

# Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana

Un'indagine ricostruttiva

a cura di

**Emmanuele Massagli**

in collaborazione con



CONFINDUSTRIA VICENZA

**ADAPT**  
LABOUR STUDIES  
e-Book series  
n. 31

**ADAPT**  
www.adapt.it  
**UNIVERSITY PRESS**

## ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

**ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro**

### DIREZIONE

**Michele Tiraboschi** (*direttore responsabile*)

**Roberta Caragnano**

**Lilli Casano**

**Maria Giovannone**

**Pietro Manzella** (*revisore linguistico*)

**Emmanuele Massagli**

**Flavia Pasquini**

**Pierluigi Rausei**

**Silvia Spattini**

**Davide Venturi**

### SEGRETERIA DI REDAZIONE

**Gabriele Gamberini**

**Andrea Gatti Casati**

**Francesca Fazio**

**Laura Magni** (*coordinatore di redazione*)

**Maddalena Magni**

**Francesco Nespoli**

**Martina Ori**

**Giulia Rosolen**

**Francesco Seghezzi**

**Francesca Sperotti**

Hanno collaborato a questo volume:

**Andrea Cescon, Carmen Di Stani, Daniele Grandi** (*coordinatore*), **Filippo Pignatti Morano, Rosita Zucaro**



@ADAPT\_Press @adaptland @bollettinoADAPT

# **Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana**

**Un'indagine ricostruttiva**

a cura di

**Emmanuele Massagli**

in collaborazione con



**CONFINDUSTRIA VICENZA**

**ADAPT**  
www.adapt.it  
**UNIVERSITY PRESS**

ISBN 978-88-98652-33-4

© 2014 ADAPT University Press – Pubblicazione on-line della Collana ADAPT

---

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

## ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

### ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

1. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), **Lavoro: una riforma a metà del guado**, 2012
2. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), **Lavoro: una riforma sbagliata**, 2012
3. M. Tiraboschi, **Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times**, 2012
4. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2012**, 2012
5. AA.VV., **I programmi alla prova**, 2013
6. U. Buratti, L. Casano, L. Petruzzo, **Certificazione delle competenze**, 2013
7. L. Casano (a cura di), **La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea?**, 2013
8. F. Fazio, E. Massagli, M. Tiraboschi, **Indice IPCA e contrattazione collettiva**, 2013
9. G. Zilio Grandi, M. Sferrazza, **In attesa della nuova riforma: una rilettura del lavoro a termine**, 2013
10. M. Tiraboschi (a cura di), **Interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, e della coesione sociale**, 2013
11. U. Buratti, **Proposte per un lavoro pubblico non burocratico**, 2013
12. A. Sánchez-Castañeda, C. Reynoso Castillo, B. Palli, **Il subappalto: un fenomeno globale**, 2013
13. A. Maresca, V. Berti, E. Giorgi, L. Lama, R. Lama, A. Lepore, D. Mezzacapo, F. Schiavetti, **La RSA dopo la sentenza della Corte costituzionale 23 luglio 2013, n. 231**, 2013
14. F. Carinci, **Il diritto del lavoro in Italia: a proposito del rapporto tra Scuole, Maestri e Allievi**, 2013
15. G. Zilio Grandi, E. Massagli (a cura di), **Dal decreto-legge n. 76/2013 alla legge n. 99/2013 e circolari "correttive": schede di sintesi**, 2013

16. G. Bertagna, U. Buratti, F. Fazio, M. Tiraboschi (a cura di), **La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero**, 2013
17. R. Zucaro (a cura di), **I licenziamenti in Italia e Germania**, 2013
18. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2013**, 2013
19. L. Mella Méndez, **Violencia, riesgos psicosociales y salud en el trabajo**, 2014
20. F. Carinci (a cura di), **Legge o contrattazione? Una risposta sulla rappresentanza sindacale a Corte costituzionale n. 231/2013**, 2014
21. Michele Tiraboschi (a cura di), **Jobs Act - Le misure per favorire il rilancio dell'occupazione, riformare il mercato del lavoro ed il sistema delle tutele**, 2014
22. Michele Tiraboschi (a cura di), **Decreto-legge 20 marzo 2014, n. 34. Disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell'occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese - Prime interpretazioni e valutazioni di sistema**, 2014
23. G. Gamberini (a cura di), **Progettare per modernizzare. Il Codice semplificato del lavoro**, 2014
24. U. Buratti, C. Piovesan, M. Tiraboschi (a cura di), **Apprendistato: quadro comparato e buone prassi**, 2014
25. Michele Tiraboschi (a cura di), **Jobs Act: il cantiere aperto delle riforme del lavoro**, 2014
26. Franco Carinci (a cura di), **Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014**, 2014
27. Simone Varva (a cura di), **Malattie croniche e lavoro. Una prima rassegna ragionata della letteratura di riferimento**, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series, n. 27
28. Roberta Scolastici, **Scritti scelti di lavoro e relazioni industriali**, 2014
29. Michele Tiraboschi (a cura di), **Catastrofi naturali, disastri tecnologici, lavoro e welfare**, 2014
30. Franco Carinci, Gaetano Zilio Grandi (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi - Atto I**, 2014

*A Daniele Marrama, riconoscenti per l'amicizia e la stima*





## INDICE

<i>Prefazione</i> di Giorgio Xoccatò.....	XI
<i>Executive summary – Welfare aziendale e PMI: un’esperienza difficile, ma possibile</i> di Emmanuele Massagli .....	XIII

### Parte I

#### QUADRO STORICO E CONTESTO SOCIO-ECONOMICO

Carmen Di Stani, Emmanuele Massagli, <i>Dal welfare di Stato al welfare aziendale</i> .....	3
Daniele Grandi, <i>Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operai ai fringe benefits</i> .....	6
Daniele Grandi, <i>Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale</i> .....	12

### Parte II

#### AMBITI DI INTERESSE, PROFILI GIURIDICI, PROBLEMATICHE FISCALI

Daniele Grandi, <i>Elementi di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa</i> .....	19
Rosita Zucaro, <i>La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali</i> .....	24
Daniele Grandi, <i>Fringe benefits: normativa fiscale e orientamenti dell’Agenzia delle entrate</i> .....	41

### Parte III

#### I VANTAGGI DEL WELFARE AZIENDALE

Daniele Grandi, <i>Dati e numeri: il welfare nelle aziende in Italia</i> .....	55
--	----

Filippo Pignatti Morano, <i>Detassazione e decontribuzione del salario di produttività: stato dell'arte</i> .....	62
Daniele Grandi, <i>Il valore generato dal welfare aziendale</i> .....	68

#### Parte IV

#### **WELFARE AZIENDALE E IMPRESA ITALIANA: PROSPETTIVE**

Daniele Grandi, Emmanuele Massagli, <i>Relazioni industriali e welfare aziendale</i>	77
Daniele Grandi, <i>Il welfare aziendale nella medio e grande impresa: esperienze di successo</i> .....	90
Daniele Grandi, Emmanuele Massagli, Rosita Zucaro, <i>Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli</i> .....	111
 <i>Bibliografia essenziale</i> .....	 125
<i>Indice delle aziende/esperienze citate</i> .....	128
<i>Appendice informatica</i> .....	132
 <i>Notizie sugli autori</i> .....	 133

## Prefazione

di Giorgio Xoccatto

La pubblicazione del presente testo si inserisce all'interno di un più vasto progetto formativo di Confindustria Vicenza per lo sviluppo delle conoscenze e competenze nel campo delle relazioni industriali e sindacali con particolare riferimento all'universo delle PMI venete.

Se è vero che il futuro delle nostre imprese e del nostro sistema industriale si va sempre più configurando come un incrocio virtuoso fra manifattura e tecnologie informatiche (c.d. manifattura digitale), è evidente che dobbiamo investire nella valorizzazione delle risorse umane e nel loro coinvolgimento nella *mission* aziendale per incrementare il livello di innovazione e competitività dei nostri prodotti.

Ma è proprio la complessità del contesto competitivo globale, oltre alla caratteristica dimensione aziendale del tessuto produttivo veneto, a rendere sovente difficoltosa l'applicazione di politiche attrattive e di *retention* a favore del personale.

Da queste considerazioni è nato un forte interesse verso strumenti alternativi di fidelizzazione e coinvolgimento del personale, che riescano a raggiungere gli obiettivi desiderati, garantendo benefici reali per ciascuna delle parti coinvolte. Il **progetto “Welfare” di Confindustria Vicenza** è un'iniziativa volta a diffondere la cultura del welfare aziendale ed offrire alle aziende elementi e strumenti per intraprendere percorsi di avvicinamento e facilitazione nella attivazione di piani di welfare aziendale ed interaziendale connessi ad una **rete di servizi** a cui ogni singola azienda potrà accedere in base alle proprie specifiche necessità.

In un contesto in cui le risorse per i servizi e il welfare pubblico sono sempre meno e i bisogni della popolazione aumentano sempre di più, a fronte anche di fenomeni di invecchiamento demografico, le imprese possono quindi svolgere un ruolo cruciale anche sotto questo aspetto, integrando l'azione del pubblico.

Questo testo vuole fornire il necessario supporto informativo e teorico a questa azione, effettuando un'indagine ricostruttiva sulla materia del welfare e ripercorrendone l'evoluzione normativa e applicativa.

Un particolare ringraziamento va alla associazione ADAPT, fondata nel 2000 dal professor Marco Biagi, che ha permesso la redazione di quest'opera, anche attraverso le proprie esperienze e collaborazioni con numerose aziende italiane innovatrici in tema di welfare.

*Giorgio Xoccatò*

*Vicepresidente di Confindustria Vicenza con delega alle Relazioni Industriali*

*Executive summary*

## **Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile**

di Emmanuele Massagli

È indubbio che il welfare aziendale stia conoscendo una stagione di straordinario interesse tanto aziendale, quanto scientifico e mediatico.

La “miccia” della curiosità è stata accesa nel 2009 dal primo piano di welfare attuato da Luxottica (si veda l'approfondimento nella parte IV di questo volume). Da allora anche l'Italia ha scoperto l'attualità di quella particolarissima politica di clima, produttività, incentivazione che tutti hanno imparato a chiamare in inglese, ma che in altre forme e con altre finalità era già conosciuta sul nostro territorio dalla seconda metà dell'Ottocento (la ricostruzione storica è contenuta nella parte I).

Non è casuale la conquista della celebrità proprio in questi anni di perdurante crisi economica, difficili per l'economia nazionale come per quella delle singole aziende e delle famiglie. Le politiche di welfare aziendale (ma questo vale anche per il c.d. welfare contrattuale o negoziale, solitamente regolato nei contratti collettivi nazionali di lavoro) hanno la peculiarità di essere validi esempi di strategie *win-win-win*: vince l'impresa, che incrementa la produttività del dipendente e la sua fidelizzazione societaria; vince il lavoratore, che ottiene servizi di costoso accesso sul mercato senza subire la tagliola della invadente tassazione; vince lo Stato, che “scarica” sulle imprese la responsabilità (non certo l'obbligo) di fornire alla società (per il tramite dei propri dipendenti) tutele previdenziali, assistenziali, sanitarie e culturali una volta prerogativa dello stato sociale (si veda ancora la parte I del volume per un'analisi critica più dettagliata).

Il mondo reale è sempre più complesso delle ricostruzioni dottrinali e i tanti fari accessi sulla materia “welfare aziendale” stanno gradualmente permetten-

do di cogliere le principali difficoltà a una diffusione capillare di politiche così costruite.

Prima di qualsiasi ostacolo tecnico vengono i pregiudizi culturali. L'Italia ha ereditato, in particolare dagli anni Settanta, una conformazione conflittuale e politicizzata delle relazioni industriali (o, più correttamente, di lavoro). Corollario di questa caratteristica è la diffidenza che lavoratori e sindacati ancora nutrono verso l'impresa, in particolare quella grande (talvolta ancora "il padrone") e, viceversa, l'allergia imprenditoriale alla partecipazione dei lavoratori non solo alla gestione, ma anche ai risultati. Su queste basi è difficoltoso (seppure non impossibile) affermare il valore di reciproche rinunce per godere di proporzionali vantaggi. Questo comporta un piano di welfare aziendale, quando non è solo elargitivo: meno "liquidi" in busta paga per il lavoratore, ma più servizi; un costo ulteriore per il datore di lavoro, che non ci sarebbe stato con un "semplice" taglio degli stipendi, ma comunque un risparmio a bilancio. Perché lo scambio si realizzi, bisogna fidarsi della controparte. Non sbaglia quindi chi identifica nel welfare aziendale indizio di clima partecipativo nelle dinamiche sindacali interne all'azienda.

Quando superati i pregiudizi culturali, imprese e lavoratori si scontrano con le contraddizioni normative. Il welfare aziendale è regolato dal Testo Unico delle imposte sui redditi (TUIR) nelle parti relative a *Redditi di impresa* (titolo I, capo IV) e *Base imponibile società/enti commerciali residenti* (titolo II, capo II). L'aggiornamento degli articoli che più interessano gli esperti di welfare aziendale (numeri 51 e 100) è fermo all'inizio degli anni Duemila e la delicata situazione di bilancio dello Stato italiano non permette di trovare le coperture per rendere più coerenti con l'attuale costo della vita quantomeno le soglie economiche relative alle erogazioni liberali, ai beni o servizi ceduti a dipendenti e ai buoni pasto. Ai vincoli di natura economica si aggiungono quelli tecnico-legislativi: quando è stato scritto il TUIR (1986) non si poteva immaginare il successo di quelle politiche che ora ricomprendiamo nella materia "welfare aziendale". Le situazioni immaginate, le fattispecie che si volevano regolare, sono obsolete e costringono gli operatori a forzature interpretative per provare a replicare in Italia le buone pratiche internazionali. A questa originaria incertezza, la tradizione nostrana di produrre diritto mediante circolari e interpelli, che più volte sono intervenuti sulla materia, ha aggiunto ulteriori complicazioni, evitabili solo con la scrittura di nuovi articoli legislativi, chiari ed efficaci.

Un ulteriore nemico della diffusione di piani welfare aziendale nelle nostre imprese è il conflitto tuttora vigente tra normativa fiscale e normativa lavoristica. Se la prima è piuttosto chiara nell'esigere la volontarietà datoriale nella spesa per politiche di welfare, atto che non deve derivare da obblighi contrattuali di alcun genere (è spiegato nella parte II di questo volume), la seconda, quantomeno dal 2010, sta provando ad incentivare scambi contrattuali di secondo livello per incrementare la performance aziendale, condizionando il godimento della defiscalizzazione e decontribuzione delle componenti di salario legate ad incrementi di produttività alla sottoscrizione di quegli stessi accordi che, se firmati, impediscono di beneficiare dei vantaggi del TUIR. Ecco che si spiega anche l'apparente disinteresse delle parti sociali verso il welfare aziendale vero e proprio, a tutto vantaggio del meno innovativo welfare contrattuale e dei più complessi accordi di secondo livello contenenti indicatori di misurazione della produttività per assolvere alle richieste del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013 (confermato il 19 febbraio 2014, si veda la parte III). La concezione ancora solo paternalistica del welfare che traspare dal TUIR toglie dalla disponibilità di innovativi accordi sindacali la predisposizione di servizi per tutti i dipendenti o categorie di essi, a meno di non immaginare teorici accordi-quadro per mascherare dietro a propositi "di carta" veri e propri obblighi contrattuali, che non devono risultare all'Agenzia delle entrate.

Dietro a questo paradosso, tutt'altro che secondario, nonostante la sottovalutazione della dottrina, se ne nasconde un altro altrettanto bizzarro. È indubbio che l'esiguità delle somme esentate dal peso della tassazione renda poco vantaggiosa la predisposizione di piani di welfare per la piccola e media impresa che non possa contare su rilevanti economie di scala. Al contrario, la fornitura di servizi può essere un intelligente forma di risparmio per la grande azienda. Questa, però, a differenza della prima, ha uno scambio continuativo con le forze sindacali e quindi non può permettersi operazioni unilaterali che possono addirittura essere politicamente lette come provocatorie proprio rispetto ai sindacati, che difficilmente rinunciano a partecipare alla costruzione del menù di servizi per i lavoratori.

In sintesi, la situazione attuale è quella di una normativa arretrata e contraddittoria, che scoraggia la micro e piccola impresa in ragione degli scarsi vantaggi a bilancio a fronte degli elevati costi di costruzione dei piani di welfare, ma allo stesso tempo mette in difficoltà la grande che si trova a non poter coinvolgere le forze sindacali "alla luce del sole" per non incorrere in (per ora solo teoriche, non si conoscono casi) sanzioni amministrative.

In attesa di un intervento legislativo risolutore, gli addetti ai lavori vanno sempre più concentrandosi sulla costruzione di piani di welfare per la micro, piccola e media impresa. I *case studies* classici individuano come modelli solo importanti gruppi manifatturieri o di servizi (citati anche in questo volume, parte IV), certamente interessanti, ma poco utili come *benchmark* da imitare per il piccolo imprenditore veneto o lombardo o emiliano. È allora possibile costruire schemi di welfare per il principale motore dell'economia italiana, ovvero la micro e piccola impresa diffusa? Certamente sì, se si ha la pazienza di superare la retorica mediatica attorno ai famosi casi di successo della grande imprenditoria e si immagina un modello nuovo, ma altrettanto vantaggioso.

In Italia, ad oggi, paiono essere tre le possibilità di azione (parte IV), anche tra loro sommabili.

Le imprese interessate alla costruzione di programmi di servizio per i propri dipendenti possono associarsi in rete, moltiplicando il numero dei lavoratori interessati e quindi creando le stesse economie di scala della grande impresa. La regia dell'alleanza può ricadere su un solo soggetto o può essere anch'essa condivisa mediante la creazione di una sorta di sovrastruttura che amministra il piano di welfare per tutti i soggetti giuridici in rete.

Una dinamica simile può generarsi anche senza la creazione (più o meno formalizzata) di una vera e propria rete, ma affidandosi alla capacità di reclutamento di soggetti interessati da parte di un operatore specializzato del settore, una società di servizi che abbia un evidente interesse economico diretto alla creazione di un partecipato gruppo di piccole imprese disponibile a comprare dall'operatore la costruzione (se non anche l'ideazione) del piano.

Di natura non commerciale, ma associativa, è invece la costruzione di un raggruppamento di imprese governato dall'associazione datoriale alla quale queste aderiscono, che si fa carico del perfezionamento, della gestione e del controllo del piano di welfare condiviso tra tutte le aziende interessate a partecipare al programma.

Questa terza è forse la forma più efficace per rendere il welfare aziendale una possibilità concreta e non solo una ipotetica per la micro e piccola impresa. L'associazione datoriale conosce il settore, i bisogni delle proprie imprese, il territorio certamente meglio di qualsiasi società di servizi, che comunque potrebbe essere coinvolta in seconda battuta per l'attuazione pratica del piano; la cui regia è bene comunque rimanga in capo agli stessi imprenditori o alla loro associazione di rappresentanza. È questo anche un modo per fare incontrare i mondo delle relazioni di lavoro e il welfare aziendale. È infatti nelle capacità



di una associazione datoriale la condivisione col sindacato di accordi territoriali che sottraggano il welfare alla paternalistica generosità dell'imprenditore, facendolo diventare occasione di partecipazione, senza incappare nelle sanzioni dell'Agenzia delle entrate.

Gli anni a venire dimostreranno la reale volontà di imprenditori, lavoratori, associazioni datoriali, sindacati, nonché dello Stato, di costruire soluzioni capaci di realizzare quel modello *win-win-win* che rende originale – e probabilmente anche necessaria – l'esperienza del welfare aziendale.



Parte I

**QUADRO STORICO**

**E CONTESTO SOCIO-ECONOMICO**



## Dal welfare di Stato al welfare aziendale

di Carmen Di Stani, Emmanuele Massagli

Cos'è (davvero) il *welfare aziendale*? La chiarezza concettuale della nozione è inversamente proporzionale alla sua capacità evocativa. Intorno al tema aleggia una sensazione di indefinitezza giuridica paragonabile a quella che caratterizza un altro *item* della modernità, tematicamente affine: quello della responsabilità sociale.

Tralasciando il mero formalismo definitorio, per intendere l'essenza del welfare aziendale bisognerebbe indagare i fattori socio-economici che oggi giustificano la crescente attenzione di imprese, lavoratori, politica e dottrina verso questo tema.

