonomamente all'erogazione di misure per i propri dipendenti.

Dall'altro, ritengono che la condivisione di misure di welfare con altre aziende, richieda di combinare esigenze e interessi aziendali molto diversi il cui soddisfacimento sembra difficile.

#### **4.2.4 La scelta e la cultura del territorio**

La rete WelfareNet si sviluppa ed opera nelle province di Padova e Rovigo.

Più precisamente, il primo motivo alla base della scelta di questo territorio è da ricercarsi nei vincoli previsti dal bando progettuale.

Nel corso delle attività propedeutica ai fini della progettazione e sperimentazione di servizi di welfare, in linea con quanto previsto dal bando, il soggetto capofila e i partner operativi hanno individuato come area specifica di intervento l'Alta Padovana.

Il territorio è stato coinvolto partendo dai contatti diretti e grazie alle numerose banche dati delle associazioni di categoria e degli enti bilaterali ed anche attraverso attività formative e promozionali.

Questa attività ha coinvolto molteplici attori: in particolare si tratta di organizzazioni del terzo settore, organizzazioni sindacali, associazioni di categoria, le aziende al centro del progetto e, non da ultimi, i Comuni di riferimento dell'area scelta.

Inoltre, l'attività della rete ha visto una maggiore partecipazione di attori della provincia di Padova, rispetto a quella rodigiana.

Questo è dovuto, da un lato, al maggiore dinamismo del tessuto imprenditoriale padovano e, dall'altro, alle difficoltà incontrate nel coinvolgimento delle realtà aziendali.

Come si è visto nei capitoli precedenti e nel precedente caso di studio, il tema delle reti comporta una riflessione sulla percezione che gli attori hanno del territorio.

La percezione di quest'ultimo come insieme di relazioni, risorse, attori e come un "bene comune" e non soltanto come un mero spazio fisico ed economico è l'elemento alla base della costituzione di una identità collettiva fra le parti coinvolte nelle reti, al fine di operare per un obiettivo comune.

Dall'analisi delle interviste emerge non tutte le parti in causa esprimano una concezione culturale del territorio in tal senso.

Questa percezione del territorio, concepito come "bene comune", in riferimento al progetto WelfareNet, sembra particolarmente evidente, nella cabina di comando e nei partner della rete.

Il territorio è costituito da una molteplicità di attori, individui, famiglie, imprese, istituzioni, che percepiscono in esso la loro terra natale di appartenenza, un luogo che circoscrive la loro identità e che consente il loro costituirsi in quanto persone.

Un territorio in cui ciascuno è chiamato a esprimere i propri bisogni, attraverso la partecipazione alla vita comunitaria e all'esercizio della cittadinanza per l'appartenenza a quel territorio e non soltanto rispetto all'attività produttiva.

E ancora, in tale concezione, si desume un'immagine del territorio, come insieme di relazioni e processi partecipativi.

L'analisi delle interviste mette in risalto un'idea del territorio come "bene comune" presente solo in parte nei partner operativi.

Inoltre, in alcuni casi viene evidenziata una visione del territorio come luogo di appartenenza dell'impresa, in virtù di cui l'impresa tenta di generare benessere per i

propri lavoratori in modo che possa estendersi all'esterno e agire in un'un'ottica di sostegno territoriale.

In ogni caso, la maggior parte delle aziende interessate non sembra aver sviluppato una concezione territoriale in grado di travalicare la dimensione produttiva per dare spazio a un'idea di benessere comunitario, valorizzazione e sviluppo di una progettualità comune.

Dalle interviste infatti affiora un'idea economicistica e spaziale del territorio.

Il territorio, per le aziende interessate, è visto per lo più come terreno di intervento dell'azienda, come luogo di ricerca del personale e come luogo che permette la crescita dell'attività.

#### **4.2.5 I dispositivi di welfare**

Rispetto ai dispositivi attivati nel periodo di attività, dalle interviste emerge come la rete abbia effettuato una mappatura sui fabbisogni dei lavoratori, delle loro esigenze e dei servizi potenzialmente a loro più utili.

Tale mappatura, resa possibile grazie alla collaborazione di due partner tecnici (Adapt e Innova) ha favorito da parte delle aziende l'acquisizione di una maggiore conoscenza e consapevolezza sul tema in argomento, sulle opportunità legate al suo utilizzo sia prospettiva presente che futura, tramite l'erogazione di attività formative e consulenziali sugli aspetti normativi, fiscali.