Il welfare aziendale è il tentativo di risposta al costante indebolimento dello stato sociale (*welfare state*) in materia di previdenza, assistenza, istruzione e sanità. I lavoratori, diffidenti della debole "macchina" pubblica, sempre più richiedono alle imprese di sostituirsi allo Stato in compiti prima ad esso assegnati, per il tramite di politiche aziendali in grado di aumentare i livelli di produttività contemporaneamente fidelizzando i propri dipendenti. Così definito il welfare aziendale si connota come uno strumento bivalente, benefico per l'impresa, poiché potenzialmente capace di incrementare i risultati economici, ma desiderabile anche per i dipendenti, poiché sostitutivo di servizi e forme di tutela altrimenti assenti.

L'Italia, violentemente investita dalla prima crisi globale della storia moderna, si è trovata ad affrontare il problema della difficile conciliazione fra l'esigenza di contenere la spesa pubblica e di rendere sostenibile il sistema di welfare, tradizionalmente piuttosto pervasivo. In uno dei Paesi europei con la maggiore spesa pubblica il corto circuito è stato inevitabile: le istituzioni, anche sotto la pressione dei "controllori" europei, hanno dovuto (e sempre più dovranno) ri-

durre la spesa, inevitabilmente indebolendo anche le politiche di protezione sociale. In questo contesto le politiche di welfare aziendale possono essere un portentoso strumento integrativo, sebbene certamente non sostitutivo, delle tutele del *welfare state*.

Per quanto sia molto cresciuta negli anni l'attenzione di politica, media, imprese e parti sociali, le esperienze di welfare aziendale in Italia sono ancora limitate alle grandi imprese e sono sperimentate solo nel centro-nord. Proprio per evitare che il welfare aziendale diventi un fenomeno di nicchia, sono sempre più frequenti bandi regionali e piani nazionali di sostegno alla sperimentazione di pratiche di welfare (si pensi agli stanziamenti di Italia Lavoro o ai bandi dedicati di Regione Lombardia e Regione Veneto).

Sebbene la normativa fiscale e in particolare la vetustà delle norme del Testo Unico delle imposte sui redditi sembrino significare il contrario, anche l'amministrazione pubblica ha quindi interesse che si diffondano azioni di welfare capaci di remunerare i lavoratori non solo in moneta liquida, ma anche in benefit e servizi, che ben meno pesano sul cuneo fiscale e sul costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP). Uno dei vantaggi del welfare privato è, infatti, proprio quello di offrire al dipendente, a parità di costo aziendale, un valore in beni e servizi superiore a quella che sarebbe stata l'erogazione diretta in busta paga. Per quanto il dipendente sia naturalmente propenso a preferire l'erogazione monetaria, l'apprezzamento verso queste iniziative è crescente. Le ricerche economiche calcolano che il misuratore di impegno del lavoratore (*employee engagement index*) aumenti del 30% quando il welfare viene introdotto e del 15% quando un servizio già esistente viene migliorato. Per l'impresa si tratta di un vero e proprio investimento: 150 euro impiegati in misure di welfare possono portare a un guadagno di 300 euro tra risparmio effettivo e aumento di produttività <sup>(1)</sup>. Le misure di welfare erogate nel rispetto del quadro normativo vigente consentono la completa deducibilità dei costi per l'azienda e non concorrono alla formazione di reddito di lavoro per il dipendente. Anche grazie a questo trattamento fiscale di favore (per quanto meno vantaggioso di come calcolato nel resto d'Europa) il welfare aziendale consente di raggiungere tre obiettivi gestionali: 1) l'aumento della retribuzione reale dei lavoratori, senza corrispettivo aggravio del costo del lavoro per unità di prodotto; 2) il miglioramento del clima aziendale, del benessere dei lavoratori e del loro potere d'acquisto, con effetti diretti sulla riduzione dell'assenteismo, dei costi d'inefficienza e con un innalzamento dell'orgoglio di appartenenza;

---

<sup>(1)</sup> F. RIZZI, R. MARRACINO, L. TOIA, *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013.

3) l'ottimizzazione dell'impatto fiscale e contributivo del compenso non monetario sia per i lavoratori che per l'impresa.

Tenendo conto della struttura del sistema produttivo italiano, costituito in prevalenza da micro e piccole imprese, ancora molto modeste sono le quote di lavoratori dipendenti che ricevono misure dirette di welfare aziendale. Senza citare pratiche evolute di welfare, basti ricordare che i buoni pasto sono ricevuti solo dal 17,6% dei lavoratori, le mense aziendali fruite dall'8,4%, appena il 2,3% gode di servizi sanitari aggiuntivi e un microscopico 0,4% riceve il rimborso delle spese per l'asilo nido o per altri servizi di cura familiare (misure, queste ultime, capaci di realizzare una migliore conciliazione famiglia-lavoro per le donne lavoratrici). Se convintamente sostenuta, la diffusione del welfare aziendale porterebbe indubbi benefici micro e macroeconomici: dall'alleggerimento della pressione sul bilancio pubblico al rafforzamento dei legami fra imprese e territori, dalla fidelizzazione dei dipendenti alla promozione della nuova economia mista dei servizi, con effetti positivi anche sulla crescita del PIL, sull'occupazione femminile e sulle abitudini familiari.

Se è positivo che oltre l'80% delle aziende presenti in Italia con più di 500 dipendenti abbia avviato una qualche iniziativa di welfare aziendale (ben il 43% di esse offre almeno due tipologie di interventi di welfare)<sup>(2)</sup>, è ora necessario che questa particolare politica si diffonda anche alle imprese medio-piccole. Perché questo avvenga è certamente necessario l'intervento dello Stato, soprattutto aggiornando il TUIR, ma non è sufficiente. È altrettanto indispensabile la disponibilità degli imprenditori ad associarsi in rete per realizzare quelle economie di scala la cui assenza rende ben poco appetibile le politiche di welfare aziendale. Perché si creino reti di questo genere è opportuno un maggiore coinvolgimento delle associazioni datoriali, già istituzionalmente deputate ad essere registi di queste aggregazioni, per il bene del bilancio dei propri associati, dell'economia del territorio e della competitività dello Stato. Questa è una delle sfide dell'economia italiana nei prossimi anni.

---

<sup>(2)</sup> E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, il Mulino, 2012.

## **Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai *fringe benefits***

di Daniele Grandi

Le prime esperienze di intervento sociale da parte delle imprese prendono forma nella lunga fase paleotecnica che precede lo sviluppo industriale dell'Italia e nascono dalla particolare intraprendenza e dalla capacità innovativa di un singolo imprenditore, oppure da una specifica volontà di natura pubblica. Gli esempi più significativi di questo periodo (anni Quaranta e Cinquanta dell'Ottocento) sono il villaggio di Larderello in Toscana e la colonia operaia di San Leucio, nei pressi di Caserta.

Nello stesso periodo, dal lato delle associazioni di lavoratori, nascono le società di mutuo soccorso (la prima a Pinerolo nel 1844 su iniziativa di un gruppo di calzolai). La funzione essenziale di queste nuove realtà è costituita dalla somministrazione gratuita di cure ai soci in caso di malattia, ma l'assistenza progressivamente coprirà anche i casi di invalidità, vecchiaia e morte. Nel 1879 in Italia già esistono 1959 società che contano 327.173 soci effettivi.

Alla fine dell'Ottocento, mentre il fenomeno delle società di mutuo soccorso va ulteriormente diffondendosi, grazie al riconoscimento legislativo e al sostegno proveniente dal mondo cattolico, anche il paternalismo italiano inizia a configurarsi con caratteri organici, pur rimanendo legato alla figura carismatica dell'imprenditore e riguardando quasi esclusivamente le industrie del tessile (comparto economico che traina il primo vero sviluppo industriale italiano). I casi più noti sono quelli di Cristoforo Benigni Crespi a Crespi d'Adda, di Napoleone Leumann a Collegno, di Gaetano Marzotto a Valdagno e di Alessandro Rossi a Schio, nel vicentino. Nasce un fenomeno del tutto nuovo, ma destinato a svilupparsi notevolmente negli anni a venire: molti imprenditori avvertono il dovere sociale di garantire un futuro ai propri lavoratori e alle relative famiglie.



La realizzazione in quegli anni di villaggi e strutture accanto alle fabbriche per alloggiare e assistere gli operai che provengono da località distanti non si deve esclusivamente alla posizione marginale degli opifici, ma anche ad altre esigenze come il procedere ad un sostanziale distacco degli operai dal loro retroterra agricolo e sostenere il fattore lavoro nell'ambito del "nuovo" sistema di fabbrica. In questo periodo, l'impegno sociale degli imprenditori, ascrivibile a questa corrente di "paternalismo organico", si configura dunque come una sorta di compensazione, rispetto ai processi di meccanizzazione, ai tempi e ai ritmi di lavoro più incessanti imposti dalla nuova organizzazione delle attività produttive in chiave industriale.

All'inizio del Novecento lo sviluppo di forme di welfare, pubblico e privato, viene progressivamente imposto non solo dalle rivendicazioni dei lavoratori, ma anche dall'obiettivo dei Governi di garantire la pace sociale in maniera non repressiva e dall'interesse degli imprenditori più lungimiranti, di numero sempre maggiore e sempre più impegnati nella promozione di azioni sociali all'interno delle proprie imprese, ad attrarre e trattenere manodopera qualificata.

È durante il fascismo che si afferma definitivamente il welfare aziendale come strumento per aumentare la produttività e per contrastare la conflittualità operaia (quindi in una logica più economicistica che paternalistica). All'interno dell'economia corporativa promossa in quegli anni, il cui obiettivo dichiarato è il superamento della contrapposizione tra capitale e lavoro, accanto all'Opera nazionale dopolavoro, nata nel 1925 con il compito specifico di organizzare il tempo libero delle masse popolari, viene chiesto alle aziende un impegno concreto nella stessa direzione. A tal fine, e vista anche la necessità del consenso politico e di nuove procedure di controllo sugli operai da parte delle istituzioni e dei grandi gruppi industriali, si arriva a una riscoperta, in chiave totalmente nuova e più moderna, del paternalismo ottocentesco gettando le fondamenta di quello che sarà il welfare aziendale italiano del XX secolo.

Un esempio di questo nuovo ciclo di azioni sociali da parte dell'impresa è quello del villaggio di Torviscosa a Torre di Zuino realizzato nel 1938 dalla **Snia Viscosa**, guidata da Franco Marinotti. All'interno del centro abitato vengono ospitati oltre mille lavoratori e il controllo che l'imprenditore esercita non solo sul tempo libero e la vita quotidiana di questi, ma anche sulle attività produttive e l'insediamento in generale, è totale. Lo stesso fascismo è presente solo in minima parte ed esclusivamente attraverso la mediazione di Marinotti. L'ordine sociale si basa sulla famiglia, sulla stabilità della forza lavoro, sull'assenza di conflittualità e sul forte attaccamento, da parte dei lavoratori, alla fabbrica. Il paternalismo qui messo in atto riesce bene ad adattarsi alle lo-

giche del fascismo e, grazie alla sua articolazione, anche ai diversi scenari politici che si aprono dopo la sua caduta.

La **Società Montecatini** fornisce un altro esempio di costruzione del welfare aziendale durante gli anni del fascismo. Dominante è l'autorevole figura dell'imprenditore Guido Donegani, che in quegli anni, a fianco di una forte politica espansionistica che lo porterà a diventare leader di una delle principali industrie italiane attiva nei settori minerari e chimici, elabora un articolato programma sociale e assistenziale, esteso a tutto il territorio nazionale, in quelle località dove sono situati i suoi stabilimenti (oltre cento). In riferimento alla prevenzione degli infortuni e alla tutela della salute viene innanzitutto promossa un'azione di tipo educativo che riguarda anche l'igiene personale. Viene inoltre creato un apposito corpo di assistenti che diventerà un punto di riferimento per l'operaio e la sua famiglia in base ad un rapporto costruito sulla fiducia, sulla solidarietà e sull'armonia che deve caratterizzare, in ogni momento, la vita aziendale. Per i bambini vengono creati asili, scuole e colonie. Particolare attenzione viene rivolta agli interventi alimentari e alle attività ricreative e sportive: vengono a tal fine creati spacci, mense, refettori, campi da calcio, teatri, cinema e biblioteche.

Statisticamente, nel 1944 in Italia i locali di residenza in assegnazione ai dipendenti delle società sono oltre 11.500, per un totale di circa mille edifici, ai quali si devono aggiungere i fabbricati che ospitano i dopolavoro, le opere assistenziali e ricreative e le mense.

Certamente da citare anche lo stabilimento della società **Dalmine**, al quale si affianca un ampio e articolato villaggio operaio, che durante il periodo fascista diventa un prototipo di *company town* capace di ospitare (anno 1941) oltre 7.300 abitanti. Come la **Montecatini**, anche la **Dalmine** offre ampio ventaglio di servizi di welfare aziendale. Fra questi si sottolinea la scuola popolare operaia dove si svolgono, fra il 1922 e il 1929, i primi corsi serali e professionali, la scuola elementare istituita nel 1925 (anticipando di tre anni quella pubblica) e una scuola apprendisti a partire dal 1937. Nel 1922 viene costituita una cassa mutua per fornire aiuto ai soci malati e l'anno successivo viene attivata anche una cassa di previdenza per gli impiegati. Nel 1935 nasce la Pro Dalmine, società incaricata di gestire il patrimonio immobiliare non industriale della città e tutte le opere sociali, ricreative, culturali e assistenziali destinate agli operai e alle loro famiglie e di consegnare borse di studio, premi di fedeltà, nonché prestiti ai dipendenti per l'acquisto della casa.

Nella congiuntura favorevole del secondo dopoguerra, determinata dalla forte espansione delle economie occidentali e da un dialogo responsabile tra le parti sociali sulle tematiche del lavoro, si apre una fase fondamentale per la costru-

zione dello stato sociale. È in questa fase che diverse aziende già attive in ambito sociale danno nuovo slancio al proprio impegno, costruendo nuovi alloggi e rafforzando i propri apparati assistenziali incentrati sulle strutture del dopo-lavoro.

In tale contesto spicca il celebre modello di welfare aziendale ideato da Adriano Olivetti, che aveva l'ambizione di assistere i propri lavoratori in tutti gli aspetti della vita, in azienda e in famiglia. La missione dell'impresa, lo stato sociale, le costanti relazioni con il territorio e la dimensione culturale dell'industria si fondono insieme per superare la visione strumentale ed economicistica del welfare, molto (per Olivetti "troppo") attenta ai livelli produttivi. Le attività assistenziali e sociali della **Olivetti**, presenti già da tempo nella cultura dell'impresa, vengono gestite a partire dal 1948 dal Consiglio di gestione, un organismo che prevede il coinvolgimento diretto dei lavoratori nelle scelte gestionali ed è su queste linee di cogestione che nel 1960, oltre alla realizzazione ad Ivrea di alcuni quartieri residenziali, in un complesso quadro di attività culturali e di opere sociali e sanitarie, l'azienda istituisce anche il Fondo di solidarietà interna, che prevede numerosi interventi previdenziali e assistenziali, compresi i trattamenti ospedalieri, integrativi di quelli pubblici. Anche in questo caso l'iniziativa aziendale supplisce alle carenze del sistema pubblico o ne anticipa le direttive finali, come accade per le scuole materne e gli asili-nido, che precedono la nascita della scuola materna pubblica avvenuta nel 1970.

Altro caso noto è quello della **Larderello** degli anni Cinquanta, presieduta da Aldo Fascetti, esponente di spicco della DC. Tra il 1954 e il 1959, insieme all'espansione delle attività produttive viene promossa anche la fondazione di un nuovo villaggio operaio particolarmente attento alle dinamiche sociali e comunitarie. Al centro di questo progetto, in maniera indicativa e con una prospettiva totalmente nuova rispetto al welfare aziendale dei decenni precedenti, non viene più collocata soltanto la fabbrica, con i suoi ritmi produttivi e le sue gerarchie, ma la vita stessa degli operai. Quest'ultima, dunque, assume una dimensione propria, capace di rompere la totale identificazione tra il lavoratore e l'impresa, punto di forza sia del paternalismo ottocentesco, sia del welfare aziendale degli anni Trenta (quello vocato a contenere la conflittualità degli operai e a concorrere attivamente alla costruzione del consenso). Alla logica del capitalismo e del profitto, gli imprenditori più illuminati provano ad affiancare uno spazio sociale regolato dagli ideali della solidarietà, solitamente di ispirazione cristiana.

Anche l'**ENI** è molto attiva nelle politiche sociali per esplicita volontà di Enrico Mattei di trasformare la gestione delle persone in un vantaggio competitivo,

enfaticamente l'attenzione ai dipendenti e all'ambiente di lavoro. L'innovativo progetto urbanistico di Metanopoli, villaggio residenziale per i lavoratori ENI a San Donato Milanese (avviato nel 1953), è il segno compiuto di questo approccio. Case, laboratori di ricerca e uffici sono progettati per offrire ai dipendenti un ambiente di lavoro confortevole e all'avanguardia, immerso nel verde e fornito di servizi collettivi tra cui un asilo, una scuola, un cinema e un centro sportivo.

Questa corrente a favore dell'azione sociale dell'impresa sviluppatasi dal secondo dopoguerra agli anni Sessanta è destinata a diradarsi fortemente nei decenni successivi, poiché parte del capitalismo italiano orienta la sua azione in direzione del neoliberalismo anglosassone e, contestualmente, lo Stato va sempre più crescendo con le riforme previdenziali degli anni Sessanta e con la costituzione del Servizio sanitario nazionale. Il modello perseguito è lo stato sociale inteso come mix tra il modello corporativo di matrice bismarckiana, in campo pensionistico, e le esperienze anglosassoni di welfare universalistico di matrice beveridgiana per quel che concerne l'assistenza sanitaria.

C'è quindi sempre meno bisogno del welfare aziendale, che diventa sempre più marginale e costoso, quantomeno indirettamente visto che cresce non poco l'onerosità dei contributi sociali obbligatori a carico delle imprese destinate a pagare il welfare pubblico, che nel contempo assorbe numerose casse, enti e fondazioni di natura privatistica.

La progressiva emarginazione del welfare aziendale viene interrotta solo negli anni Ottanta grazie allo sviluppo dei piani di *fringe benefits* per i lavoratori, in particolare i più qualificati. Fenomeno tipico delle grandi multinazionali, che conseguentemente in Italia incomincia ad osservarsi nelle filiali italiane delle aziende statunitensi. Da un lato i programmi assistenziali e previdenziali di matrice aziendale diventano sempre più ampi e sofisticati, dall'altro vengono inserite voci retributive indirette sconosciute al welfare del secolo precedente (*stock options*, auto aziendali, ecc.). Questo nuovo approccio al welfare aziendale prende la forma di una moderna politica retributiva per élite, limitata ai manager e ai *professionals* delle filiali delle grandi società globalizzate.

È solo in seguito alla crisi degli ultimi anni e alla progressiva e conseguente riduzione dello spazio d'intervento dello stato sociale che, a fronte della sempre maggiore evidenza dei limiti di natura organizzativa ed economica dell'intervento pubblico in materia assistenziale e previdenziale, questo orientamento tende a mutare. Si assiste ormai da anni a un ripensamento del ruolo del welfare aziendale da parte delle grandi aziende, le quali decidono di affiancare a strumenti più tradizionali, sopravvissuti nel corso degli anni, anche pratiche in grado di sfruttare tutti i vantaggi offerti dalla normativa fiscale e

previdenziale, nonché azioni che vadano a incidere sulle modalità e sui tempi di lavoro, per offrire a tutti i lavoratori risposte ai nuovi bisogni e ai nuovi rischi sociali che vanno sorgendo e ai quali il welfare pubblico non riesce più a far fronte.

Oggi giorno larga parte dell'offerta aziendale si orienta verso il bilanciamento dei tempi di vita e lavoro e la tutela della genitorialità: la conciliazione vita-lavoro è una delle principali aree di welfare aziendale. Ci sono poi l'assistenza sanitaria e i contributi previdenziali, la tutela della salute, le misure di sostegno al reddito e gli interventi in tema di formazione e istruzione (queste ultime solo recentemente riconosciute come benefit). Se infatti l'erogazione di formazione non è di per sé pratica nuova per le imprese, oggi l'acquisizione e il continuo sviluppo delle proprie competenze in un'ottica di *life-long learning* sono elementi tanto cruciali per lo sviluppo professionale quanto difficili da reperire in un mercato del lavoro in cui i datori di lavoro non sono incentivati a sostenere i costi della formazione.

Il welfare aziendale è oggi definibile 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>(1)</sup>. È uno dei principali sostegni del welfare pubblico mediante ricchezza privata e per questo anche ad esso ci si riferisce parlando di “secondo welfare”, ovvero quel nuovo welfare mix caratterizzato dall'ingresso nell'arena del welfare di soggetti, privati, che possono, grazie al loro radicamento territoriale e in partnership con gli enti locali, contribuire a dare risposte a vecchi e nuovi bisogni.

---

<sup>(1)</sup> La definizione di F. MAINO, G. MALLONE, *Secondo Welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, 195-207, completa quanto presentato nel capitolo precedente.

## **Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale**

di Daniele Grandi

Le questioni che il welfare aziendale oggi pone in quanto complemento del sistema pubblico sono diverse se viste da una prospettiva politologica o da una prospettiva aziendalistico-organizzativa. Le diverse concezioni di benessere che sottendono a tali due punti di vista introducono diversi ordini di istanze che gli addetti ai lavori sono portati a considerare nel trattare l'argomento in esame.

Da un punto di vista prettamente politologico assume importanza la correlazione tra il ridimensionamento del *welfare state* e l'impulso del welfare aziendale. In particolare, considerando il welfare come l'assetto delle condizioni di vita degli individui, delle risorse e delle opportunità a loro disposizione lungo le diverse fasi dell'esistenza, che una determinata comunità politica considera legittima spettanza di cittadinanza sociale, e il *welfare state* come l'insieme delle politiche pubbliche attraverso cui lo Stato fornisce ai propri cittadini protezione contro rischi e bisogni prestabiliti, sotto forma di assistenza, assicurazione o sicurezza sociale, allora il concetto di welfare implica l'idea di bisogni non soddisfatti con il solo reddito da lavoro per ragioni quali-quantitative e il concetto di welfare aziendale quello che tali bisogni siano almeno in parte soddisfatti (o soddisfabili) direttamente dall'azienda, tramite strumenti assistenziali, assicurativi, o di altro tipo, diversi comunque, per natura e intitolazione soggettiva, da quelli propri e tipici del *welfare state*.

In questo scenario, mentre il *welfare state* interviene tipicamente sul versante quantitativo, ovvero quello dell'insufficienza delle risorse e della loro redistribuzione, il welfare aziendale, secondo una prospettiva politologica, interviene sul versante qualitativo per sussidiare (in chiave integrativa o addirittura sostitutiva) il *welfare state* affetto da crisi fiscale, ovvero per erogare beni che né il

reddito da lavoro, né il *welfare state* riescono ad assicurare ai lavoratori. Da qui, il fatto che la relazione di lavoro debba includere anche il soddisfacimento di tali esigenze non efficacemente soddisfatte dal compenso monetario diventa presupposto implicito all'idea di welfare aziendale.

Da un punto di vista politologico, dunque, assumono rilevanza i bisogni del lavoratore/cittadino. A tal proposito, infatti, mentre da un lato si ravvisa un aumento delle grandi aziende, italiane e internazionali, che decidono, avendo disponibilità di risorse, di offrire pacchetti di welfare ai propri dipendenti, dall'altro si è in presenza di un tasso di disoccupazione che ha ormai superato il 12%, di una disoccupazione giovanile che si attesta oltre il 40% e di una quota di lavoratori occupati nelle PMI che nel 2010 raggiungeva l'80%. Categorie, queste, che vanno a formare un cluster molto numeroso di soggetti che rimangono esclusi da tali politiche e che dunque non trovano risposta a quei bisogni che esse si propongono di soddisfare. Circostanza che determina una discriminazione non solo in base allo *status* di lavoratore occupato o disoccupato, ma anche a seconda delle diverse dimensioni del luogo di lavoro, andando a rafforzare ulteriormente quella distinzione tra c.d. *insider* e *outsider* che in Italia è già drammaticamente accentuata.

In ambito economico il benessere può essere definito come il soddisfacimento della funzione di utilità di un singolo individuo e/o la massimizzazione delle funzioni di utilità degli individui che compongono una data collettività. Definizione questa che può essere ricompresa nella più ampia nozione di *well-being*, lo stato di benessere fisico, mentale e sociale che è ben di più della semplice assenza dello stato di malattia o di infermità.

Declinando tale definizione in ambito aziendale si può notare come la cura di questa dimensione di benessere del lavoratore vada a formare quel rapporto tra *caring* e *control* proposto dal welfare aziendale secondo una prospettiva prettamente aziendalistico-organizzativa. Prospettiva, questa, in cui confluisce la più recente evoluzione delle politiche aziendali di *compensation & benefit* in una logica di *total reward*, che presuppone che il salario rappresenti certamente un elemento importante della retribuzione, ma non l'unica componente. Per le moderne politiche del personale lo scambio tipico della relazione lavoristica deve arricchirsi di nuovi elementi qualificativi quali il *work environment* (qualità del luogo di lavoro, clima organizzativo, sviluppo e carriera, ecc.), il *company environment* (bilancio sociale, valori, certificazioni ambientali, ecc.) e il *work-life balance* (servizi per il benessere personale, servizi per la famiglia, ecc.).

A sostegno del welfare aziendale quale forma di integrazione dei salari tesa all'assicurazione di un certo livello di benessere è intervenuta anche una nuova branca degli studi psicosociali, denominata "psicologia della felicità". Non essendo questa la sede adatta per una trattazione diffusa della disciplina ci si limita a sottolineare come una delle acquisizioni più interessanti si trovi nella documentazione che nei Paesi più industrializzati l'incremento marginale del reddito non corrisponde all'incremento marginale della percezione soggettiva della felicità. È stato rilevato che i fattori che determinano la percezione soggettiva di felicità non sono limitati alle ricompense di natura economica (*in primis* il tenore di vita materiale), ma ne includono molti altri (famiglia, stato di salute, qualità del lavoro e delle relazioni di lavoro, ecc.). Il benessere sarebbe quindi una funzione sia del tenore materiale della vita sia dei beni relazionali. Se è così, è certamente importante, anche da un punto di vista economico, disegnare ogni tipo di organizzazione (anche quella lavorativa) in maniera tale da coordinare armonicamente i bisogni della persona.

Così, nel tentativo di intercettare tali bisogni attivando uno scambio virtuoso fra crescita della produzione e miglioramento del lavoro e della vita dei dipendenti, le aree in cui le imprese intervengono più diffusamente con politiche di welfare aziendale sono: tutela pensionistica complementare e assistenza sanitaria integrativa; servizi di assistenza alla persona; servizi per bambini e adolescenti; misure per la conciliazione fra lavoro e vita privata e per la condivisione dei ruoli nella famiglia; iniziative di sostegno all'istruzione e all'educazione, sia per i giovani che per gli adulti; servizi di mobilità fra casa e luogo di lavoro; servizi ricreativi culturali e sportivi; forme di sostegno al potere d'acquisto dei lavoratori. Tali azioni testimoniano come l'eterogeneità dei beni che il welfare aziendale mira ad assicurare si lasci difficilmente tradurre in termini giuridico-contrattuali, spaziando infatti dal diritto corrispettivo (forma indiretta di retribuzione) al diritto non corrispettivo (diritto al telelavoro, al part-time, alla flessibilità oraria), dalle politiche retributive in senso stretto alle politiche del lavoro (politiche di conciliazione vita-lavoro, politiche di welfare familiare, ecc.).

Trovare un equilibrio fra diverse dimensioni è uno degli obiettivi dei *policy makers* e degli addetti ai lavori nei prossimi anni. Conciliare la funzione redistributiva del welfare pubblico con la funzione retributiva e incentivante dei benefit aziendali non è operazione semplice e immediata. Al netto infatti della facoltà delle imprese di scegliere come meglio incentivare i propri dipendenti per implementare nuovi modelli organizzativi e incrementare la produttività, sullo sfondo emerge un'evidente problematica di equità e discriminazione, per quanto involontaria, tra occupati e disoccupati, dipendenti e autonomi, tipolo-



gie di dipendenti. Per andare verso un modello di welfare aziendale più inclusivo e in grado di far fronte efficacemente alle istanze emergenti sarebbe necessario promuovere aggiornamenti normativi tesi a rendere il welfare aziendale più accessibile a tutte le imprese e allo stesso tempo incoraggiare un dialogo più strutturato fra istituzioni locali e attori socio-economici del territorio (sindacati, associazioni datoriali, terzo settore) in modo da favorire la promozione di partnership pubblico-privato e reti *multistakeholder*.



Parte II

**AMBITI DI INTERESSE,  
PROFILI GIURIDICI,  
PROBLEMATICHE FISCALI**



# Elementi di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa

di Daniele Grandi

## Previdenza sociale

La definizione “minimalistica” di previdenza è accantonamento di reddito da lavoro attuale (contribuzione) al fine di soddisfare bisogni futuri, in presenza di una duplice condizione: che sussista un vincolo eteronomo di indisponibilità per i consumi (c.d. “vincolo di destinazione previdenziale”) e che sussista un elemento solidaristico nell’ambito del gruppo tutelato.

È importante sottolineare come non sia coesistente alla previdenza una natura legale/pubblicistica, essendo infatti costituzionalmente garantita anche la previdenza privata (complementare/integrativa o sostitutiva), e dunque negoziale. Ed è proprio nell’ambito di tale previdenza privata che negli anni Novanta, in concomitanza con le riforme delle pensioni pubbliche, accanto al sistema previdenziale tradizionale è nata o, in alcuni casi, è stata rilanciata, la previdenza integrativa o complementare. Essa è costituita in primo luogo dai fondi di categoria (o “negoziali”) chiusi, l’adesione ai quali è riservata ai membri di una categoria produttiva o occupazionale. I fondi chiusi vengono poi affiancati dai piani pensionistici individuali (PIP, piano individuale pensionistico di tipo assicurativo), cui tutti i cittadini possono aderire tramite la sottoscrizione di polizze assicurative, e dai fondi pensionistici “aperti”, a metà fra i fondi chiusi e i piani individuali, cui possono egualmente iscriversi tutti i cittadini.

In particolare, si può ascrivere alla previdenza complementare aggiuntivo-integrativa, oltre a quella pensionistica tipizzata dal d.lgs. n 252/2005, anche l’intervento degli enti bilaterali a integrazione dell’assicurazione sociale per l’impiego corrisposta ai lavoratori sospesi per crisi aziendali o occupazionale,

prevista in via sperimentale per ciascuno degli anni 2013-2014-2015 dall'art. 3, comma 17, della recente l. n. 92/2012 di riforma del mercato del lavoro (legge Fornero), nonché le prestazioni integrative erogate ai sensi del comma 11 dell'art. 3 della predetta legge dai fondi di solidarietà bilaterali.

La previdenza complementare gode di un incoraggiante favore fiscale che si concretizza nella permessa deducibilità dal reddito complessivo dei contributi versati dal lavoratore e dal datore di lavoro alle forme di previdenza complementare per un importo non superiore di euro 5.164, 57 (art. 10, comma 1, lett. *e-bis*, TUIR).

La realtà dominante nell'ambito del secondo ramo previdenziale è quella dei fondi chiusi di origine negoziale, istituiti negli anni Novanta dalle parti sociali (sindacati e associazioni datoriali o dagli stessi datori di lavoro) e da queste gestiti in modo paritario negli organismi di *governance* interna. Si tratta di fondi cui possono aderire i lavoratori appartenenti al settore produttivo "proprietario", regolati nei contratti collettivi di riferimento. Gli esempi più noti sono il fondo **Cometa** per i metalmeccanici, **Alifond** per l'industria alimentare, **Fonchim** per il settore chimico-farmaceutico. Accanto a tali fondi possono coesistere fondi negoziali di carattere territoriale (in alcuni casi addirittura dominanti rispetto a quelli di categoria) che raggruppano i lavoratori appartenenti allo stesso ambito geografico e allo stesso settore merceologico (**Previ-labor** per le aziende metalmeccaniche del bolognese) o anche a diversi settori produttivi (**Fondo Solidarietà Veneto**).

La quota obbligatoria minima di versamento contributivo prevista dai contratti nazionali di settore si aggira intorno al 3-4% della retribuzione, con quote variabili e diverse per datori di lavoro e lavoratori e a seconda del livello di inquadramento.

Occorre poi sottolineare come in più di un caso, all'interno delle più ampie politiche di welfare aziendale, intervengano accordi aziendali che prevedono un incremento delle risorse da destinare alla previdenza complementare. Ad esempio, il gruppo **ABB**, aderente al fondo **Cometa**, in aggiunta a quanto concordato dalla contrattazione nazionale di settore ha previsto un versamento annuale di 100 euro da parte del datore di lavoro; nel gruppo **Intesa Sanpaolo** nella cassa di previdenza del personale della **Cassa di risparmio di Padova e Rovigo (Cariparo)** il datore di lavoro versa il 5% e i lavoratori possono versare da un minimo dello 0,61% ad un massimo del 14% della retribuzione.

## **Assistenza sociale e sanitaria**

A differenza della previdenza, l'assistenza sociale eroga prestazioni monetarie o di servizi per la soddisfazione di bisogni socialmente rilevanti, non soddisfatti né dal reddito da lavoro, né da altri redditi (compresi quelli previdenziali). Inoltre, sempre a differenza della previdenza, la struttura non assicurativa la rende universalistica e gratuita, incardinata sullo *status* di cittadino anziché di lavoratore.

L'assistenza, come la previdenza, può essere pubblica o privata. L'assistenza privata in particolare comprende due tipi di istituti: i fondi sanitari integrativi, sui quali verrà concentrata l'attenzione nei prossimi paragrafi vista la particolare rilevanza nell'ambito delle politiche di welfare aziendale, e le assicurazioni sanitarie commerciali. La differenza tra questi due istituti è ravvisabile innanzitutto nella non finalità di lucro dei fondi (al contrario delle assicurazioni), che forniscono prestazioni integrative rispetto al sistema pubblico con logiche non orientate al profitto. In secondo luogo, mentre le assicurazioni operano sulla base di principi attuariali secondo i quali i premi sono fondati su stime probabilistiche relative alle frequenze e al costo dei sinistri, i fondi si basano sulla solidarietà tra i gruppi aderenti.

## **Fondi sanitari integrativi**

In base alla normativa vigente i fondi sanitari si configurano come forme di mutualità volontaria di natura integrativa rispetto al Servizio sanitario nazionale (SSN). In particolare, come indicato nel d.lgs. n. 299/1999, essi 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 erogate dal SSN «comprese nei livelli uniformi ed essenziali di assistenza, per la sola quota posta a carico dell'assistito», come i ticket, le prestazioni erogate in libera professione e i servizi alberghieri (art. 9, comma 4, d.lgs. n. 299/1999). A queste indicazioni di carattere generale, contenute nel già citato d.lgs. n. 299/1999, vanno ad aggiungersi le più specifiche indicazioni contenute nel “decreto Turco” che precisano e ampliano in maniera significativa gli ambiti di intervento, facendo in particolare riferimento a: prestazioni socio-sanitarie in strutture accreditate residenziali e semiresidenziali o in forma domiciliare per la quota pagata dagli assistiti; cure termali non a carico del SSN; medicina non convenzionale anche se erogata da strutture non accreditate; assistenza odontoiatrica limitatamente

alle prestazioni non a carico del SSN; assistenza ai non autosufficienti; prestazioni odontoiatriche non comprese nei livelli essenziali e uniformi di assistenza per la prevenzione, cura e riabilitazione di patologie odontoiatriche presso strutture autorizzate, anche se non accreditate.

Il decreto del Ministero della salute del 31 marzo 2008 precisa che i fondi devono destinare alle prestazioni socio-sanitarie non comprese nei livelli essenziali e uniformi di assistenza e a quelle finalizzate al recupero della salute di soggetti temporaneamente inabilitati da malattia o infortunio per la parte non garantita dalla normativa vigente, nonché alle prestazioni di assistenza odontoiatrica non comprese nei livelli essenziali di assistenza per la prevenzione, cura e riabilitazione di patologie odontoiatriche, una quota di risorse «non inferiore al 20% dell'ammontare complessivo delle risorse destinate alla copertura di tutte le prestazioni garantite ai propri assistiti» (art. 1, decreto Ministero della salute 31 marzo 2008). Una tale enfasi posta sul carattere di complementarietà dei fondi sanitari integrativi rispetto all'assistenza sanitaria pubblica permette di capire come questi siano stati concepiti, ovvero come vero e proprio “secondo pilastro” del sistema sanitario del Paese.

I fondi integrativi, che 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), possono avere una pluralità di fonti istitutive: contratti e accordi collettivi tra le parti sociali; accordi tra lavoratori autonomi, liberi professionisti o loro associazioni; regolamenti di Regioni, enti territoriali ed enti locali; delibere di organizzazioni non lucrative operanti nei settori dell'assistenza socio-sanitaria o dell'assistenza sanitaria; iniziativa di società di mutuo soccorso riconosciute dallo Stato o da «altri soggetti pubblici e privati, a condizione che contengano l'esplicita assunzione dell'obbligo di non adottare strategie e comportamenti di selezione dei rischi o di discriminazione nei confronti di particolari gruppi di soggetti» (art. 9, comma 3, lett. *f*, d.lgs. n. 229/1999). Si sottolinea inoltre che i contributi di assistenza sanitaria versati ai fondi o ad enti e casse aventi esclusivamente finalità assistenziale creati sulla base di accordi di categoria o aziendale sono fiscalmente deducibili fino ad un importo massimo di 3.615,20 euro (art. 51, comma 2, lett. *a*, TUIR).

All'atto pratico è ravvisabile una forte diffusione dei fondi sanitari integrativi aziendali, mentre più ridotti sono i casi in cui l'assistenza sanitaria integrativa prende la forma di polizze sanitarie fornite dalle compagnie di assicurazione. Mentre da un lato è ravvisabile la tendenza ad ampliare le prestazioni coperte da tali strumenti (spese per visite specialistiche, prestazioni diagnostiche, ricoveri ospedalieri, prestazioni oculistiche e odontoiatriche), dall'altro emerge



ancora una limitata copertura della spesa per la non autosufficienza, nonostante le chiare indicazioni della normativa.

In via di diffusione è la tendenza delle aziende, in sede di contrattazione integrativa, a incrementare la quota di contribuzione ai fondi sanitari fissata dai contratti nazionali, in sostituzione almeno parziale degli incrementi salariali. Un esempio è dato dall'impresa farmaceutica **Angelini**, che nell'accordo aziendale ha previsto per il 2011 una riduzione del premio di produttività, rispetto al 2010, da 2.070 euro a 1.900 euro lordi, compensato però dall'estensione ai familiari dei lavoratori della copertura sanitaria offerta dal fondo di categoria **Faschim**, totalmente a carico dell'azienda.

A fianco degli orientamenti appena delineati vi sono però alcuni segnali che denotano una forte eterogeneità tra le condizioni presenti nei diversi settori e tra le categorie professionali. Tale eterogeneità riguarda innanzitutto la contribuzione. Mentre infatti nel gruppo metalmeccanico **ABB** il fondo sanitario **FAI** è alimentato da versamenti pari a 33 euro annui da parte del datore di lavoro e dallo 0,55% della retribuzione lorda dal parte del lavoratore, nel fondo unificato del gruppo **Intesa** tali versamenti raggiungono i 900 euro e l'1% della retribuzione lorda. In secondo luogo, differenze rilevanti sono ravvisabili nei rimborsi assicurati per le prestazioni: per quel che concerne l'odontoiatria e prendendo in considerazione le stesse due realtà aziendali, si nota che il fondo di **ABB** garantisce un massimale di spesa annuo fino a 1.800 euro, superiore a quello di **Intesa Sanpaolo**, che è invece di 1.500 euro. Altro elemento di differenziazione riguarda il trattamento riservato ai dirigenti. Questi, infatti, in alcune aziende possono aderire a fondi o polizze assicurative separate e più ricche rispetto a quelle del resto dei dipendenti (come avviene per esempio in **Angeli** e nel gruppo **San Benedetto**). Un ultimo elemento riguarda i beneficiari delle prestazioni dei fondi o delle polizze. Oltre ai dipendenti delle aziende, infatti, la copertura non sempre si estende ai familiari. Spesso, infine, la copertura non viene conservata da parte dei lavoratori precedentemente iscritti in caso di mobilità e solo in alcuni casi (**Atm** in particolare) questa arriva a comprendere addirittura i lavoratori pensionati.