Direttamente connesso con queste attività, si constata come la rete abbia incoraggiato processi di riorganizzazione aziendale, tramite iniziative rivolte a valorizzare i progetti già avviati dalle aziende non percepite però in un'ottica di welfare aziendale.

La rete in una delle imprese interessate, con le sue attività di analisi, formazione e consulenza ha fatta venire a galla una nuova consapevolezza in merito alle politiche di welfare, che ha spinto l'impresa a prendere parte al progetto di certificazione *family audit*, attuando in tal modo tutta una serie di azioni (previste dal programma) verso una nuova concezione e modalità di gestione dei dipendenti.

Riguardo agli obiettivi fissati dal progetto, la rete ha potenziato il sistema della bilateralità, favorendo, da un verso, una maggiore conoscenza dei servizi di welfare già attivati ed erogati quotidianamente dagli enti bilaterali e, dall'altro, ha partecipato all'aumento di tale offerta.

A tal proposito, sono stati erogati buoni per la conciliazione tempi di vita e di lavoro (con la possibilità di rimborsi per asili nido, centri estivi, e dopo scuola) ed un servizio denominato *Due Job* volto ad aiutare tramite un servizio di consulenza i figli dei lavoratori delle aziende partecipanti alla ricerca di occupazione.

Inoltre la rete ha aiutato dal punto di vista economico la nascita di due *start up* per la sperimentazione di servizi di welfare rivolti alla consegna di farmaci e spesa direttamente presso le aziende.

In più è stato sviluppato un progetto per l'addestramento di figure professionali per baby-sitteraggio contraddistinto da un tirocinio negli asili nidi di Assonidi e dalla certificazione finale delle competenze acquisite.

Con tale progetto, si è tentato: 1) di sostenere queste figure fra i genitori con figli che iscritti agli asili di Assonidi; b) di agevolare l'ingresso nel mondo del lavoro di queste figure contando sulla conoscenza dei bambini; c) di sostenere tra i genitori figure referenziate.

Secondo quanto riportato dai referenti, la rete, non ha consentito, al di fuori di quanto offerto dagli enti bilaterali, l'introduzione di misure articolate e strutturate di welfare aziendale.

Tutte le aziende coinvolte concordano nell'affermare che non è stato possibile attivare nuove misure di welfare nel periodo 2014-2015 innanzitutto per le tempistiche ridotte previste dal bando del progetto, poi per l'ambiguità delle normative in materia in un contesto legislativo antecedente alla più volte citata legge di stabilità 2016, infine per difficoltà nella gestione e la realizzazione degli strumenti di fornitura dei servizi e, soprattutto per la creazione di una piattaforma informatica comune per l'accesso ai servizi.

Al di fuori dei finanziamenti concessi dal bando 2014, le attività di analisi condivisa dei fabbisogni dei lavoratori delle imprese attuate nell'ambito del progetto di rete in esame hanno consentito lo sviluppo di ulteriori azioni, successive alla chiusura del progetto.

La prima iniziativa successiva al progetto è stata la partecipazione delle piccole e medio imprese in una struttura ancora più flessibile e svincolata da vincoli specifici per l'accesso a servizi di welfare, tale struttura ha preso il nome Welfarepoint e alla sua creazione ha collaborato fattivamente il partner Innova srl.

Welfarepoint vuole essere un punto di riferimento per l'accesso a servizi di welfare sia per le imprese che per i cittadini del luogo.

Si tratta, più nel dettaglio di un modello di agenzie di innovazione sociale contraddistinto da una struttura fisica, una struttura informatica e un'ulteriore struttura in cui dialogare sulle iniziative di welfare da attivare, con lo scopo di fornire una miriade diversificata di servizi che vanno da quelli alla persona a quelli per le imprese fino ad arrivare ai servizi relativi alla domanda ed all'offerta di lavoro.

## **Conclusioni**

L'assunto alla base della ricerca si trova nell'idea che, diversamente dalle grandi imprese, le piccole e medio imprese non abbiano i mezzi necessari per l'implementazione di politiche di welfare.