# La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali

di Rosita Zucaro

## La conciliazione in azienda

Le misure di *work-life balance*, parte integrante di piani strutturati di welfare aziendale, costituiscono un *asset* strategico non solo per le politiche inerenti al mercato del lavoro, ma anche per affrontare questioni centrali nell'evoluzione dell'intero modello socio-economico: dallo sviluppo sostenibile, all'equilibrio demografico, fino alle questioni di riequilibrio di genere.

All'interno di tale quadro, complice anche la crisi economica, le imprese stanno assumendo un ruolo di crescente importanza, con conseguente spostamento dei luoghi della programmazione e di attuazione. Dai livelli centrali si assiste ad un maggior coinvolgimento di quelli periferici, e allo stesso tempo ad un allargamento delle reti di attori pubblici e privati che, in una prospettiva di *welfare society*, concorrono in maniera diffusa alla produzione di benessere. Inoltre, le aziende devono far fronte alle nuove esigenze conciliatorie di un numero crescente di lavoratrici e lavoratori con carichi familiari diversificati, dagli aspetti più legati alla genitorialità a quelli di cura di soggetti con *handicap* o anziani.

L'ILO nell'ultimo rapporto sulla tutela della maternità e della paternità rileva che il diritto a un equilibrio tra famiglia e lavoro costituisce elemento fondamentale della qualità del lavoro. In quest'ottica l'azienda deve contribuire a diffondere più cultura di sostegno alle pratiche di conciliazione.

L'aver raggiunto una soglia di longevità impensabile anche solo qualche decennio fa, se, da un lato, rappresenta un importante traguardo, dall'altro si configura come una sfida per la società nel suo complesso, che dovrà affrontare

cambiamenti importanti anche nell'ambito dell'organizzazione dei servizi, sia per gli anziani, che per le loro famiglie.

Affrontare il tema "conciliazione" significa andare alla radice di questi problemi, partendo dai meccanismi che regolano le società contemporanee e riconoscendo, in primo luogo, che famiglia e lavoro non sono monadi separate, ma due entità legate da un insieme strutturato di interconnessioni, che si modificano nel corso del tempo, con necessità di interventi di rimodulazione delle politiche connesse.

Non a caso la Strategia europea definita nel vertice di Lisbona del 2000 ha espressamente sancito l'evoluzione degli interventi di *work-life balance* in strumento polivalente che va dalla funzione di promozione dell'accesso al mercato del lavoro e di garanzia di migliori condizioni per i lavoratori con responsabilità familiari, a quella di strumento per la soluzione a macroproblemi quali il disequilibrio strutturale della popolazione. Le misure di conciliazione vanno, quindi, integrate e valutate all'interno di più ampia strategia, in cui si legano anche alle azioni aziendali inerenti alla responsabilità sociale d'impresa.

È in atto un cambiamento che, velocizzato dalla particolare e difficile congiuntura economica, sta imponendo una visione del lavoro e delle sue regole sempre più emancipata da un esclusivo legame a fattori economici. La crisi, infatti, sta dimostrando che il solo benessere economico non può essere al centro delle politiche di risanamento.

Il piano d'azione nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa 2012-2014, presentato il 16 aprile 2013 dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali e dal Ministero del sviluppo economico (ripreso dall'accordo sottoscritto da **ABI** il 19 aprile 2013), evidenzia proprio l'importanza del ruolo dell'impresa nella società e nella gestione responsabile delle attività economiche quale veicolo di creazione di valore, a mutuo vantaggio di imprese, cittadini e comunità. Le aziende che loro *sponte* adottano "comportamenti" socialmente responsabili riescono per tale via ad acquisire un concreto vantaggio nei confronti dei *competitors*.

La conciliazione vita-lavoro costituisce un ambito privilegiato al quale le strategie d'impresa devono orientarsi. L'Università La Sapienza di Roma dall'intersezione tra conciliazione vita-lavoro e *Total Reward System* ha ideato un modello di organizzazione e gestione del rapporto di lavoro, che costituisce un sistema retributivo motivazionale che, oltre alla classica retribuzione, comprende *benefit* e programmi di *work-life balance*.

Al fine di sviluppare tali misure d'intervento, un'impresa può agire su quattro leve, tra loro complementari: organizzazione del lavoro, cultura aziendale, sistema di retribuzione, servizi aziendali (si veda la figura 1).

Figura 1 – Le leve della conciliazione vita-lavoro



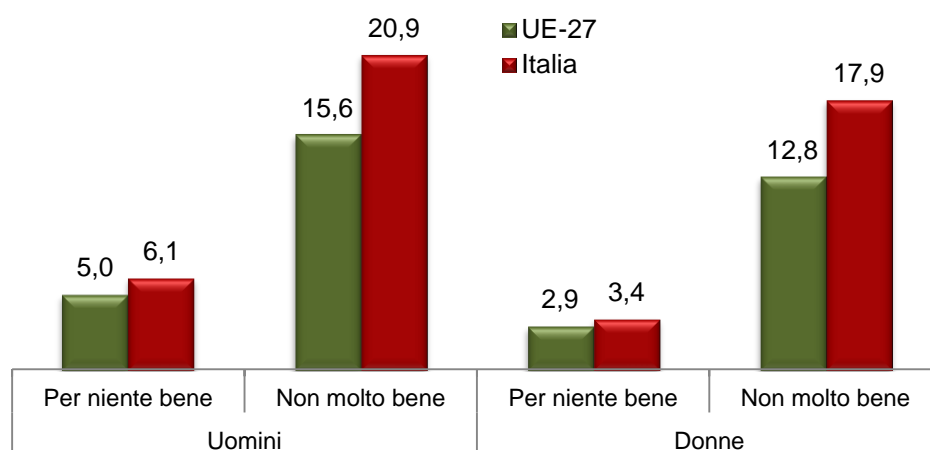
Fonte: Guida operativa Regione Lombardia. La conciliazione famiglia-lavoro. Un'opportunità per imprese e pubbliche amministrazioni, 2011

Ulteriore conferma di tale processo evolutivo e dell'accresciuta importanza del ruolo primario che devono ricoprire le politiche di conciliazione si rinviene nell'adozione del *Primo Rapporto sul benessere equo e sostenibile in Italia* (Bes) dell'11 marzo 2013, predisposto dall'ISTAT in collaborazione con il CNEL, in cui viene presentato un nuovo indice, costruito proprio attraverso l'integrazione di misuratori economici con indicatori di carattere sociale, per valutare lo stato ed il progresso di una società. Il rapporto Bes misura, infatti, sia la partecipazione al mercato del lavoro che la qualità del lavoro, definendo i diversi *asset* dell'occupazione in ordine a vari aspetti fra cui stabilità, reddito, sicurezza sul lavoro e la conciliazione vita-lavoro. Sempre più centrale, quindi, diviene il valore che le persone assumono all'interno dei contesti aziendali.

Alla luce di tale scenario, molte aziende a livello europeo stanno cercando di "tenere il passo" introducendo programmi di conciliazione aggiuntivi rispetto a quanto previsto dalla normativa nazionale o locale. Nonostante, però, si registri in Europa un aumento del numero di imprese, che mettono a disposizione dei propri dipendenti dispositivi di conciliazione, una quota consistente di cit-

tadini europei (più del 50%) ancora incontra enormi difficoltà nel conciliare impegni di lavoro ed esigenze di vita e ciò si riscontra maggiormente nei Paesi dell'Europa meridionale ed orientale. La forza lavoro italiana registra difficoltà maggiori nel bilanciare vita lavorativa e impegni extralavorativi rispetto alla media UE-27. Sono gli uomini a percepire in maniera leggermente superiore rispetto alle donne difficoltà di conciliazione, anche se diverse sono le esigenze maggiormente espresse: per i primi pesa la difficoltà a svolgere attività sportive e culturali, vita sociale e riposo; per le seconde la preoccupazione è per cura dei figli e degli interessi domestici.

Figura 2 – Occupati con difficoltà di conciliazione vita-lavoro



Fonte: Eurofound, 5th European working conditions survey, 2012

Alla luce del descritto quadro, il legislatore cerca di promuovere la conciliazione vita-lavoro agendo, in particolare, sui seguenti fronti: 1) incidendo sulla disciplina del rapporto di lavoro; 2) favorendo l'attuazione di nuovi strumenti, quali ad esempio i piani territoriali degli orari; 3) incentivando e favorendo la creazione di una rete di servizi (servizi per l'infanzia, servizi di assistenza agli anziani, ecc.) finanziati o agevolati fiscalmente.

### **Genitorialità e lavoro. Il quadro normativo**

Normativa fondamentale, in materia di tutela della maternità e della paternità, è la l. n. 53/2000, recante *Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei*

*tempi delle città*, con la quale sono stati introdotti i congedi parentali, nell'obiettivo di contribuire concretamente al riequilibrio dei ruoli genitoriali all'interno dei contesti famigliari.

La citata legge costituisce, inoltre, un importante quadro di riferimento legislativo in materia di *work-life balance* per due altri aspetti: da una parte per aver focalizzato l'attenzione degli enti territoriali sull'importanza strategica di riorganizzare i tempi delle città; dall'altra avendo promosso, tramite l'art. 9, la sperimentazione di azioni positive per la conciliazione vita-lavoro, attraverso la previsione di finanziamenti (rinnovabili ogni anno, nei limiti delle disponibilità delle risorse), in favore delle aziende che, con accordi sociali, predispongano progetti articolati per consentire ai dipendenti di usufruire di forme di flessibilità oraria e organizzativa (part-time reversibile, telelavoro, banca delle ore, flessibilità oraria o dell'organizzazione aziendale), o per agevolare il reinserimento lavorativo del genitore dopo un periodo di assenza di oltre 60 giorni, ed, infine, per incentivare interventi innovativi in risposta alle esigenze di conciliazione vita-lavoro, anche attraverso l'attivazione di reti territoriali tra enti, aziende e parti sociali.

Una prima riorganizzazione normativa della materia si è avuta nel Testo Unico introdotto con il d.lgs. n. 151/2001, il quale ha accorpato la disciplina originaria della l. n. 1204/1971 con quella della l. n. 53/2000. A questo decreto legislativo si devono importanti novità in merito alla ridefinizione dei requisiti oggettivi e soggettivi, nonché dei criteri e delle modalità per la fruizione dei congedi, permessi e aspettative da parte di entrambi i genitori. Un numero significativo di interventi legislativi hanno riguardato anche l'assistenza dei soggetti portatori di *handicap*, sia figli, sia parenti (dall'art. 4 all'art. 7 del d.lgs. n. 119/2011). Sempre il decreto del 2011 è intervenuto anche in materia di congedo per le cure dei lavoratori mutilati o invalidi civili che abbiano una riduzione della capacità lavorativa superiore al 50%. Alla riforma Fornero del 2012 si deve invece l'affermazione di una tutela sempre più volta alla genitorialità nel complesso, disancorata dalla protezione/difesa solo della madre e del nascituro.

Il congedo obbligatorio di paternità, introdotto dall'art. 4, comma 24, della l. n. 92/2012 introduce l'affermazione del principio di uguaglianza tra la figura materna e paterna, in termini di riconoscimento e godimento dei diritti inerenti alla cura della prole. Inoltre tale previsione completa quel processo di riscrittura delle norme in tema di tutela del lavoro femminile verso la prospettiva di una più affermata coscienza della funzione sociale della maternità e della concorrente considerazione degli interessi del bambino. Sempre nell'obiettivo di promuovere norme a favore dell'inclusione delle donne nel mercato del lavoro

e tali da consentire, a entrambi i genitori, una migliore assistenza dei figli, il Legislatore del 2012 è intervenuto con l'introduzione di due misure sperimentali della durata di tre anni: il diritto per le neo-mamme di chiedere, nei limiti delle risorse disponibili, la corresponsione di voucher per la prestazione di servizi di *baby-sitting*, dal termine del periodo di congedo obbligatorio per la maternità e per gli 11 mesi successivi; la possibilità, per madri e padri italiani, di poter usufruire del congedo parentale "ad ore". In materia di tutela della maternità è infine vigente anche la recentissima riforma sul lavoro adottata con il d.l. n. 34/2014, convertito con modificazioni in l. n. 78/2014, chiarendo che il congedo di maternità attivato nell'esecuzione di un contratto a termine presso la stessa azienda concorre a determinare il periodo di attività lavorativa utile a conseguire il diritto di precedenza all'assunzione. A queste lavoratrici è anche riconosciuto il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo determinato effettuate dal datore di lavoro entro i successivi 12 mesi, con riferimento alle mansioni già espletate in esecuzione dei precedenti rapporti a termine.

### **Le nuove misure: il congedo di paternità, il congedo frazionato a ore e i voucher *baby-sitting***

Le misure sperimentali di sostegno all'occupazione femminile previste dalla l. n. 92/2012 hanno ricevuto concreta attuazione con il decreto interministeriale del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e del Ministero dell'economia e delle finanze del 22 dicembre 2012. In merito ai criteri di accesso e alle modalità di fruizione del congedo di paternità obbligatorio e di quello facoltativo, il decreto, stabilendo che la loro fruizione è possibile entro il quinto mese di vita del bambino, introduce una novità rispetto al passato in cui il padre poteva sì beneficiare del congedo, ma solo nelle ipotesi tassativamente previste dalla legge, quali la morte o la grave infermità della madre. La misura in oggetto, sebbene rappresenti una "timida" apertura verso l'affermazione del principio di uguaglianza tra i genitori nella cura dei figli, risulta ancora lontana dalle previsioni legislative di alcuni Paesi europei, quali Svezia e Norvegia, in cui, oltre ai congedi di paternità, sono previsti anche i congedi parentali, usufruibili da entrambi i genitori anche in modo condiviso.

Quanto all'ambito di applicazione, l'art. 1 del citato decreto, istituisce in favore del padre: 1) un congedo obbligatorio della durata di un giorno, aggiuntivo rispetto al congedo di maternità (e fruibile anche durante lo stesso); 2) il congedo facoltativo, della durata massima di due giorni (non necessariamente

continuativi) e fruibili dal padre (anche adottivo e/o affidatario) in sostituzione del congedo obbligatorio della madre.

Il trattamento economico e previdenziale è a carico dell'Inps nella misura del 100% della retribuzione e in relazione al trattamento previdenziale del congedo di maternità non è prevista alcuna anzianità contributiva pregressa ai fini dell'accreditamento dei contributi figurativi per il diritto alla pensione e per la determinazione della misura della stessa.

Un nodo critico attiene alla modalità di fruizione del congedo di paternità. Nello specifico, si prevede l'onere, a carico del padre, di comunicare al datore di lavoro, con almeno 15 giorni di preavviso, possibilmente prima della nascita del bambino o della data presunta del parto, i giorni nei quali intende usufruire del congedo sia obbligatorio che facoltativo, nonché l'allegazione della dichiarazione della madre contenente la rinuncia, da parte della stessa, alla fruizione di tanti giorni di congedo quanti saranno quelli utilizzati dal padre. Risulta evidente la farraginosità burocratica della norma e il considerevole lasso di tempo con cui il padre è costretto a dare il preavviso della sua assenza al datore di lavoro. Una migliore modulazione conciliatoria potrebbe essere realizzata anche attraverso strumenti più "flessibili", che tengano in giusta considerazione l'eventualità che le necessità per cui un padre decida di assentarsi dal lavoro siano improvvise.

Interessante in merito riportare che prima dell'introduzione del congedo di paternità da parte del legislatore nazionale è intervenuta la contrattazione collettiva. Le buone prassi, in questo senso, sono ad esempio: l'art. 40-*bis* del Ccnl industria alimentari, che già prevedeva il congedo di paternità nella misura di 2 giorni e il contratto aziendale di **Sanpellegrino** del 13 marzo 2012, che migliora tale previsione, elevandolo a 4 giorni. Questo costituisce un riferimento importante di come la contrattazione collettiva possa e debba ricoprire un ruolo centrale nella definizione di tali politiche.

Altra previsione significativa è la facoltà, concessa ai lavoratori padri e alle lavoratrici madri, di fruire del congedo parentale frazionandolo ad ore. Questa previsione è una conseguenza del recepimento, da parte della l. n. 228/2012, delle disposizioni del d.l. n. 216/2012 di attuazione della direttiva 2010/18/UE, che ha, appunto, ampliato la possibilità di utilizzo dei congedi parentali, anche a ore, secondo le disposizioni adottate dai contratti collettivi. Si tratta dei congedi che spettano a ciascun genitore lavoratore, nei primi 8 anni di vita del figlio, fino a un periodo massimo di 6 mesi di astensione (continuativo o frazionato). L'astensione complessiva di entrambi i genitori non può comunque superare i 10 mesi, salvo il caso in cui il padre lavoratore eserciti il diritto di astenersi dal lavoro per un periodo continuativo o frazionato non inferiore a 3



mesi: in questa ipotesi il limite complessivo dei congedi parentali dei genitori è elevato a 11 mesi. In secondo luogo, è stato precisato che la comunicazione con cui il lavoratore è tenuto a preavvisare il datore di lavoro sull'intenzione di fruire del periodo di congedo parentale (almeno 15 giorni prima) deve contenere anche l'indicazione dell'inizio e della fine del periodo di congedo.

Il Ministero del lavoro, nell'interpello n. 25 del 22 luglio 2013 di Cgil, Cisl e Uil, ha precisato che le modalità di fruizione del congedo "orario" potranno essere disciplinate non solo dalla contrattazione collettiva di settore, ma anche da quella decentrata, che dovrà stabilirne le modalità di godimento su base oraria, i criteri di calcolo, l'equiparazione di un determinato monte ore alla singola giornata lavorativa. Lo spazio di manovra delle intese di secondo livello è incondizionato, atteso che lo stesso non è stato circoscritto nemmeno da deleghe della contrattazione nazionale nei confronti del livello inferiore.

Per quanto attiene al beneficio dei voucher, questi sono utilizzabili, alternativamente, per l'acquisto di servizi di *baby-sitting* o per assolvere agli oneri della rete pubblica dei servizi per l'infanzia o dei servizi pubblici e/o privati accreditati. I "buoni" hanno un importo variabile, modulabile sulla base dei parametri ISEE ed erogabile dall'Inps. L'importo medio previsto è pari a 300 euro mensili per un massimo di 6 mesi. La decisione della mamma di usufruire dei voucher, in alternativa al congedo parentale, comporta, tuttavia, la conseguenziale riduzione di un mese del periodo di congedo parentale, per ogni quota mensile richiesta.

La sperimentazione dei voucher *baby-sitting*, che nasce con l'obiettivo di agevolare la conciliazione vita-lavoro, soprattutto per favorire il rientro della donna dopo la maternità ed evitare ripercussioni alla carriera lavorativa, prevede delle limitazioni ed esclusioni. Sono escluse dal beneficio le madri totalmente esentate dal pagamento della rete pubblica dei servizi per l'infanzia o dei servizi privati convenzionati, nonché quelle che usufruiscono dei benefici di cui al Fondo per le politiche relative ai diritti e pari opportunità. Nella categoria degli esclusi rientrano anche le lavoratrici part-time, in ragione della ridotta entità della prestazione lavorativa, e le lavoratrici iscritte alla gestione separata Inps, sino ad un massimo di tre mesi. Tale misura ha ricevuto particolare apprezzamento da parte dell'ILO che l'ha ritenuta un esempio di «politica innovativa tesa a promuovere il ritorno delle donne sul posto di lavoro consentendo di soddisfare le responsabilità legate alla cura del bambino».

Tabella 1 – Le novità legislative in materia di tutela della maternità e paternità

Misure	Disposizioni	Sintesi dei contenuti
<b>Congedo di maternità</b>	Art. 1, d.l. 34/2014 convertito in legge, con modificazioni, n. 78, il 15 maggio 2014	<p>Se intervenuto nell'esecuzione di un contratto a termine presso stessa azienda, <b>concorre a determinare il periodo di attività lavorativa utile a conseguire il diritto di precedenza all'assunzione.</b></p> <p><b>A queste lavoratrici è anche riconosciuto il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo determinato</b>, effettuate nei successivi 12 mesi, con riferimento alle mansioni già espletate in esecuzione dei precedenti rapporti a termine.</p>
<b>Congedo di paternità</b>	<p>Art. 4, comma 24, lett. a, della l. n. 92/2012</p> <p>Artt. da 1 a 3, d.m. 22 dicembre 2012 (attuativo dell'art. 4, comma 24, lett. a, l. n. 92/2012)</p>	<p><b>Un giorno obbligatorio</b>, aggiuntivo rispetto al congedo di maternità (e fruibile anche durante lo stesso) e <b>due giorni facoltativi</b> (non necessariamente continuativi) e fruibili dal padre (anche adottivo e/o affidatario) in "sostituzione" del congedo materno.</p> <p><b>Trattamento economico, normativo e previdenziale:</b> Indennità giornaliera a carico dell'Inps, pari al 100% della retribuzione.</p> <p><b>Comunicazione al datore di lavoro con almeno 15 giorni di preavviso</b>, del numero di giorni di congedo, allegando la dichiarazione della madre con la rinuncia alla fruizione di tanti giorni di congedo quanti sono quelli fruiti dal padre.</p>
<b>Congedo parentale frazionato ad ore</b>	L. n. 228/2012, recettiva delle disposizioni del d.l. n. 216/2012 di attuazione della direttiva 2010/18/UE	<p><b>Possono fruirne entrambi i genitori</b></p> <p><b>I Ccnl o i contratti collettivi decentrati stabiliscono:</b></p>

		<p>a) modalità di fruizione su base oraria;</p> <p>b) criteri di calcolo;</p> <p>c) equiparazione di un determinato monte ore alla singola giornata lavorativa.</p> <p><b>Durante il periodo, potranno anche essere concordate adeguate misure di ripresa dell'attività lavorativa</b>, osservando quanto eventualmente disposto dai contratti collettivi, anche decentrati.</p>
<p><b>Voucher per acquisto di servizi <i>baby-sitting</i> o per pagamento degli oneri dei servizi pubblici e/o privati</b></p>	<p>Artt. da 4 a 7, d.m. 22 dicembre 2012 (attuativo dell'art. 4, comma 24, lett. b, l. n. 92/2012)</p>	<p><b>Le neomamme, al termine del congedo di maternità e per gli 11 mesi successivi, in "alternativa" al congedo parentale</b> possono avvalersi dei voucher:</p> <p>a) per acquisto di servizi di <i>baby-sitting</i>;</p> <p>b) per assolvere agli oneri della rete pubblica dei servizi per l'infanzia o dei servizi pubblici e/o privati accreditati.</p> <p><b>L'importo erogato dall'Inps è pari a 300 euro mensili.</b></p>

*Elaborazione ADAPT. Fonte: Elaborazione legge n. 92/2012, Decreto interministeriale, 22 dicembre 2012 (attuativo dell'art. 4, comma 24, lett. b), l. n. 92/2012), legge n. 228/2012, recettiva delle disposizioni del decreto legge n. 216/2012 di attuazione della Direttiva 2010/18/UE.; D.L 34/2014 convertito in legge con modificazioni il 15 maggio 2014. Tabella a cura di Rosita Zucaro*

### **La flessibilità come strumento per bilanciare tempi di vita e lavoro**

Nell'attuale fase storico-economica, si assiste all'affermarsi generalizzato di una crescente, ma diversa, esigenza di flessibilità sia da parte dell'impresa che da parte del lavoratore. Intervenire sulla flessibilità del lavoro significa modulare la prestazione sulle specifiche esigenze della produzione, senza mettere a rischio la sicurezza dell'occupazione. La flessibilità costituisce, quindi, un possibile *trait d'union* tra emergenti esigenze aziendali e nuovi bisogni dei lavoratori, legandosi per tale via alle politiche di conciliazione vita-lavoro. La

flessibilità temporale e spaziale rappresenta, infatti, uno dei principali strumenti della conciliazione, intesa come l'insieme di quelle misure che consentono una migliore gestione dei tempi di vita e di lavoro. Le aziende in grado di gestire efficacemente l'evoluzione del rapporto con i lavoratori avranno, quindi, con elevata probabilità, un maggior vantaggio competitivo rispetto alle altre, poiché la produttività è incentivata da modelli flessibili di lavoro, che si adattano alle peculiarità del caso.

In questo processo, la contrattazione collettiva, in particolare quella territoriale e aziendale, ricopre un ruolo strategico, rappresentando uno degli strumenti concreti tramite i quali le aziende possono attivare adeguate politiche conciliative, creare sviluppo, occupazione, equità sociale, sistemi integrati di welfare. Anche L'ILO ha recentemente ricordato tra le strade da perseguire, per tutelare maggiormente la genitorialità, proprio la promozione della contrattazione collettiva, quale strumento attraverso cui lavoratori e datori di lavoro possono concordare una "flessibilità regolata", che consenta ai primi di meglio bilanciare tempi di lavoro con responsabilità di cura, andando incontro allo stesso tempo alle esigenze produttive e organizzative dei secondi.

Al livello nazionale, l'avviso comune *Azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro*, sottoscritto il 7 marzo 2011 da Governo e partiti sociali, si è posto proprio in quest'ottica, avendo quale obiettivo il favorire, attraverso una visione integrata, politiche sociali e contrattuali a sostegno della conciliazione per implementare soluzioni innovative, tanto di tipo normativo, che organizzativo.

In virtù di tale avviso, è stato avviato un percorso tecnico volto ad introdurre nella contrattazione decentrata forme di flessibilità *family-friendly* e di *work-life balance*, con ad esempio orari rimodulati, lavoro a tempo parziale, forme di telelavoro e *smartworking*.

La flessibilità, regolata in ottica di conciliazione vita-lavoro, può essere suddivisa in due macro-aree d'intervento: temporale, caratterizzata da strumenti che permettono un'organizzazione flessibile dei tempi di lavoro (part-time, orario scorrevole, *job sharing*, ecc.); spaziale, costituita da misure che favoriscono una diversa organizzazione degli spazi lavorativi, permettendo alle organizzazioni di superare i confini fisici dell'ente a favore di una maggiore libertà (telelavoro, *smart working*, lavoro agile, ecc.).

## **Modelli flessibili di organizzazione degli orari nelle politiche d'impresa**

Intervenire sulla flessibilità dell'orario consente un rapido adattamento dell'input di lavoro alle esigenze aziendali.

È dimostrato empiricamente da diversi studi e ricerche nel settore, che da un'organizzazione flessibile del lavoro traggano benefici sia i datori di lavoro, che i lavoratori; come è altresì comprovata l'esistenza di una relazione tra flessibilità dell'orario di lavoro, miglioramento dell'equilibrio nei tempi di vita e di lavoro e accrescimento della motivazione, nonché delle condizioni psicosociali.

Pertanto è sempre più ricorrente l'uso modulato del tempo, che media tra l'evoluzione dell'organizzazione della produzione, da un lato, e la crescente attenzione dedicata al rapporto tra lavoro e sfera privata, dall'altro.

Uno tra gli strumenti normativi che permette una flessibilità dei tempi di lavoro, modulabile in ottica di conciliazione, è il *part-time* di cui al d.lgs. 28 gennaio 2000, n. 61, che recepisce la direttiva europea 97/81/CE, che può assumere tre diverse configurazioni: orizzontale, con orario di lavoro corrispondente ad una parte della settimana di lavoro standard; verticale con prestazione a tempo pieno per un limitato periodo della settimana, del mese o dell'anno; mista, ovvero un mix tra le precedenti configurazioni. Tale istituto si pone come uno strumento di flessibilità molto utile per accudire i figli o gli anziani, e risulta, quindi, particolarmente utilizzato dalle donne, consentendo di mantenere il contatto con il luogo di lavoro e di avere, allo stesso tempo, una elasticità di comportamento (e quindi di gestione dei tempi familiari) soddisfacente. Rappresenta, inoltre, uno strumento di flessibilità oraria particolarmente apprezzato anche da parte datoriale, in quanto determina un miglioramento delle performance aziendali, accrescendo al contempo la motivazione e riducendo il *turnover*.

Altro strumento che garantisce la flessibilità dell'orario di lavoro in un'ottica di armonizzazione dei tempi è l'orario scorrevole (o elastico o flessibile), che consente al lavoratore di rimodulare l'orario di ingresso e/o di uscita o l'orario di inizio o di fine della pausa, garantendo la copertura del numero delle ore contrattualmente previste. L'orario scorrevole viene ampiamente utilizzato per mansioni che non prevedono un contatto diretto con il pubblico e che, pertanto, non necessitano di orari fissi di apertura e chiusura. Misura analoga è la settimana concentrata, la quale consiste nel raggruppare l'orario settimanale al di sotto dei classici 5 giorni lavorativi, allungando la durata giornaliera complessiva.

Tale logica è alla base anche della annualizzazione dell'orario, che prevede la fissazione da parte dell'azienda di un monte ore complessivo che il lavoratore deve sostenere durante l'anno, senza definirne in maniera rigida la sua distribuzione temporale.

Sempre in ottica di flessibilità temporale un altro istituto interessante è la banca delle ore, che prevede la possibilità per il lavoratore di “depositare” su un conto virtuale le ore lavorate in più (straordinario) e poi, nel corso dell'anno, attingervi per godere di riposi compensativi secondo le modalità previste dalla contrattazione collettiva. Peculiarità di questa misura è, quindi, la mancata monetizzazione delle ore di straordinario, che vanno a formare un “credito di ore” dal quale attingere nel caso in cui si necessiti di permessi e riposi aggiuntivi.

Altro mezzo che può essere efficacemente volto a politiche di conciliazione vita-lavoro è il *job sharing* (o lavoro ripartito), che prevede l'assunzione in solido dell'adempimento di un'identica prestazione lavorativa da parte di due lavoratori, i quali gestiscono pertanto in maniera autonoma e discrezionale la ripartizione dell'attività lavorativa e l'effettuazione di sostituzioni tra loro. Lo stipendio è calcolato sulle ore effettivamente prestate da ciascun lavoratore.

Le cosiddette “isole di lavoro”, invece, consentono di conciliare le esigenze personali con quelle organizzative dell'azienda. Il citato strumento, presente in alcune realtà aziendali, come ad esempio il **Gruppo Auchan** o **Ikea**, si caratterizza per la suddivisione dei lavoratori in gruppi (chiamati appunto “isole”) attraverso una logica di complementarietà, che necessita di una indagine e analisi preventiva dei bisogni della popolazione aziendale interessata, al fine di fare il *matching* tra gli stessi (età, nucleo familiare, distanza dal luogo di lavoro, fattori sociali, ecc.). Il personale, nell'ambito della propria isola, si impegna ad osservare un orario individuale di lavoro (in termini di durata, giorni e fasce orarie) con un sistema di credito/debito da riportare annualmente a somma zero, nel rispetto della c.d. curva di carico di lavoro previsionale della azienda. I vantaggi sono: a livello aziendale l'adeguamento della presenza del personale al flusso cliente, nonché il miglioramento del clima aziendale, con conseguente riduzione dell'assenteismo; per il lavoratore una migliore gestione dei propri tempi di vita.

Nell'attuale contesto globalizzato la maggiore flessibilità lavorativa, quindi, è un fattore che comporta un vantaggio competitivo che si concretizza nella capacità di attrarre e trattenere i lavoratori qualificati e di migliorare la produttività, sia del singolo sia aziendale, nell'ottica del raggiungimento del benessere organizzativo che misura non solo la qualità dell'ambiente di lavoro, ma anche

la capacità di un'organizzazione di essere efficace e produttiva, mantenendo un adeguato grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

### **Misure sempre più moderne: dal telelavoro allo *smart working***

Uno strumento rientrante nell'ambito della flessibilità spaziale, che può essere particolarmente utile in ottica di *work-life balance*, è il telelavoro. Tale istituto viene originariamente definito nell'accordo-quadro del 2002 come «una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta al di fuori dei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa».

Esistono diverse tipologie di telelavoro distinte in base al tempo e allo spazio. In ordine al primo elemento, vi sono telelavoratori full-time, part-time, con orario fisso e con orario flessibile. Per quanto attiene alla variabile spaziale, invece, sussistono quattro differenti modalità di lavoro: 1) telelavoro a domicilio; 2) centri satellite mono-impresе, ovvero uffici satellite creati lontano dalla sede centrale e vicino alla residenza della maggior parte dei collaboratori con lo scopo di ridurre l'abbattimento dei costi e tempi di trasporto; 3) tele-centri di quartiere; 4) telelavoro mobile adatto ad alcune tipologie di prestatori di lavoro che non lavorano in una sede fissa.

Il telelavoro si pone come un utile strumento per la conciliazione vita-lavoro, in quanto consente al lavoratore/padre o alla lavoratrice/madre una maggior presenza a fianco del figlio; permette una maggior flessibilità dell'orario di lavoro durante la giornata, intesa sia in termini di numero e durata delle pause, che di variabilità dell'orario di lavoro stesso da giornata a giornata; contrae i tempi degli spostamenti casa-ufficio; consente di lavorare con maggior concentrazione e raccoglimento, che difficilmente si riescono a raggiungere nei luoghi di lavoro, per definizione fatti di relazioni umane e contatti interpersonali continui. I conseguenti esiti positivi per l'azienda sono un aumento della produttività oltre ad una riduzione dei tassi di assenteismo.

Nonostante i comprovati benefici e alcuni sporadici e citatissimi casi (nel verbale di accordo del **gruppo ENI S.p.a.** del 14 maggio 2012 si legge che il telelavoro, quale strumento atto a favorire un miglioramento della produttività, verrà utilizzato anche in nuovi processi organizzativi, congiuntamente al miglioramento del *work-life balance*), il telelavoro è uno strumento ancora scarsamente utilizzato nelle imprese italiane. Un recente studio del Politecnico di Milano riporta che tale tipologia di flessibilità spaziale è presente solo nel 20%

delle imprese, ma disponibile a tutti i lavoratori solo nel 2% dei casi e nel 2013 la percentuale dei telelavoratori per più di un quarto del loro tempo lavorativo è stata appena il 6,1%. La causa si rinviene, innanzitutto, in una normativa molto rigida e restrittiva, che non tiene conto dell'evoluzione degli strumenti tecnologici e che espone l'impresa interessata all'utilizzo di questa modalità lavorativa a costi e rischi troppo elevati, ad esempio in materia di sicurezza sul lavoro.

In virtù di ciò si è assistito ad una recente evoluzione del telelavoro, in una nuova modalità lavorativa, che trae origine dallo stesso, per poi distinguersene: lo *smart working*. L'osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano dedicato al tema lo ha definito come un modello che prevede: «la riprogettazione congiunta di leve non solo tecnologiche, ma anche di natura organizzativa e gestionale, che possono essere raggruppate in tre categorie fondamentali: 1) *bricks*, ovvero il *layout* fisico degli spazi di lavoro; 2) *bits*, ossia la capacità di sfruttare le potenzialità delle tecnologie digitali per il ripensamento dello spazio virtuale di lavoro; 3) *behaviours*, in termini di stili di lavoro e *policy* organizzative, cultura del top management e comportamenti delle persone» <sup>(1)</sup>. La ricerca esito dei lavori del citato osservatorio rivela che l'adozione di modelli cosiddetti di *smart working* porterebbe benefici per il sistema-Paese: a fronte di un aumento di produttività medio del 25% per lavoratore, si ha un beneficio in termini di costo del lavoro per 1,7 miliardi di euro, di un risparmio di tempo di 47 milioni di ore e di 407 milioni di euro all'anno, riduzione di emissioni CO2 di oltre 307.000 tonnellate (se solo il 10% degli occupati lavorasse da casa in telelavoro per 100 giorni all'anno). Nonostante l'ampia diffusione di ICT oggi solo il 5% dei lavoratori italiani è *smart worker*, soprattutto per le resistenze culturali nelle organizzazioni.

La necessità, quindi, di superare il citato blocco creatosi intorno al telelavoro, dando vita a uno strumento che parta da esso per distinguersene, superandone i prevalenti ostacoli ad una maggiore diffusione, è alla base del testo di una proposta di legge sullo *smart working* recentemente depositata alla Camera, la quale vorrebbe anche incentivare e accompagnare un profondo cambiamento culturale nella concezione del lavoro: il passaggio dal lavoro "a timbratura di cartellino" al lavoro per obiettivi, dove al lavoratore viene lasciata ampia libertà di auto-organizzarsi a patto che porti a termine gli obiettivi stabiliti nelle scadenze previste. Nella proposta presentata vengono meno gli obblighi e i costi per l'azienda legati alla sicurezza sul lavoro presenti nel caso del telelavoro e viene predisposto un nuovo impianto in materia di sicurezza incentrato

---

<sup>(1)</sup> Osservatorio *smart working* della *School of management* del Politecnico di Milano, *Smart working: ripensare il lavoro, liberare l'energia*, novembre 2012.



sull'informazione e sulla prevenzione, attraverso la fornitura di strumenti informatici adeguati. La proposta configura lo *smart working* come strumento e non come tipologia contrattuale, con lo scopo di renderlo utilizzabile da tutti i lavoratori che svolgano mansioni compatibili con questa possibilità, anche in maniera "orizzontale": qualche pomeriggio a settimana, tre ore al giorno, tutte le mattine, a seconda dell'accordo raggiunto tra datore di lavoro e lavoratore. Inoltre la proposta di legge, volendo agevolare il più possibile l'adozione di questo strumento di conciliazione vita-lavoro da parte delle aziende, incentivando il cambiamento verso una nuova "cultura organizzativa", ha proposto una modifica alla normativa in materia di agenda digitale per estendere gli incentivi fiscali alle aziende che adottano modalità di lavoro agile. Nella premessa della proposta di legge viene evidenziato che in relazione allo specifico caso italiano l'adozione di pratiche di questo tipo potrebbe significare 27 miliardi in più di produttività e 10 miliardi in meno di costi fissi. Lo *smart working* si lega quindi al diffondersi del concetto di *knowledge work*: la creazione di valore non è più legata alla presenza fisica dei lavoratori, bensì alla loro capacità di generare innovazione, indipendentemente dall'orario e dal luogo in cui si trovano.

Ancora una volta la contrattazione collettiva (aziendale, non nazionale) ha preceduto la proposta di legge, talvolta trattando esplicitamente di *smart working*, ma più frequentemente regolando il "lavoro agile" o *home working* (intendendo però la stessa cosa). Esempio concreto si ha nel contratto aziendale siglato da **Solvay** il 29 novembre 2013, che prevede una forma di *home working*: la prestazione lavorativa può essere svolta in un luogo diverso dall'azienda, per un periodo limitato di tempo e in occasioni sporadiche e non continuative, se sussistono condizioni tecniche e operative di tele-lavorabilità della mansione e il periodo di *home working* non eccede i 2 giorni consecutivi per un massimo di 10 giorni nell'arco dell'anno solare.

Tabella 2 – Alcune *Best Practises* in materia di conciliazione vita-lavoro

Azienda	Numero Dipendenti	Contratto aziendale	Misure di conciliazione vita-lavoro
<b>SOLVAY</b>	2.270 circa in Italia	29 novembre 2013	Congedo di paternità prolungato Integrazioni su permessi retribuiti e non Assistente sociale Convezioni e contributo asilo nido Colonie estive Premio per diritto allo studio Borse di studio

			<p>Convenzioni a sostegno del potere d'acquisto</p> <p>Sportello bancario con consulente dedicato</p> <p>Flessibilità oraria</p> <p>Telelavoro</p> <p><i>Home working</i></p>
<b>SANPELLEGRINO</b>	2.000 circa	13 marzo 2012	<p>Integrazioni congedo di paternità (in occasione della nascita del figlio), congedo parentale (se richiesto dal padre per la durata di due settimane) e congedo per malattia del figlio</p> <p>Telelavoro</p> <p>Lavoro agile</p> <p>Flessibilità oraria</p>
<b>NETWORK CONTACTS</b>	Tra 800 e 1.000 circa		<p>Asilo nido, in convenzione, con strutture esterne</p> <p>Supporto psicologico</p> <p>Biblioteca</p> <p>Zona living</p> <p>Servizio navetta</p> <p>Convenzioni di vario genere</p>
<b>SAN BENEDETTO</b>	1.800 circa in Italia	26 aprile 2011	<p>Medico aziendale</p> <p>Sostegno allo studio (spese scolastiche per i figli)</p> <p>Somministrazione bibite</p> <p>Mensa aziendale</p> <p>Bonus di vario tipo (matrimonio/nascita figlio/pacco natalizio ecc.)</p> <p>Contributo asilo nido</p> <p>Flessibilità oraria per studenti lavoratori</p> <p>Gita ogni 2 anni</p> <p>Bonus matrimonio/figlio</p>
<b>SEA AEREOPORTI MILANO</b>	Oltre 5.000	6 ottobre 2011	<p>Centri e campi estivi per bambini e adolescenti</p> <p>Orario flessibile</p> <p>Permessi per visite specialistiche</p> <p>Servizi di ascolto e help desk anziani</p>
<b>UNIPOL ASSICURAZIONI</b>	4.649	8 ottobre 2011	<p>Flessibilità della pausa pranzo</p> <p>Permessi per accudire i figli</p> <p>Permessi e contributi economici di varia natura</p> <p>Servizi "tagliatempo"</p>

Fonte: elaborazione ADAPT. Analisi della contrattazione aziendale indicata, tabella a cura di R. Zucaro

# ***Fringe benefits: normativa fiscale e orientamenti dell' Agenzia delle entrate***

di Daniele Grandi

## **Origini dell'istituto e ambito di applicazione**

La normativa fiscale rappresenta per le imprese un importante incentivo all'implementazione di pratiche a contenuto sociale e fornisce utili strumenti per introdurre politiche retributive in grado di generare situazioni *win-win* fra impresa e lavoratore grazie alla “semplice” esclusione da reddito di lavoro dipendente di alcune categorie di c.d. *fringe benefits* (benefici accessori).