Il Rapporto Welfare Index PMI 2018, in merito allo stato del welfare aziendale nelle piccole e medio imprese ha posto in evidenza che solo il 22% delle aziende molto attive in almeno sei aree di intervento di welfare aziendale sia riuscito ad attuare i propri piani di welfare attraverso alleanze, partecipazione a reti, e/o in ogni caso mediante attraverso l'utilizzo di servizi comuni con altre realtà.

La ricerca presentata in questo elaborato ha consentito innanzitutto di mettere evidenza come tali reti si siano formate in virtù della presenza di un soggetto catalizzatore.

In tutte e due i casi, si è trattato di associazioni datoriali e di rappresentanza delle imprese: Unindustria Reggio Emilia per la rete di Giano e l'Ente Bilaterale Veneto per WelfareNet.

Questi enti consapevoli dell'importanza delle politiche di welfare ed in base a delle relazioni già in essere in virtù delle loro attività, si sono resi promotori dello sviluppo della rete e del coinvolgimento delle varie realtà interessate a prendervi parte.

In questo senso, la posizione di comando è caratterizzata dall'attività di coordinamento e supporto delle iniziative, più che da quella decisoria.

In entrambi i casi di studio è emersa una logica partecipativa e di progettazione condivisa delle attività fra i diversi attori partecipanti.

La rete Giano è caratterizzata dalla presenza di un comitato di gestione, per la discussione dei dispositivi di welfare, che lascia ampi spazi di manovra a ciascuna azienda in merito alla possibilità di introdurre o meno un determinato intervento in base alle necessità della propria popolazione aziendale.

Invece nella rete WelfareNet è possibile determinare una logica *bottom up* nella ripartizione dei ruoli, dei compiti e degli obiettivi da raggiungere per ciascun partner.

Tutti e due i casi sono caratterizzati da relazioni informali fra gli attori, al di fuori di quanto previsto dalle rispettive forme di regolamentazione, un contratto di rete per Giano ed un accordo di partenariato per WelfareNet.

Il contratto di rete lascia presagire lo sviluppo di un programma di lungo periodo, mentre la partnership, possedendo delle condizioni meno vincolanti, si pone degli obiettivi più limitati nel tempo.

Nei due casi approfonditi appare fondamentale evidenziare come sia stato possibile determinare alcuni elementi che ne hanno favorito la costituzione e hanno agevolato le relazioni fra gli attori.

Per la rete Giano si evidenzia la presenza di rapporti consolidati fra le parti, seppur relativamente ad altre aree tematiche, infatti le aziende che hanno aderito alla rete erano tutte associate ad Unindustria Reggio Emilia (organizzazione di rappresentanza delle aziende e cabina di regia della rete).

Nel caso della rete WelfareNet, l'approfondimento ha messo in luce la conoscenza e la partecipazione precedente ad altre attività progettuali fra i diversi attori poi diventati partner della rete.

Tali elementi consentono di cogliere una serie di relazioni instaurate in precedenza tra le parti coinvolte, che hanno favorito la costituzione delle reti, si tratta di relazioni fiduciarie, di collaborazione e di reciprocità che permettono di congetturare la presenza di un capitale sociale precedente.

Le reti nelle loro attività, trasmettono e favoriscono una specifica cultura di welfare aziendale, che nei casi di studio è diversa tra tutti i membri.

Agli enti promotori, sono associabili, da un lato, una cultura di responsabilità sociale (rete Giano) e, dall'altro, un modello culturale performativo con elementi di progettazione condivisa fra tutti gli attori presenti sul territorio.

Le aziende partecipanti sono caratterizzate invece da una cultura performativa che intende il welfare aziendale come mezzo adatto a migliorare la produttività del lavoratore e l'attrattività dell'azienda.

Ciò nonostante, alcune imprese hanno sviluppato una certa sensibilità verso il tema, evidenziando la centralità dell'attività aziendale, ma anche una certa cultura di responsabilità sociale.

In tal modo, le aziende hanno iniziato a prendere parte alla vita della loro popolazione aziendale, percependola non più come mero fattore produttivo.

In merito ai diversi stakeholder presenti nella rete WelfareNet viene fuori la mancanza di una cultura comune, a favore di particolari modalità di concepire il welfare influenzate dall'ambito di riferimento di ciascun attore.

Per le associazioni di categoria la ricerca ha messo in luce una cultura di welfare di tipo performativo, vale a dire legata alla produttività delle aziende.

I partner sindacali sono molto legati alla contrattazione, mentre i partner del terzo settore e delle cooperative di servizi mostrano una concezione di welfare che è conseguenza di una progettazione comune.

Sempre in merito alla dimensione culturale, lo studio ha consentito di mettere in luce, nel caso di WelfareNet, delle difficoltà di coinvolgimento e dialogo delle aziende del territorio rodigiano.

In tal caso, per le dimensioni e le qualità del territorio, il tema del welfare aziendale e del benessere dei lavoratori non è stato ancora assimilato e appreso, motivo per cui si sono avute molte difficoltà e le iniziative si sono convogliate maggiormente nell'area padovana.

Un divario fra i due casi esaminati affiora in merito alla percezione del territorio.

Nel caso della rete Giano, si deduce un certo avvicinamento da parte degli attori, verso un territorio contraddistinto da relazioni, persone, bisogni, tradizioni, culture e più in generale formato da quegli elementi che hanno consentito alle aziende di svilupparsi. Invece nella rete WelfareNet questa visione culturale che percepisce il territorio come un "bene comune" da valorizzare e salvaguardare, risulta discontinua.

Tale idea è molto presente nella cabina di regia e nei partner di rete, in parte presente nei partner operativi, scarsamente presente nelle aziende interessate.

Per quest'ultime, infatti, il territorio è fondamentale per la ricerca del personale e come sviluppo dell'attività produttiva dell'azienda.

Infine studio ha posto l'attenzione sui piani di welfare implementati dalle reti.

L'analisi della rete Giano ha posto in evidenza l'attivazione di solo due misure:

- il sostegno della conciliazione (in particolare con campi estivi per i figli dei dipendenti)
- la riparazione delle auto dei dipendenti.

L'offerta ridotta è da attribuirsi alle tempistiche richieste dalla costituzione della rete e al fatto che la ricerca sia stata compiuta dopo solo cinque mesi dalla sua costituzione.

Nel caso WelfareNet, invece, l'elevato numero di attività previste dal bando progettuale e inoltre le tempistiche molto ristrette, non hanno permesso l'attuazione di programmi strutturati di welfare aziendale.

L'analisi ha inoltre messo in rilievo che i programmi formativi in tema di welfare e l'analisi dei fabbisogni dei lavoratori hanno determinato la riorganizzazione di alcune iniziative di welfare già svolte da alcune aziende, ma che non erano percepite fino a quel momento nell'ottica di programmi di welfare aziendale e, la valorizzazione e l'ampliamento dei servizi offerti dalla bilateralità.

Questi si riferiscono nello specifico a sussidi, rimborsi, e contributi, nonché l'erogazione di attività formative rivolte sia ai lavoratori, sia alle aziende.

In merito alle attività svolte dalla rete, la ricerca ha messo in evidenza, da parte del soggetto capofila, l'introduzione di due nuove di servizi di welfare: un buono per la conciliazione vita-lavoro, con l'obiettivo di fornire rimborsi per asili nidi, centri estivi e dopo-scuola; ed un servizio di orientamento al lavoro per i figli dei titolari e dei dipendenti delle aziende.

La rete, tuttavia, non ha consentito l'introduzione di programmi strutturati di welfare aziendale, ciò in virtù sia delle tempistiche richieste dal bando progettuale, che delle difficoltà incontrate nel periodo di attività, rispetto alle normative fiscali vigenti in materia.

Nel complesso, anche in assenza di un elevato numero di servizi attivati, in mancanza di una cultura di welfare comune tra le realtà coinvolte e in presenza di una visione del

territorio inteso come “bene comune” limitata solo ad alcuni attori, è possibile asserire, in primis, che le reti hanno certamente aiutato ad avvicinare le piccole e medio imprese al tema del welfare aziendale.

Le attività formative realizzate dalla promotrice, le analisi dei fabbisogni e la condivisione di dispositivi con altre imprese, facendo anche affidamento sul know-how delle realtà già operative, hanno consentito alle PMI coinvolte di sviluppare una nuova e diversa sensibilità verso il tema del welfare aziendale.