Il trattamento dei *fringe benefits* in capo ai dipendenti è regolato dall'art. 51 del Testo Unico delle imposte sui redditi (TUIR), mentre 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. n. 446/1997 disciplina la loro deducibilità ai fini dell'IRAP.

Il TUIR (d.P.R. n. 917/1986) codifica norme risalenti al 1973, ovvero al d.P.R. n. 597/1973, recante *Istruzioni e disciplina dell'imposta sul reddito delle persone fisiche*. In particolare, con l'art. 48 del d.P.R. n. 597/1973 il legislatore riconduceva al 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 questione ampliando la nozione 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 as-

sistenza integrativa, limitando 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; ampliando il novero dei compensi esclusi dall'imponibile, includendovi tra l'altro il c.d. "welfare aziendale", ossia 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 altresì prevista una parziale defiscalizzazione per i compensi in natura, per le auto concesse in uso promiscuo, per la concessione di prestiti, per la concessione in uso di fabbricati.

Successivamente, con il d.l. 27 maggio 2008, n. 93, è stato eliminato il regime di vantaggio fiscale precedentemente vigente per le erogazioni liberali in occasione di festività e ricorrenze alla generalità dei dipendenti. Da ultimo, con il d.l. 2 marzo 2012, n. 16, è stata prevista l'esclusione dal reddito imponibile delle somme, dei servizi e delle prestazioni erogati dal datore di lavoro «per la frequenza degli asili nido e di colonie climatiche [...], nonché per borse di studio» in favore dei familiari dei dipendenti.

### **Trattamento fiscale in capo ai dipendenti**

L'art. 51, comma 1, del TUIR prevede che qualsiasi utilità percepita dal dipendente nel periodo d'imposta – più precisamente entro il 12 gennaio del periodo d'imposta successivo (purché riferiti al precedente periodo), c.d. "principio di cassa allargato" – concorre a formare il suo reddito imponibile sempreché sussista una specifica relazione causale con il rapporto di lavoro. Tale principio (c.d. di onnicomprensività) comporta quindi la potenziale imponibilità di tutto ciò che il dipendente riceve in relazione al rapporto di lavoro, anche da parte di soggetti terzi, in virtù di accordi o convenzioni che questi ultimi abbiano stipulato con il datore di lavoro.

Il legislatore ha però previsto delle specifiche deroghe a tale principio di onnicomprensività prevedendo che taluni benefit, erogati per soddisfare esigenze e contemperare interessi meritevoli di tutela, non concorrano (o concorrano parzialmente) alla formazione del reddito imponibile dei dipendenti e dunque non siano oggetto di tassazione in capo ad essi. In particolare, le deroghe previste dal legislatore riguardano: contributi previdenziali e assistenziali (art. 51, comma 2, lett. a) <sup>(1)</sup>, somministrazioni di vitto (art. 51, comma 2, lett. c) <sup>(2)</sup>,

---

<sup>(1)</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

servizi di trasporto collettivo (art. 51, comma 2, lett. *d*) <sup>(3)</sup>, oneri di utilità sociale (art. 51, comma 2, lett. *f*) <sup>(4)</sup>, somme, servizi e prestazioni con finalità di istruzione (art. 51, comma 2, lett. *f-bis*) <sup>(5)</sup>, altri oneri e spese mediche e assistenziali per casi di grave e permanente invalidità o menomazione (art. 51, comma 2, lett. *h*) <sup>(6)</sup>.

---

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'art. 10, comma 1, lett. *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>(2)</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>(3)</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 circ. n. 326/E del 23 dicembre 1997 ha precisato che l'irrilevanza 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>(4)</sup> Non concorrono a formare il reddito: «*f*) l'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui al comma 1 dell'articolo 100 da parte dei dipendenti [...]». L'art. 100, comma 1, TUIR, si riferisce alle «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».

<sup>(5)</sup> 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».

<sup>(6)</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 con-

All'elenco appena illustrato sono poi da aggiungere ulteriori deroghe che, pur non essendo state inizialmente previste per soddisfare esigenze e contemperare interessi meritevoli di tutela, vengono oggi sfruttate dall'azienda per ampliare e arricchire l'offerta dei piani di welfare aziendale. Tali deroghe riguardano: convenzioni per l'acquisto di beni e fruizione di servizi <sup>(7)</sup>, beni prodotti dal datore di lavoro <sup>(8)</sup>, cessione di beni e/o prestazione di servizi di valore complessivo non superiore 258,23 euro nel periodo d'imposta (art. 51, comma 3) <sup>(9)</sup>; concessione di prestiti a tasso agevolato (art. 51, comma 4, lett. b) <sup>(10)</sup>.

---

tratti collettivi o ad accordi e regolamenti aziendali a fronte delle spese sanitarie di cui allo stesso articolo 10, comma 1, lettera b)».

<sup>(7)</sup> L'art. 51, comma 3, TUIR, prevede che «Ai fini della determinazione in denaro dei valori di cui al comma 1, compresi quelli dei beni ceduti e dei servizi prestati [...], o il diritto di ottenerli da terzi, si applicano le disposizioni relative alla determinazione del valore normale dei beni e dei servizi contenute nell'art. 9», il quale al comma 3 stabilisce che per valore normale si intende il «prezzo o corrispettivo mediamente praticato per i beni e i servizi della stessa specie o similari, in condizioni di libera concorrenza e al medesimo stadio di commercializzazione, nel tempo e nel luogo in cui i beni o servizi sono stati acquisiti o prestati, e, in mancanza, nel tempo e nel luogo più prossimi», rinviando, inoltre, «ai listini o alle tariffe del soggetto che ha fornito i beni o i servizi [...] tenendo conto degli sconti d'uso». Intervenendo sul punto con la risoluzione 26/E del 2010 l'Agenzia delle entrate chiarisce che «il valore normale di riferimento [...] possa essere costituito dal prezzo scontato che il fornitore pratica sulla base di apposite convenzioni ricorrenti nella prassi commerciale», comprendendo in tal senso anche «l'eventuale convenzione stipulata con il datore di lavoro».

<sup>(8)</sup> Per i generi in natura prodotti dall'azienda e ceduti ai dipendenti il valore normale «è determinato in misura pari al prezzo mediamente praticato dalla stessa azienda nelle cessioni al grossista».

<sup>(9)</sup> «Non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore nel periodo d'imposta a euro 258,23; se il predetto valore è superiore al citato limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito».

<sup>(10)</sup> Ai fini dell'applicazione del comma 3: «b) in caso di concessione di prestiti si assume il 50 per cento della differenza tra l'importo degli interessi calcolato al tasso ufficiale di sconto vigente al termine di ciascun anno e l'importo degli interessi calcolato al tasso applicato sugli stessi». La circ. n. 326/E del 23 dicembre 1997 ha specificato che l'ambito applicativo della disposizione comprende, oltre al finanziamento concesso direttamente dal datore di lavoro, le forme di finanziamento concesse da terzi con i quali il datore stesso abbia stipulato accordi o convenzioni, anche in assenza di oneri specifici a proprio carico. Sempre in tema di prestiti l'Agenzia delle entrate con la risoluzione n. 46/E del 28 maggio 2010 ha sottolineato che anche nel caso in cui il datore di lavoro eroghi un contributo a copertura di una quota degli interessi maturati direttamente sul conto corrente del dipendente presso il quale l'istituto di credito erogatore del prestito preleva le singole rate, il vantaggio economico di cui beneficia il dipendente possa concorrere alla formazione del reddito di lavoro dipendente secondo il criterio di valorizzazione previsto dall'art. 51, comma 4, lett. b, del TUIR, purché si realizzi «un collegamento immediato e univoco tra l'erogazione aziendale e il pagamento degli interessi tale per

Tuttavia, le deroghe previste dal legislatore risultano obsolete in quanto i valori a cui fanno riferimento e le aree di bisogno a cui viene ricondotto il regime di favore fiscale non risultano più allineate con l'odierno contesto socio-economico. I valori contenuti nelle previsioni in questione non hanno subito né aggiornamenti né indicizzazioni negli ultimi trent'anni, e ciò risulta lampante se si considera che oggi la normativa esclude dalla retribuzione imponibile i ticket restaurant nei limiti dell'importo giornaliero di 5,29 euro (cifra di conversione delle "vecchie" 10 mila lire). Allo stesso modo appare evidente come le aree di bisogno identificate dal legislatore risultino solo parzialmente in grado di rispondere ai bisogni che caratterizzano la società, non facendo infatti menzione di situazioni quali, ad esempio, la cura degli anziani e degli handicap e ai servizi di *long term care*. Inoltre, per quel che riguarda le "finalità sociali", di cui all'art. 51, comma 2, lett. *f*, del TUIR, il riferimento operato dal legislatore appare non solo datato, ma anche riduttivo. Si dovrebbe fare riferimento a una nozione di benessere inteso come capacità degli individui di sviluppare al meglio le proprie risorse, in modo tale da poter soddisfare prerogative sia personali (fisiche e mentali), sia esterne (sociali e materiali).

Oltre agli aspetti legati all'ammontare dei valori e alle aree di bisogno identificate, un ulteriore snodo critico è la scarsa chiarezza circa le condizioni a cui la normativa fiscale subordina i benefici fiscali. Se da un lato si intuisce l'intento del legislatore di incoraggiare l'implementazione di *fringe benefits* in un'ottica più collettiva, riducendo la portata di interventi *ad personam* con la subordinazione del beneficio fiscale alla fruibilità degli interventi da parte della generalità o categorie di dipendenti <sup>(1)</sup> (eccezion fatta per le previsioni contenute al comma 3), dall'altro esistono riconosciuti margini di ambiguità e contraddizione circa il requisito della "volontarietà" (di cui all'art. 100, comma 1, del TUIR, a cui rimanda l'art. 51, comma 2, lett. *f*), che rende imponibili i servizi di welfare aziendale inclusi nella contrattazione collettiva, ponendosi in tal modo in dannosa competizione con le previsioni in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, per le quali, invece, la contrattazione collettiva risulta essere requisito necessario per l'ottenimento dei benefici fiscali.

---

cui l'importo corrisposto dal datore di lavoro non entra, di fatto, nella disponibilità del dipendente».

<sup>(1)</sup> Il Ministero delle finanze è intervenuto sul punto (circ. n. 326/E del 23 dicembre 1997, circ. 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).

Sul punto è intervenuta più volte l’Agenzia delle entrate, da ultimo con la risposta all’interpello n. 954-551/2011 presentato da **Willis Italia S.p.A.**, nel quale viene confermata l’interpretazione prodotta con la risoluzione n. 34/E del 2004 e con la risoluzione n. 26/E del 2010. In particolare, si sottolinea che ai fini della esclusione dalla formazione del reddito di lavoro dipendente di cui all’art. 51, comma 2, lett. *f*, devono ricorrere congiuntamente le seguenti condizioni: 1) la spesa deve essere sostenuta volontariamente dal datore di lavoro e non in adempimento di un vincolo contrattuale; 2) deve trattarsi di opere e servizi messe a disposizione dalla generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti; 3) le opere e i servizi devono perseguire specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria, o culto. Inoltre, nella stessa risposta ad interpello, l’Agenzia delle entrate rende esplicito quanto già sottinteso in risoluzioni precedenti, ovvero specifica che nell’ipotesi in cui un piano di *fringe benefits* 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 apertamente in discussione alcuni piani attivati da primari istituti bancari e da **Equitalia** (fino all’anno 2014), che prevedono per i dipendenti la possibilità di destinare parte del premio di risultato a servizi contenuti in piani di *flexible benefits*. Non risulta altresì chiaro se l’imponibilità dei servizi di welfare aziendale, in seguito alla destinazione a questi di quote di retribuzione fissa o variabile, valga esclusivamente per gli oneri di utilità sociale o anche per tutti gli altri *fringe benefits* individuati dall’art. 51, comma 2, del TUIR. A ben vedere, infatti, se da un lato il requisito della “volontarietà” richiesto dagli oneri di utilità sociale affinché questi non corrano a formare reddito di lavoro dipendente mal si concilierebbe con un premio di risultato inserito in un contratto integrativo aziendale, dall’altro, per quei benefit per i quali la contrattazione collettiva assurge a requisito per ottenere i benefici fiscali, ovvero quelli per cui non viene fatta alcuna circa requisiti quali “volontarietà” o “conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale”, la non compatibilità con un premio di risultato contrattato in azienda non appare così immediata e scontata.

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

Per quel che riguarda il trattamento fiscale in capo al datore di lavoro i *fringe benefits* rientrano fra le spese per prestazioni da lavoro dipendente ordinaria-



mente deducibili dal reddito d'impresa ai fini IRES. Nel caso però dei benefit di cui all'art. 51, comma 2, lett. *f*, la deducibilità dei costi sostenuti spetta in misura limitata ed è commisurata alle spese per prestazioni di lavoro dipendente e più precisamente entro il limite del «5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente», come risultanti dalla dichiarazione dei redditi del datore di lavoro (art. 100, comma 1, TUIR). Discorso diverso vale invece per l'IRAP, il cui impianto normativo è strutturato in modo tale da rendere in deducibili in capo al soggetto passivo quei costi che non costituiscono, ai fini del tributo, componenti positive imponibili per il precettore (fornitore del bene o del servizio), quali sono i costi relativi a dipendenti e assimilati che, per espressa previsione normativa, non sono ad ogni modo ammessi in deduzione anche nel caso in cui fossero classificati in voci del conto economico diverse da quella deputata ad accogliere le spese del personale. La circ. Agenzia delle entrate n. 27/E del 2009 ha poi specificato 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 assumano natura retributiva per il dipendente». Interpretazione, questa, che pone quindi un problema di deducibilità ai fini IRAP di quei costi che l'impresa va a sostenere 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 avanzate dagli addetti ai lavori è che al fine di valutare la deducibilità dei costi in parola assuma prevalenza il principio secondo il quale, per evitare una doppia imposizione ai fini IRAP, vi debba essere simmetria fra ciò che è deducibile in capo al soggetto erogante e ciò che è imponibile in capo al soggetto percettore.

Tabella 3 – Riepilogo della normativa fiscale

Erogazioni in natura/denaro	Lavoratore	Impresa	
		Reddito d'impresa	IRAP (*)
<b>Opere e servizi</b>	Esclusi dal reddito in presenza delle seguenti condizioni: a) volontarietà della spesa; b) beneficiari: generalità o categorie di dipendenti; c) finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza	Deducibili nei limiti del 5 per mille delle spese di lavoro dipendente risultanti dalla dichiarazione	Deducibili se erogazioni in natura escluse dal reddito del dipendente. Indeducibili (rimborso spese da parte del datore di

	<p>sociale e sanitaria o culto;</p> <p>d) dipendenti destinatari estranei al rapporto contrattuale (no rimborso spese)</p>		<p>lavoro).</p>
<p><b>Beni e servizi di importo non superiore a euro 258,23</b> (il limite riguarda tutti i benefit percepiti nel corso del periodo d'imposta)</p>	<p>Esclusi dal reddito (imponibili in presenza di rimborso spese)</p>	<p>Deducibili</p>	<p>Indeducibili</p>
<p><b>Beni e servizi di importo superiore a euro 258,23</b></p>	<p>Imponibili</p>	<p>Deducibili</p>	<p>Indeducibili</p>
<p><b>Servizi e prestazioni erogati per la frequenza di asili nido e colonie climatiche da parte dei familiari e per borse di studio a favore dei familiari medesimi</b></p>	<p>Esclusi dal reddito a condizione che siano erogati alla generalità o a categorie di dipendenti</p>	<p>Deducibili</p>	<p>Deducibili (in quanto iscrivibili in conto economico fra le spese per servizi, voce B7 del conto economico previsto dall'art. 2425 c.c.)</p>
<p><b>Somme erogate per la frequenza di asili nido e colonie climatiche da parte dei familiari e per le borse di studio a favore dei familiari medesimi</b></p>	<p>Esclusi dal reddito a condizione che siano erogati alla generalità o a categorie di dipendenti</p>	<p>Deducibili</p>	<p>Indeducibili in quanto iscrivibili in conto economico fra le spese del personale (voce B9 dello schema di conto economico previsto dall'art. 2425 c.c.)</p>
<p><b>Medicina preventiva e diagnostica</b></p>	<p>Prestazioni escluse dal reddito in presenza delle seguenti condizioni:</p> <p>a) volontarietà della spesa;</p> <p>b) beneficiari: generalità o cate-</p>	<p>Deducibilità nei limiti ed alle condizioni previste dall'art. 100 del TUIR (<b>in assenza delle condizioni</b></p>	<p>Deducibili (erogazioni in natura). Indeducibili (rimborso spese da parte del datore di</p>

	<p>gorie di dipendenti;</p> <p>c) servizio fornito direttamente dal datore di lavoro o da un terzo (accordo contrattuale fra datore di lavoro e fornitore del servizio – no rimborso spese)</p>	<p><b>previste dall'art. 100</b>, al cui ricorrere l'erogazione non concorre a formare il reddito di lavoro dipendenti, così come in presenza di rimborso spese da parte del datore di lavoro, i relativi costi sono integralmente deducibili ex art. 95, comma 1, TUIR)</p>	<p>lavoro).</p>
<p><b>Cure odontoiatriche, pediatriche o specialistiche</b></p>	<p>Prestazioni escluse dal reddito in presenza delle seguenti condizioni:</p> <p>a) volontarietà della spesa;</p> <p>b) beneficiari: generalità o categorie di dipendenti;</p> <p>c) servizio fornito direttamente dal datore di lavoro o da un terzo (accordo contrattuale fra datore di lavoro e fornitore del servizio – no rimborso spese)</p>	<p>Deducibilità nei limiti ed alle condizioni previste dall'art. 100 del TUIR (in assenza delle condizioni previste dall'art. 100, al cui ricorrere l'erogazione non concorre a formare il reddito di lavoro dipendenti, così come in presenza di rimborso spese da parte del datore di lavoro, i relativi costi sono integralmente deducibili ex art. 95, comma 1, TUIR) (ordinarie spese per retribuzioni)</p>	<p>Deducibili (erogazioni in natura). Indeducibili (rimborso spese da parte del datore di lavoro).</p>
<p><b>Contributi di assistenza sanitaria versati ad enti o casse aventi fine assistenziale in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale</b></p>	<p>Esclusi dal reddito fino a euro 3.615,20</p>	<p>Deducibili</p>	<p>Indeducibili in quanto iscrivibili in conto economico fra le spese del personale (voce B9 dello schema di conto economico previsto dall'art. 2425 del Codice Civile)</p>

<b>Servizi di trasporto</b>	Esclusione dal reddito a condizione che siano erogati alla generalità o a categorie di dipendenti e che il rapporto contrattuale si instauri direttamente fra datore di lavoro ed impresa di trasporto (no rimborsi di spese sostenute autonomamente dal lavoratore)	Deducibili	Deducibili (erogazioni in natura). Indeducibili (rimborso spese da parte del datore di lavoro).
<b>Premi per assicurazioni sanitarie e per copertura rischi extra-lavorativi</b>	Imponibili a meno che il loro importo, sommato a quello degli eventuali altri benefit, non ecceda euro 258,23	Deducibili	Indeducibili
<b>Spese di istruzione a favore dei dipendenti</b>	Esclusi in presenza delle seguenti condizioni: a) volontarietà della spesa; b) beneficiari: generalità o categorie di dipendenti; c) servizio fornito direttamente dal datore di lavoro o da un terzo (accordo contrattuale fra datore di lavoro e fornitore del servizio – no rimborso spese)	Deducibilità nei limiti ed alle condizioni previste dall'art. 100 del TUIR (in assenza delle condizioni previste dall'art. 100, al cui ricorrere l'erogazione non concorre a formare il reddito di lavoro dipendenti, così come in presenza di rimborso spese da parte del datore di lavoro, i relativi costi sono integralmente deducibili ex art. 95, comma 1, TUIR) (ordinarie spese per retribuzioni)	Deducibili (erogazioni in natura). Indeducibili (rimborso spese da parte del datore di lavoro).
<b>Erogazioni liberali in natura concesse in occasione di festività e ricorrenze</b>	Imponibili in base al valore nominale; escluse dal reddito se il valore complessivo annuo dei <i>fringe benefits</i> goduti è inferiore a euro 258,23	Deducibili	Indeducibili
<b>Attribuzioni di beni prodotti dal datore di</b>	Imponibilità del prezzo mediamente praticato dalla stessa azienda nelle cessioni al grossi-	Integralmente deducibili (art. 95, comma 1, TUIR)	Indeducibili

<b>lavoro</b>	sta; escluse dal reddito se il valore complessivo annuo dei <i>fringe benefits</i> goduti è inferiore a euro 258,23		
<b>Attribuzioni ai dipendenti di altri beni</b>	Imponibili in base al valore nominale escluse dal reddito se il valore complessivo annuo dei <i>fringe benefits</i> goduti è inferiore a euro 258,23	Deducibili	Indeducibili
<b>Rimborsi spese</b>	Imponibili	Deducibili	Indeducibili in quanto iscrivibili in conto economico fra le spese del personale (voce B9 dello schema di conto economico previsto dall'art. 2425 c.c.)