Infatti, tutti gli attori coinvolti, sono concordi nel percepire la rete, come uno strumento attraverso cui poter, da un lato, attivare piani di welfare aziendale e, dall’altro, creare massa critica, intesa sia dal punto di vista numerico che come possibilità di condivisione di problematiche, soluzioni, conoscenze e competenze sul tema.

Secondariamente, pur mettendo in luce delle visioni culturali diverse rispetto alla concezione dei dispositivi di welfare e del territorio, i dati esaminati consentono di astrarre un modello di welfare territoriale e reticolare che, a partire dalle aziende, si orienta verso la valorizzazione del territorio limitrofo.

Ciò è possibile grazie ad alcuni vettori di sviluppo che riguardano:

- 1) la predisposizione di iniziative allargate alla sfera familiare del dipendente;
- 2) il sostegno alle attività locali e ai servizi del mondo del terzo settore;
- 3) l’aggregazione in rete di soggetti pubblici, privati e della società civile;
- 4) la valorizzazione dei servizi offerti dalla bilateralità;
- 5) la creazione di portali di servizi curati da provider catalizzatori dell’incontro fra bisogni e risorse;
- 6) la costituzione di nuove attività di servizi e di agenzie sul territorio per le imprese, ma aperte anche alla cittadinanza.

Tali vettori sono capaci, da un lato, di creare esternalità positive generando così benessere non soltanto verso i lavoratori delle aziende, e dall’altro, di determinare nel territorio uno spazio di relazionalità e progettazione condivisa per le politiche di welfare.

L’esteso programma di attività della rete Giano (rivolto a fornire risposte differenziate ai lavoratori e ad creare relazioni con gli attori del territorio) la nascita del progetto “WelfareNet –che riassume quanto già attuato nelle province di Padova e Rovigo, sono tutti elementi che permettono riconoscere la centralità del territorio nelle dinamiche di

welfare ed, in particolare, di concepirlo come spazio per una governance multistakeholder, dove le imprese possono rappresentare dei punti di partenza per un modello di welfare capace di generare benessere sociale.

In conclusione, si ritiene che le reti per il welfare aziendale, rivolte alla creazione di misure comuni, quindi, oltre ad essere un potenziale laboratorio di sperimentazione sul territorio per nuovi servizi in risposta a nuovi bisogni ed un catalizzatore del welfare capace di integrare e aiutare il welfare pubblico nel territorio di riferimento, possono rappresentare, se progettate e coordinate correttamente, uno strumento adeguato per la crescita del welfare aziendale in un'ottica territoriale rendendolo effettivamente anche dalle PMI.

## BIBLIOGRAFIA

- ABRIANI A., *Il villaggio operaio, modello residenziale dell'utopia capitalista*,
- ADAMOLI M. , 'Health Works', *il programma globale di Whirpool Corporation per il benessere dei dipendenti*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, Milano, 2014, pp. 144-147.
- ANTONELLI A., MENGOZZI A., *Welfare aziendale, taglio Irap per le erogazioni da contratto*, in *Il Sole 24 Ore – Norme & Tributi*, venerdì 8 luglio 2016.
- ARLETTI L. (2018), *Piccole e medio imprese per il welfare aziendale: la rete WelStep*, Percorsi di Secondo Welfare
- ARMAN D., *Un welfare giovane e vivace, a misura di persona*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, Milano, 2014, pp. 152-156.
- ASAM, *Welfare in azienda. Pratiche e modelli vincenti*, Gruppo 24 Ore, 2015.
- BANDERA L. , *WelfareNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio*, Percorsi di Secondo Welfare, 2014, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
- BENENATI E. , *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, 43-82.
- BENENATI E., *Anni cinquanta: comunità o famiglia aziendale?*, in *Parolechiave*, 1993, n.1, 131-148.
- BERTA G., *Torino: una company town? Alcune considerazioni*, in *Annali di storia dell'impresa*, 2002, n. 13, p. 16.
- BIGAZZI D., *Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione italiana*, in F. AMATORI, D. BIGAZZI, R. GIANNETTI, L. SEGRETO (a cura di), *Storia d'Italia. Annali 15. L'industria*, Einaudi, Torino, 1999, pp. 895-994.

- BOSCHINI M., *Quando la mensa diventa take away: meno sprechi, più conciliazione*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, Milano, 2014, pp. 148-151.
- BRAMBILLA A. (a cura di), *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti*, Itinerari Previdenziali, Milano, 2012.
- BRENNA F. , *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, pp. 93-122.
- BRENNA F. , R. MUNNO F. , *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in
- CANDIAN A. D. , MAGNANI P. , PETRONE V. , VENTURINI L. ,
- CARAGNANO R. , *La conciliazione tra i tempi di lavoro e le esigenze di cura familiare nell'evoluzione legislativa italiana: l'impatto sull'organizzazione aziendale*, in *Annuario Confindustria Bergamo*, Novembre, 2013.
- CARAGNANO R. , *Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza*
- CIUFFETTI A. , *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle «comunità*
- CIUFFETTI A., *Condizioni materiali di vita, sanità e malattie in un centro industriale: Terni, 1880-1940*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1996.
- CIUFFETTI A., *La fondazione di una company town negli anni del fascismo: il caso di Torviscosa*, in *Ricerche storiche*, 2009, n. 1, 15-29.
- COLOMBO S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 115-128.
- CORSANI G. , *Larderello e Rosignano Solvay: due villaggi operai toscani*, in E. GONDOLI (a cura di), *Architetture del Novecento. La Toscana*, Polistampa, Firenze, 2001, p. 81.
- DANELUZZO P. , *Esperienze di welfare aziendale in Veneto*, Rapporto di ricerca Ires, 2012.
- DE FILIPPO A. , *Diffusione, buone pratiche e casi di successo*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, pp. 163-188.

- DE GRAZIA V. , *La taylorizzazione del tempo libero operaio nel regime fascista*, in *Studi storici*, 1978, vol. 19, n. 2, pp. 331-366.
- DONATI P , PRANDINI R. (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccolo e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, 2009, FrancoAngeli, Milano.
- DONATI P., *Sussidiarietà e nuovo welfare: oltre la concezione hobbesiana del benessere*, in G. VITTADINI (a cura di), *Che cosa è la sussidiarietà. Un altro nome della libertà*, Guerini e Associati, 2007, 31-35.
- FAGNANI E., *Dalla crisi del welfare state al welfare aziendale. Flexible benefits: verso una nuova forma di finanziamento indiretto all'istruzione?*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, vol. 13, n.1, 2013, pp. 160-194.
- FERRERA M., *Il welfare state in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- FERRERA M., *Trent'anni dopo. Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione*, in *Stato e Mercato*, 2007, n. 81, 341-375.
- FONTANA G.L., *Dar casa agli operai. Logiche d'impresa e ingegneria sociale nell'industrializzazione moderna*, in C. LUSSANA (a cura di), *Dalmine dall'impresa alla città. Committenza industriale e architettura*, Fondazione Dalmine, Dalmine, 2003, p. 43. 87. S. FORSYTH, A. POLZER-DEBRUYNE, *The organizational pay-offs for*
- GABELLI M. , DAN G , *Fringe benefits e rimborsi spese*, IPSOA, Milano, 2013. 93. L.
- GALLINO, *L'impresa responsabile: un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.
- GABETTI R. (a cura di), *Villaggi operai in Italia. La Val Padana e Crespi d'Adda*, Einaudi, Torino, 1981, pp. 37-60.
- GATTI M. , IANNOTTA M., *Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, Milano, 2014, pp. 56-75.
- globali»: villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, Crace, Perugia, 2004. 46.
- GRANDI D., *Fringe benefits: normativa fiscale ed orientamenti dell'Agenzia delle Entrate*, in MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territorial per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 41-51.

GRANDI D., *Welfare aziendale e relazioni industriali: nuovi driver per la competitività e l'innovazione sociale. Un'analisi di sei best-practice italiane*, Tesi di Laurea Magistrale, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2013.

ISTAT, Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese, 2015.

L. COLETTI L. , *Il welfare in Komatsu Italia Manufacturing*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, Milano, 2014, pp. 138-143.

*L'assicurazione nella sanità integrativa: i tipi e le forme collettive*, in A. PEDONE (a cura di), *La sanità in Italia*, Il Sole 24 ore, Milano, 2008.

LEONARDI S., ARLOTTI M., *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 77-114.

LUSSANA C. (a cura di), *Dalmine dall'impresa alla città. Committenza industriale e architettura*, Fondazione Dalmine, Dalmine, 2003.