(\*) per il regime IRAP: dopo l'abrogazione del comma 2 dell'art. 11 della legge IRAP (d.lgs. n. 446/1997) ad opera della legge finanziaria per il 2008 (l. n. 244/2007, art.1, comma 50, lett.f), l'Agenzia delle entrate (circ. n. 27/E/2009) ha precisato 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 assumano natura retributiva per il dipendente». In considerazione di tale interpretazione ufficiale, nel valutare la deducibilità ai fini dell'IRAP delle spese relative a singoli benefit, si è adottata l'interpretazione più restrittiva e, per ciò stesso, più prudente.

Fonte: Elaborazione a cura dell'Area fiscale di Confindustria Vicenza sulla struttura della tabella tratta da F. BRENNI, *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013



Parte III  
**I VANTAGGI  
DEL WELFARE AZIENDALE**





## **Dati e numeri: il welfare nelle aziende in Italia**

di Daniele Grandi

### **Diffusione e natura degli interventi di welfare**

Per ovviare alla mancanza di dati concreti a supporto del dibattito in corso ormai da diversi anni sul welfare aziendale, l'IRES (Istituto di ricerche economiche e sociali), assieme all'Università Politecnica delle Marche, ha compiuto un'indagine nazionale, pubblicata nel 2012, sulle forme assunte dal welfare aziendale e categoriale, coinvolgendo 318 aziende di grandi dimensioni (a riconferma delle difficoltà nell'attuazione di queste pratiche per le aziende di piccola pezzatura).

Uno dei più rilevanti dati estrapolabili dallo studio è quello relativo alla diffusione del fenomeno (si veda la tabella 4). Il 92,5% delle aziende coinvolte ha infatti introdotto una qualche forma di interventi di welfare. Inoltre, anche volendo escludere il tema delle pensioni complementari, queste politiche sono presenti comunque nell'80% delle aziende. Lo studio mostra inoltre come il welfare sia entrato a far parte in maniera importante della vita di molte imprese. È stato rilevato che circa il 37% delle grandi imprese offre come minimo quattro tipi diversi di prestazioni e un altro 43% fra le due e le tre.

Andando poi ad osservare nello specifico di che prestazioni si tratta, gli interventi possono essere classificati in alcuni gruppi, ovvero: 1) *prestazioni ad altissima diffusione* (si tratta sostanzialmente dei fondi pensione complementari, presenti in circa l'88% delle aziende); 2) *prestazioni ad alta diffusione* (fondi sanitari integrativi, offerti da circa il 60% delle realtà); 3) *prestazioni a media diffusione* (circa quattro aziende su dieci prevedono piani per accesso a prestiti agevolati); 4) *prestazioni a medio-bassa diffusione* (agevolazioni al consumo e servizi di cura all'infanzia soprattutto, presenti in circa un quinto/un quarto

delle aziende); 5) *prestazioni a bassa diffusione* (interventi nel campo della non autosufficienza e dell'accesso all'abitazione, due campi in cui il welfare pubblico è poco presente, ma di difficile presidio anche per le imprese (tabella 5).

La ricerca mostra dunque come il welfare aziendale in Italia si basi innanzitutto su due pilastri, ovvero i fondi in campo pensionistico e sanitario, accompagnati in via quasi residuale da una multiforme serie di altre prestazioni di carattere sociale (attività di cura, sostegno al reddito, ai consumi, allo studio, ecc.).

Tabella 4 – La diffusione di interventi di welfare nelle aziende di grandi dimensioni in Italia (anno 2012)

<b>Aziende con almeno un intervento di welfare</b>	95,2%
<b>Aziende con almeno un intervento di welfare (escl. pensioni complementari)</b>	83,0%
<b>Aziende classificate per n. di interventi di welfare (massimo 10)</b>	
• nessuno	4,8%
• uno	15,1%
• due/tre	43,3%
• almeno quattro	36,8%
Totale	100%

Fonte: IRES – Università Politecnica delle Marche (2012)

Tabella 5 – La natura degli interventi di welfare nelle aziende di grandi dimensioni in Italia (anno 2012)

<b>Tipo di intervento</b>	<b>% aziende interessate</b>
Fondo pensione	87,5%
Fondo sanitario	60,6%
Prestiti agevolati	39,0%
Disponibilità congedi extra	27,6%
Agevolazioni al consumo	24,4%
Sostegno al reddito	23,3%

Borse di studio	23,1%
Servizi di cura per l'infanzia	18,5%
Fondo <i>long term care</i> (LTC)	9,4%
Alloggi	6,7%

Fonte: IRES – Università Politecnica delle Marche (2012)

Evidenze diverse sono quelle presentate nel 2014 da **Sodexo Motivation Solutions**, nota società di servizi di welfare e divisione italiana del gruppo francese attivo anche nel settore dei buoni pasto. Una ricerca effettuata dalla azienda ha evidenziato che solo il 6% delle imprese italiane (campione di 4.010 aziende) eroga beni e servizi ai propri dipendenti, nonostante il 56% di esse dichiari di conoscere il welfare aziendale e abbia intenzione di adottare un buon piano di benefit. Solo il 3% dello stesso campione ha dimostrato di conoscere l'art. 100 del TUIR e ancora meno – l'1% – di farne uso.

### **Motivazioni, promozione e incidenza della sindacalizzazione nelle scelte di welfare aziendale**

L'origine nazionale/categoriale piuttosto che territoriale/aziendale di molte delle esperienze considerate nell'indagine è un altro elemento di distinzione fra i tipi di prestazioni offerti dalle aziende (tabella 6). Le aree tipologiche di intervento sembrano fortemente polarizzate sotto questo profilo, ovvero: prestazioni tipicamente decise e/o contrattate a livello di singola azienda appaiono 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%). Diversamente i fondi sanitari (57,8%), pensionistici (82,8%), di *long term care* (74,1 %) e le prestazioni di sostegno al reddito (58,8%), hanno molto più spesso origine da accordi e contratti stipulati a livello di categoria nazionale.

Tabella 6 – Livello di istituzione per tipologia di intervento di welfare

Interventi di welfare	Livello di istituzione		
	nazionale	territoriale	aziendale
Alloggi	33,3	0	66,7
Borse di studio	28,2	4,2	81,7
Agevolazioni al consumo	8,1	9,5	85,1
Sostegno al reddito	58,8	5,9	41,2
Prestiti agevolati	18,6	5,9	79,7
Fondo pensione	82,8	4,5	15,7
Fondo sanitario	57,8	2,1	41,7
Fondo <i>long term care</i>	74,1	7,4	44,4
Servizi di cura per l'infanzia	7,3	5,5	89,1
Disponibilità congedi extra	16,9	3,6	84,3

Fonte: IRES – Università Politecnica delle Marche (2012)

La ricerca IRES – Università Politecnica delle Marche è utile anche per meglio comprendere il ruolo del sindacato.

Diverse sono le motivazioni alla base della diffusione del welfare aziendale. I risultati indicano che al primo posto vi è lo (un tentativo di) scambio fra moderazione salariale e maggiore offerta di servizi. La *ratio* di tale operazione è facilmente comprensibile, date le difficoltà di produttività e di competitività delle aziende italiane che hanno bisogno di moderazione salariale per “recuperare terreno” nel mercato. Altrettanto importanti sono le ragioni “climatiche”, ovvero la volontà di migliorare il rapporto fra impresa e lavoratori, rafforzando, da un lato, la collaborazione e favorendo, dall’altro, la fidelizzazione di questi ultimi. Da ultimo, ancora presente, ma residuale, appare il paternalismo imprenditoriale. Altrettanto secondaria è la pressione del sindacato a livello aziendale perché siano messi in atto piani di welfare.

Tabella 7 – Motivazione delle imprese alla base dell'introduzione di prestazioni di welfare aziendale (anno 2012)

Scambio offerta servizi v. moderazione salariale	38,1%
Espressione forme collaborazione fra impresa e lavoratore	33,3%
Fidelizzazione dei lavoratori	22,3%
Espressione del potere di pressione del sindacato a livello aziendale	18,1%
Paternalismo del datore di lavoro	7,2%

Fonte: IRES – Università Politecnica delle Marche (2012)

Dai risultati dell'indagine si osserva anche come in circa il 75% delle aziende con servizi di welfare aziendale il sindacato sia stato considerato molto o abbastanza attivo ai fini della loro promozione, pur non essendo stato lui per primo ad esigerli. I rappresentanti sindacali coinvolti nella ricerca hanno ritenuto che il sindacato sia stato “molto coinvolto” nel 56% dei casi, “abbastanza coinvolto” nel 18,5% dei casi, “poco coinvolto” in oltre il 9,5% dei casi e “per niente coinvolto” in circa il 16%. Al sindacato nazionale e alle associazioni nazionali di categoria viene riconosciuta una capacità di promozione pari a quella attribuita alla azienda (le percentuali mostrano infatti per entrambe le parti valori che si aggirano intorno al 50%), dato, questo, che mostra il ruolo determinante svolto dai contratti nazionali di categoria nel configurare il quadro di riferimento a partire dal quale saranno ulteriormente definite e contrattate molte delle protezioni e dei servizi poi attivati a livello aziendale. Le rappresentanze sindacali più attive sulle tematiche di welfare sono quelle aziendali, alle quali viene infatti riconosciuta una quota del 30% di capacità promozionale all'interno dell'azienda (tabella 8).

A conferma dell'importanza, ai fini della configurazione del welfare aziendale, della contrattazione nazionale, nonché della legislazione, si è rilevato come a fronte di una diffusione del contratto di secondo livello (aziendale o territoriale) pari a circa l'82% del totale delle aziende analizzate, le protezioni di welfare sono risultate ricorrere in maniera piuttosto marginale, per un modesto 22%. Accanto a questo dato va però considerato il 19% dei casi in cui la costituzione di organismi bilaterali risulta essere rientrata con successo nella contrattazione di secondo livello. Unico ambito, questo, in cui al sindacato spetta un ruolo di (co)gestione delle politiche di welfare altrimenti del tutto in capo alle aziende.

Sul totale delle aziende che hanno introdotto servizi di welfare, il 61% sono caratterizzate da un clima partecipativo delle relazioni industriali. Quelle caratterizzate da un clima paternalistico/unilaterale dell'imprenditore o del management sono il 22,3% e il 16,7% quelle che mostrano un clima conflittuale. È evidente che un clima partecipativo può giovare alla diffusione dei servizi di welfare.

Tabella 8 – Soggetti promotori di servizi e benefit (anno 2012)

Sindacati e associazioni di categoria	50,6%
Rappresentanza aziendale dei lavoratori	31,1%
Azienda	50,7%
Enti locali/regionali	3,7%
Altro	3,6%

Fonte: IRES – Università Politecnica delle Marche (2012)

Ultimo dato sul quale riflettere è quello relativo all'incidenza del tasso di sindacalizzazione sulla presenza di servizi e benefit di welfare aziendale. I risultati della ricerca IRES – Università Politecnica delle Marche mostrano come una maggior presenza del sindacato in azienda corrisponda a una più cospicua presenza di benefit e, in generale, a una effettiva attuazione delle misure previste dai contratti nazionali di categoria (tabella 9). In dettaglio si può notare come l'andamento parallelo dei due fenomeni (a un maggior tasso di sindacalizzazione corrisponde una maggiore fornitura di servizi di welfare aziendale e viceversa) sia parzialmente contraddetto dagli andamenti relativi ai campi delle "agevolazioni al consumo" e dei "servizi di cura per l'infanzia", dove infatti la diffusione di servizi e i tassi di sindacalizzazione paiono non risentire di reciproche influenze.

Tabella 9 – Incidenza del tasso di sindacalizzazione (TS) sulla presenza di servizi e benefit di welfare aziendale (anno 2012)

	Totale servizi erogati	TS<20%	TS>21% e <40%	TS>40%
Alloggi	7,1%	19%	29%	52%

Borse di studio	24,2%	13%	19%	68%
Agevolazioni al consumo	25,6%	30%	35%	35%
Sostegno al reddito	23,9%	16%	30%	54%
Prestiti agevolati	40,4%	22%	29%	49%
Fondo pensione	91,6%	23%	28%	49%
Fondo sanitario	63,3%	27%	27%	46%
Fondo LTC	9,8%	10%	7%	83%
Servizi di cura per l'infanzia	18,5%	35%	18%	47%
Disponibilità di congedi extra	28,6%	26%	26%	49%
Altro	5,7%	6%	18%	76%
Totale	95,2%	24%	29%	47%

Fonte: IRES – Università Politecnica delle Marche (2012)

## **Detassazione e decontribuzione del salario di produttività: stato dell'arte**

di Filippo Pignatti Morano

Con l'acuirsi della crisi economica, la tematica della produttività è diventata centrale nel dibattito politico, economico e lavoristico, per gli effetti che questa comporta sia sull'efficienza e l'equilibrio del mercato del lavoro, sia sulla torsione della spirale inflazionistica. È noto, infatti, che la crescita reale delle retribuzioni in linea con l'andamento della produttività del lavoro è una precondizione per la stabilità macroeconomica, perché aiuta a preservare la competitività rispetto ai concorrenti esterni e, al contempo, limita le pressioni inflattive.

In Italia, alcuni fattori quali il controllo delle dinamiche salariali affidato al Ccnl, la scarsa diffusione della contrattazione di secondo livello ed il ruolo poco partecipativo delle relazioni industriali contribuiscono a delineare un trend caratterizzato da crescita stagnante della produttività, elevato costo del lavoro e bassa occupazione. In tale contesto, appare quanto mai urgente un cambiamento di paradigma che riconosca al negoziato di secondo livello la competenza a determinare l'andamento delle retribuzioni. Diventa prioritario agevolare la transizione da una contrattazione collettiva "distributiva" a una concezione negoziale ispirata dalla competitività e dalla occupazione.

A partire dal 2007, anche sulla scia delle indicazioni provenienti dall'Europa, gli esecutivi nazionali che si sono susseguiti nel governo del Paese hanno concentrato buona parte dei loro interventi sulla definizione di politiche economiche e del lavoro prima "produttive", ancorché distributive, finalizzate a rendere la dimensione di impresa o di territorio il *genius loci* per la creazione della ricchezza.



## La decontribuzione

Sulla base delle considerazioni di cui sopra, la legge finanziaria per il 2008 (l. n. 247/2007), all'art. 1, commi 67 e 68, ha introdotto la 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, uno sgravio contributivo consistente nell'abbattimento di 25 punti della percentuale di contribuzione datoriale sul premio erogato al lavoratore, entro i limiti di copertura delle risorse finanziarie assegnate ad apposito fondo istituito presso il Ministero del lavoro. 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. Il d.l. n. 98/2011, all'art. 26, ha prorogato il beneficio contributivo per il 2012, con particolare riferimento alle somme erogate ai lavoratori dipendenti del settore privato, in attuazione di quanto previsto da 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 a ogni elemento rilevante ai fini del miglioramento della competitività aziendale.

È la l. n. 183/2011 che, richiamando l'art. 26 del decreto-legge appena analizzato, dispone l'applicabilità dello sgravio dei contributi anche alle intese *ex art. 8* del d.l. n. 138/2011 e ai contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda ai sensi della normativa di legge o degli accordi interconfederali vigenti.

Infine, la l. n. 92/2012 (art. 4, comma 28) ha abrogato il carattere sperimentale dell'agevolazione contributiva ed ha sancito – a decorrere dall'anno 2012 – lo stanziamento di risorse pari a 650 milioni di euro annui.

Il d.m. 4 febbraio 2014 (in *GU*, 29 maggio 2014, n. 123) ha confermato la possibilità di decontribuire le somme erogate dal 1° gennaio al 31 dicembre 2013 e previste dai contratti collettivi aziendali e territoriali, ovvero di secondo livello, correlate 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 ai fini del miglioramento della competitività aziendale.

I fondi a disposizione per la decontribuzione, per l'anno di competenza 2013, sono 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. La l. 24 dicembre 2012, n. 228, art. 1, comma 249 (c.d. legge di stabilità per il 2013), infatti, 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. Con riferimento alla entità del beneficio, i datori di lavoro potranno beneficiare di uno sgravio sui contributi previdenziali nella misura di 25 punti percentuali, mentre i lavoratori gioveranno di una riduzione totale dei contributi a loro carico. In relazione agli adempimenti procedurali da rispettare per accedere al beneficio, è previsto il deposito dei contratti aziendali o territoriali presso la direzione territoriale del lavoro a cura del datore di lavoro (o dell'associazione datoriale) entro 30 giorni dalla data di entrata in vigore del decreto (quindi entro il 28 giugno 2014). Infine, i datori dovranno inoltrare in via telematica apposita domanda all'Inps di ammissione allo sgravio.

### **La detassazione**

Dal 2008 ad oggi anche la disciplina normativa inerente alla detassazione delle componenti di salario legate alla maggiore produttività ha subito una continua evoluzione: dall'accesso libero nel 2008, alla previsione della necessaria presenza di un accordo decentrato nel 2011, fino al decreto della Presidenza del Consiglio del 22 gennaio 2013, che ha fissato paletti ben precisi per l'ottenimento dello "sconto" fiscale.

Data la scarsa capacità di innovazione delle parti sociali, che ha portato al proliferare di accordi-fotocopia dalla dubbia portata in termini di produttività (e anche dalla possibile elusività politicamente non sanzionata dalla Agenzia delle entrate), il decreto sulla detassazione per il 2013 è un coraggioso, per quanto confuso, tentativo di inasprire i criteri per l'ottenimento del beneficio. 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, ovvero, dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda, sono soggette a un'imposta sostitutiva dell'imposta sul

reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10%. L'imposta sostitutiva trova applicazione per i titolari di reddito da lavoro dipendente non superiore, nell'anno 2012, a euro 40.000. La retribuzione di produttività individualmente riconosciuta che può beneficiare della agevolazione fiscale non può comunque essere complessivamente superiore ad euro 2.500 lordi. Per il 2013, la l. 24 dicembre 2012, n. 228, art. 1, comma 481, ha previsto uno stanziamento di risorse utili alla detassazione del salario pari a 950 milioni di euro.

Il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 gennaio 2013 definisce retribuzione di produttività le voci retributive erogate in esecuzione di contratti con espresso riferimento ad indicatori quantitativi di produttività/redditività/qualità/efficienza/innovazione o, in alternativa, le voci retributive in esecuzione di contratti che prevedano l'attivazione di almeno una misura in almeno tre delle seguenti aree di intervento: modelli flessibili di orario di lavoro, programmazione aziendale flessibile delle ferie, modelli organizzativi-gestionali e nuove tecnologie, interventi di fungibilità delle mansioni. La circ. n. 15/2013 emanata dal Ministero del lavoro ha cercato di fornire chiarimenti, tra i vari aspetti, anche in merito alle nozioni di retribuzione di produttività elencate dal decreto, forse non del tutto sufficienti ad incoraggiare imprese ed OO.SS. ad apportare quei cambiamenti organizzativi indice di reale efficientamento dei processi di produzione. Ancora oggi non si conoscono accordi finalizzati all'accesso dello sgravio fiscale sottoscritti sulla base della "seconda nozione" di retribuzione di produttività. Se da un lato, infatti, si è cercato di evitare il proliferarsi di "accordi cosmetici" volti a regolare istituti contrattuali di efficienza già disciplinati a livello nazionale, dall'altro, le restrizioni introdotte dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del gennaio 2013 hanno purtroppo inibito la contrattazione collettiva ad apportare interventi di produttività "vera".