Luxottica, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2010, n. 4, 1171-1175.

M. CASTRO M. , *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, in T.

MACCHIONI E. , *Welfare aziendale: buone pratiche di conciliazione famiglia lavoro in Emilia-Romagna e Veneto*, in P. DONATI (a cura di), *La famiglia in Italia – Sfide sociali e innovazione nei servizi*, Volume 2, Carrocci Editore, Roma, 2012. 124. E. MACCHIONI, *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla Responsabilità alla Cittadinanza d'impresa*, 2014, Mimesis, Milano.

MACCHIONI E., *Dalla responsabilità sociale d'impresa alla corporate citizenship: il welfare aziendale come modalità complessa di interscambio tra impresa e territorio*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 29-44.

MAINO F. , *Il Secondo Welfare tra buone prassi e questioni aperte*, in *Welfare Oggi*, 2014, n. 2, pp.32-38.

MAINO F. , MALLONE G., *La nuova disciplina del welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2016*, in *Persone&Conoscenze*, 2015, n. 108, pp. 32-35.

- MAINO F., *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013, scaricabile dal sito [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
- MALLONE G., *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, Working Paper 2WEL, 2013, n. 3.
- MALLONE G., *Il welfare aziendale in Italia: una risposta ai nuovi bisogni sociali?*, in M. BRAY, M. GRANATA (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, 2012, Solaris, Roma, pp. 135-144.
- MASSAGLI E., *Executive summary – Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territorial per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press.
- MASTROMATTEO A. , SANTACROCE B. , *Piani di «welfare» aziendale*, in *Corriere Tributario*, n. 13, 2013, pp. 1055-1060.
- MAZZUCHELLI S., *Conciliazione famiglia e lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale in Lombardia, Piemonte, Friuli Venezia Giulia, Marche*, in P. DONATI (a cura di), *La famiglia in Italia – Sfide sociali e innovazione nei servizi*, Volume 2, Carrocci Editore, Roma, 2012.
- NOVARA F., ROZZI R., GARRUCCIO R., *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, Milano, 2005.
- ORLANDINI M. , *Lo scambio sociale come accoppiamento tra contrattazione di secondo livello e welfare aziendale: il caso bolognese*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 136-152.
- ORLANDINI M., *Modelli di welfare aziendale e vettori di azione territoriale a Bologna*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 117-135.

- PADOVANI M., *Italo Personal: due anni di welfare... secondo noi!*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, Milano, 2014, pp. 130-137.
- PAVOLINI E., CARRERA F., *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M. L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni*, Il Mulino, Bologna, 2013.
- PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO L., *Welfare aziendale e “nuovi rischi sociali”*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 145-171.
- perceived work-life balance support*, in *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 2007, n. 1, 113-123.
- QUADRELLI I., *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio Nazionale sulla famiglia, 2012, scaricabile dal sito [www.osservatorionazionalefamiglie.it](http://www.osservatorionazionalefamiglie.it).
- ROMANO R. , *L'industria cotoniera lombarda dall'Unità al 1914*, Banca Commerciale Italiana, Milano, 1992, pp. 313-314.
- SALVATI M., *Cultura operaia e disciplina industriale: ipotesi per un confronto tra correnti storiografiche*, in *Movimento operaio e socialista*, 1980, n.1, pp. 5-17.
- SAPORI A., *I precedenti della previdenza sociale nel medioevo*, in *Studi di Storia economica. Secoli XIII-XIV-XV*, Volume 1, Sansoni Editore, Firenze, 1982, pp. 427-442.
194. SARACENO, *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*, 2003, Il Mulino, Bologna.
- SENATORI I., *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale*, Quaderni Fondazione Marco Biagi, Saggi 2012, n. 2.
- T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 173-212.
30. P. BROUGH, T. KALLIATH, *Work-family balance: theoretical and empirical advancements*, in *Journal of Organizational Behaviour*, 2009, 30, 581-585.
- TORRE T., *Verso logiche di Total Reward*, in *Impresa Progetto*, 2008, n. 2, pp. 1- 29.
- TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 113-144.
- TREU T., *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 3-52.

TREU T., *Welfare e Benefits: esperienze aziendali e territoriali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, 1-29.

ZUCARO R., *La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territorial per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 24-40.