La rotta non è stata corretta nel 2014. Per l'anno in corso, il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 19 febbraio si è limitato a confermare le modalità di accesso e l'ambito di applicazione della detassazione già normati dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 2013. Poche le novità introdotte: l'innalzamento ad euro 3.000 lordi dell'importo di retribuzione di produttività agevolabile (non più 2.500 euro come precedentemente fissato); la conferma, per l'anno in corso, della modalità di applicazione del beneficio fiscale già in uso nel 2013; nuovo plafond di risorse destinate allo sgravio fiscale pari a 905 milioni di euro (come disposto dai commi 481 e 482 della l. n. 228/2012).

## **Il ruolo delle relazioni industriali**

A partire dal 2009, con l'accordo-quadro di riforma degli assetti contrattuali, le parti sociali (anche attraverso il sostegno economico del Governo) hanno responsabilmente avviato quel processo virtuoso di cambiamento delle relazioni tra gli attori sindacali volto a valorizzare la contrattazione decentrata, poiché più "prossima" alle esigenze dei contesti produttivi, quindi più idonea a contemperare gli interessi delle imprese (attraverso incrementi di produttività) con le esigenze di maggior salario e tutela reale del potere d'acquisto dei lavoratori. Concetti, questi, ribaditi in seguito nell'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e – in modo ancor più incisivo – nelle *Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia* del 21 novembre 2012, laddove le parti firmatarie affermano che: «l'autonomia contrattuale debba essere valorizzata anche con riferimento ai contenuti delle intese finalizzate a perseguire i miglioramenti della produttività e, pertanto, si attendono che le determinazioni di Governo e Parlamento, volte a incentivare questi processi, risultino conseguentemente coerenti. Le parti considerano, quindi, essenziale che la scelta, confermata anche con la presente intesa, a favore della valorizzazione degli accordi collettivi per il miglioramento della produttività, venga sostenuta e promossa da adeguate e strutturali misure di incentivazione fiscale e contributiva». Il superamento della logica dell'intervento di legge che annualmente reitera – in modo mutevole – la regolamentazione del beneficio fiscale e contributivo potrebbe aumentare la fiducia delle imprese ad effettuare investimenti produttivi, che possono concorrere anche al miglioramento delle condizioni retributive dei lavoratori. In tal modo, si riconoscerebbe non solo il "valore del lavoro" espresso a livello di comunità aziendale e/o territoriale, bensì anche la concezione del "lavoro come valore", frutto della condivisione integrata di conoscenze e competenze del management e della forza lavoro.

Lo spostamento del baricentro della contrattazione al secondo livello è un processo inarrestabile, perché consente margini di competitività alle imprese ed assicura livelli adeguati di salario in base allo "sforzo" produttivo dei lavoratori. Per tale ragione il sostegno governativo finalizzato all'incentivazione della retribuzione di produttività assume rilevanza strategica per aziende che concorrono nel mercato globale. Dal canto loro, le responsabili relazioni industriali dovranno necessariamente investire i guadagni derivanti dalla migliore performance produttiva in adeguate ristrutturazioni aziendali, investimenti formativi dei lavoratori ed innovazione tecnologica.

Tabella 10 – Le risorse destinate alla decontribuzione del salario di produttività nel 2014 (anno di competenza: 2013)

Stanziamiento già previsto dalla l. n. 247/2007 “in via sperimentale” e reso “strutturale” dal 2013 dalla l. n. 92/2012, art. 4	650 milioni
	– ( <i>meno</i> )
Somme destinate ai ricongiungimenti pensionistici a titolo gratuito secondo le disposizioni del comma 249 della legge di stabilità 2013	43 milioni
	= ( <i>uguale</i> )
<b>Totale</b>	<b>607 milioni</b>

Tabella 11 – Le risorse destinate alla detassazione del salario di produttività nel 2014

Somme previste dalla l. n. 228/2012, art. 1, comma 481, quali somme utili alla copertura di voci retributive residuali del 2013	400 milioni
	– ( <i>meno</i> )
Minor stanziamento sancito dalla l. n. 147/2013, art. 1, comma 413, in relazione al minor utilizzo delle risorse destinate alla detassazione previste dall'art. 1, comma 481, della l. n. 228/2012	95 milioni
	= ( <i>uguale</i> )
<b>Totale parziale</b>	<b>305 milioni</b>
	+ ( <i>più</i> )
Stanziamiento previsto dalla l. n. 228/2012, art. 1, comma 482, per il periodo 1° gennaio - 31 dicembre 2014	600 milioni
	= ( <i>uguale</i> )
<b>Totale</b>	<b>905 milioni</b>

## Il valore generato dal welfare aziendale

di Daniele Grandi

### Produttività e benessere organizzativo: lo studio di McKinsey Italia

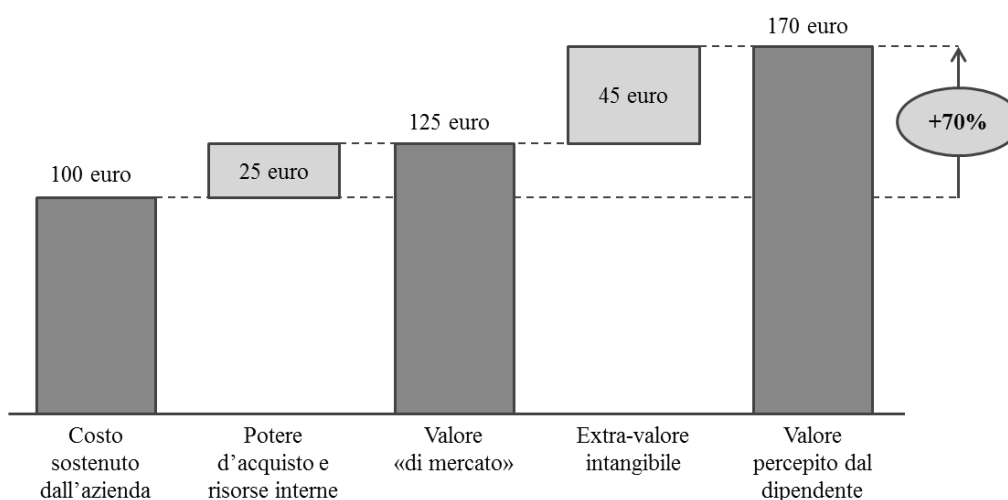
Negli ultimi anni è andato crescendo il numero degli addetti ai lavori, dal mondo accademico a quello delle imprese, che vedono nel welfare aziendale un'opportunità per l'azienda per aumentare la produttività, migliorare il clima organizzativo, contribuire al benessere dei dipendenti e accrescere il proprio valore in termini di *employer branding*, andando così a cercare un nuovo equilibrio che coniughi profitto, rispetto e leadership.

A tal proposito, una recente ricerca effettuata da **McKinsey & Company** che ha coinvolto 1.300 lavoratori dipendenti, equamente ripartiti fra PMI e grandi aziende (a differenza della ricerca IRES – Politecnico delle Marche analizzata nei capitoli precedenti), ha tentato di dimostrare come sia possibile per le imprese dare un contributo alla domanda di welfare, rendendo l'intervento vantaggioso anche sotto il profilo economico. Sposando dunque la tesi secondo cui per l'impresa offrire servizi di welfare non è mera filantropia, ma piuttosto una leva strategica di vantaggio competitivo che permette di migliorare il benessere organizzativo e le performance economiche.

L'assunto di base è che il welfare aziendale (o meglio, i servizi erogabili mediante il welfare aziendale) sia un bisogno fortemente sentito dai lavoratori, che riconoscono un valore economico intrinseco ai servizi offerti e, più in generale, alle politiche attivate superiore al costo effettivo di produzione/attivazione di tali servizi e politiche (si veda la figura 3). Questo "extravalore" può arrivare a tradursi in beneficio superiore fino al 70% rispetto al costo sostenuto. Il 25% di questo "utile" dipende dai prezzi più favorevoli che l'azienda è in grado di ottenere dai fornitori di tali servizi rispetto al singolo individuo e dal costo della messa a disposizione di strutture e servizi (spazi

aziendali per asili, ecc.). Il restante 50% dell'extra-valore è generato dalla migliore "qualità" del servizio stesso (qualità garantita dal fornitore, maggior velocità e minor complessità di accesso al servizio, ecc.) e da elementi di natura "intangibile", in quanto il lavoratore viene supportato, o quanto meno agevolato, nel rispondere a un bisogno che altrimenti non avrebbe soddisfatto, in tutto o in parte, o che avrebbe altrimenti richiesto tempi più lunghi (e magari disincentivanti) per essere soddisfatto. Tale "extra-valore" è più elevato per quei servizi di welfare meno reperibili sul mercato (baby-sitter d'emergenza, maggiordomo aziendale, ecc.), se non addirittura irricevibili senza la volontà dell'impresa (flessibilità degli orari, congedi parentali extra, ecc.), o per i servizi tradizionalmente giudicati "troppo costosi" (asili nido, campus estivi, ecc.).

Figura 3 – Costo sostenuto dall'azienda e valore percepito dal lavoratore



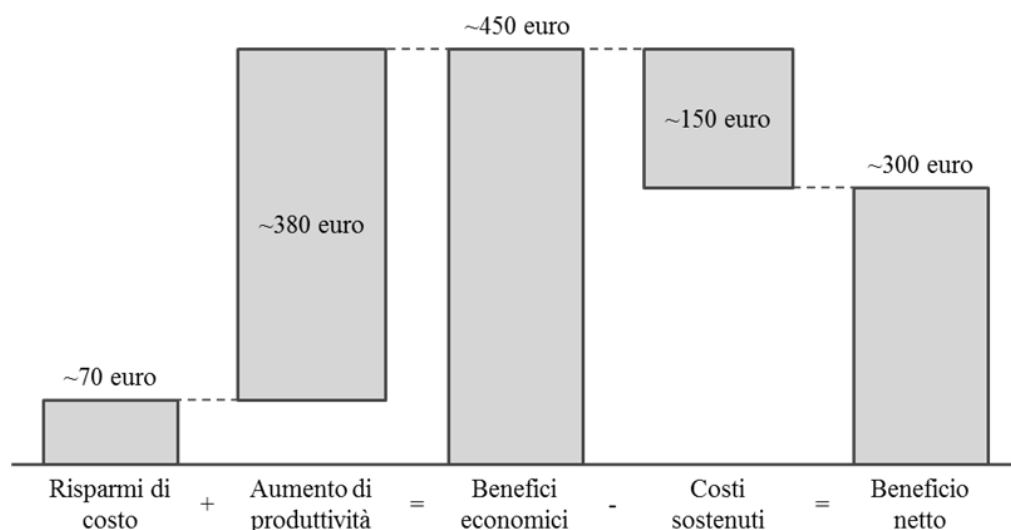
Fonte: McKinsey & Company (2013)

Sotto il profilo del benessere organizzativo il welfare aziendale diventa una leva di vantaggio competitivo solo nel momento in cui l'impresa riesce a creare le condizioni per far sì che il lavoratore possa effettivamente riconoscere tale "extra-valore" e beneficiarne. Occorre dunque che tali politiche non siano solo ben strutturate, ma anche accompagnate da efficaci campagne di comunicazione interna. Le evidenze raccolte mostrano che le aziende che hanno implementato politiche di welfare presentano un *engagement index* (indice di impegno del lavoratore) più elevato rispetto a quelle che non le hanno implementate. Le prime possono infatti beneficiare degli effetti di una maggiore soddisfazione dei lavoratori (+16%), un maggior impegno e dedizione al lavoro (+6%),

una più elevata *retention* (6%) e una migliore percezione dell'immagine aziendale (+12%).

Come per il benessere organizzativo, il welfare aziendale può avere un impatto positivo anche sulla produttività. Interventi quali la maggiore flessibilità nell'utilizzo del part-time e del lavoro a distanza, la messa a disposizione di baby-sitter e l'attivazione di convenzioni con asili nido possono portare ad assenze per maternità più brevi (1,6 mesi, pari a 1.200 euro di minori costi per dipendente); l'attivazione di servizi di assistenza sociale per gli anziani non autosufficienti può portare a una riduzione delle assenze per l'assistenza di quest'ultimi fino al 15%, con conseguente riduzione dei costi pari a circa 1.350 euro all'anno per dipendente; inoltre un'accresciuta motivazione dei lavoratori in seguito all'attuazione di politiche di welfare aziendale può aumentare la disponibilità di questi a lavorare di più (un aumento del 5% delle ore lavorate può avere un impatto positivo nell'ordine di 1.600 euro all'anno per dipendente). È stato quindi calcolato che con una spesa (investimento) per dipendente di circa 150 euro l'anno, un'azienda può ottenere un beneficio economico netto di circa 300 euro, doppio rispetto ai costi. Come osservabile in figura 4, solo una parte minoritaria di questo beneficio è però riferibile a risparmi di costo, vista la componente preponderante (ma anche più aleatoria) dell'aumento di produttività.

Figura 4 – Impatto annuo per dipendente



Fonte: McKinsey & Company (2013)



## **Evidenze sul welfare aziendale nella letteratura anglosassone**

La letteratura anglosassone, certamente più numerosa di quella continentale e mediterranea in questa materia, ha prodotto diversi studi e ricerche sul tema del welfare aziendale i cui risultati forniscono un utile contributo alla comprensione della portata degli impatti che politiche di questo tipo possono avere sulla prestazione del lavoratore e sulle performance organizzative.

Alcuni studi hanno posto l'accento sulle politiche di welfare andando a misurare quali fossero gli effetti sulla prestazione del lavoratore.

Studi circa l'erogazione di servizi per l'infanzia sul posto di lavoro non hanno rilevato miglioramenti nella valutazione (fornita dai supervisori) di coloro che hanno deciso di usufruire di tali servizi. Tuttavia, le auto-valutazioni delle prestazioni prodotte dai lavoratori indicano una maggiore capacità di coloro che ne hanno usufruito di conciliare la sfera lavorativa con quella familiare, rispetto a coloro che non li hanno utilizzati.

Il telelavoro è un'altra pratica che ha ricevuto un sostegno misto per quanto riguarda i suoi effetti sulle prestazioni dei dipendenti. Diversi studi hanno dimostrato un'associazione positiva tra il telelavoro e le prestazioni dei dipendenti, misurabile fino a un aumento della produttività tra il 10% e il 30%. Altre ricerche hanno avuto conclusioni opposte, verificando che il maggior tempo trascorso in telelavoro non determina un aumento delle prestazioni, ma piuttosto una minore produttività. Anche in questo caso, gli studi che esaminano raggruppamenti di modalità flessibili di lavoro associano la partecipazione dei dipendenti a tali accordi con livelli più elevati, in termini di auto-valutazione, di concentrazione, motivazione e produttività.

Un altro filone di ricerca studia e verifica l'esistenza o meno di una correlazione fra la presenza di politiche di welfare aziendale e le performance organizzative più elevate. Alcune conclusioni di queste indagini: è possibile un aumento della produttività nell'ordine di dieci punti percentuali per le imprese che implementano orari di lavoro flessibili; le organizzazioni che offrono una gamma più ampia di politiche di conciliazione vita-lavoro ottengono una performance di mercato percepita come più elevata e un aumento dei profitti delle vendite; le imprese che offrono congedi parentali extra vantano una produttività del lavoro superiore alla media. Si è anche osservato che per i lavoratori che beneficiano di piani di welfare i costi legati alla perdita del lavoro sono superiori e quindi maggiore è la volontà di rimanere in quel contesto aziendale.

I benefici per le imprese possono variare a seconda del settore di appartenenza e della composizione demografica della popolazione aziendale: la relazione tra produttività e vasta offerta di servizi di welfare aziendale è più forte in orga-

nizzazioni che impiegano una maggiore percentuale di donne e in quelle dove l'organico è composto prevalentemente da *professionals* (o comunque profili "elevati"). Nelle imprese che assumono lavoratori meno qualificati, meno autonomi e meno ben pagati, i vantaggi in termini di produttività di tali iniziative paiono risultare tutto sommato trascurabili.

Ulteriore approfondimento: il successo del piano di welfare non è "automatico", non dipende solo dalla sua messa in opera. Sistemi di comunicazione aziendale poco efficaci, riluttanza nei confronti di tali politiche e negli intenti dell'impresa, presunti impatti negativi che l'utilizzo di queste potrebbero avere sulle prospettive di carriera, poca stima verso l'azienda sono solo alcuni dei fattori che possono precludere la possibilità di beneficiare appieno del potenziale delle politiche implementate. Caso ricorrente (anche nelle imprese italiane) di insuccesso è il mancato utilizzo del piano di welfare da parte del dipendente, a vantaggio dell'erogazione diretta in busta paga (seppure di una cifra inferiore al valore di mercato dei servizi offerti). Talvolta, infatti, i dipendenti, non adeguatamente informati, non sono consapevoli dei benefici che possono portare le politiche di welfare implementate. Talaltra, poi, anche quando i lavoratori sono ben informati circa le iniziative attivate, è possibile la riluttanza a utilizzarle perché non tarate sugli effettivi bisogni della forza lavoro. Ad esempio, pochi uomini, se paragonati ai lavoratori di sesso femminile, fanno uso di congedi parentali. Infatti, come rilevato da alcuni studi, per la nascita di un figlio o per altri eventi familiari gli uomini sono più inclini a prendere vacanze o, discrezionalmente, altri tipi di permessi. È una dinamica chiamata *invisible daddy track*: se i supervisori non sono consapevoli del fatto che un sottoposto sta utilizzando ore lavorative per motivi familiari, è meno probabile che quest'ultimo sia accusato di avere priorità concorrenti e di essere percepito come scarsamente impegnato sul suo lavoro.

Altra questione importante è quella relativa al modo in cui determinate politiche vengono percepite da parte dei lavoratori (di entrambi i sessi). Se infatti vi è la percezione che l'utilizzo di servizi legati per esempio alla conciliazione vita-lavoro può essere un ostacolo alle prospettive di carriera, è evidente la scarsa simpatia verso queste pratiche.

Ancora: se nella gamma di servizi offerti dall'impresa si trovano molte soluzioni pensate per la famiglia, evidentemente sarà poco interessato ad aderire il lavoratore o la lavoratrice single.

È possibile quindi affermare che la mera implementazione di politiche e pratiche di welfare aziendale non è condizione sufficiente per far sì che tali politiche siano viste effettivamente come un supporto e una risposta ai bisogni dei lavoratori. L'orientamento strategico del datore di lavoro in materia di gestio-

ne delle risorse umane e la cultura organizzativa giocano dunque un ruolo fondamentale per quel che riguarda la percezione di tali politiche e l'effettivo raggiungimento dei benefici sperati.

Saranno i datori di lavoro più attenti alle persone in azienda, abbastanza pazienti da impostare approfonditi *focus group* tra i propri dipendenti per sapere “dal basso” quali siano i servizi desiderati, che riusciranno a sviluppare piani di welfare di successo, non solo per numero di adesioni, ma anche (se non soprattutto) per dimostrati incrementi di produttività ed efficienza.



Parte IV

**WELFARE AZIENDALE  
E IMPRESA ITALIANA:  
PROSPETTIVE**



# Relazioni industriali e welfare aziendale

di Daniele Grandi, Emmanuele Massagli

## Relazioni industriali e welfare aziendale

I benefit di natura non monetaria offerti (tipicamente) dalle grandi imprese a integrazione del salario dei dipendenti al fine, anzitutto, di aumentare l'attrattività in ottica di *retainment* delle posizioni cruciali sono diventati negli ultimi anni un concreto strumento di sostegno al reddito. Elemento chiave per la diffusione di tali benefit, che vanno a formare quella moltitudine eterogena di interventi dagli addetti ai lavori denominata "welfare aziendale", sono le politiche fiscali: gli sgravi e le agevolazioni fiscali favoriscono, infatti, l'offerta di beni e servizi da parte del datore di lavoro, rendendola più vantaggiosa, sia per l'azienda che per il dipendente, rispetto a quello che potrebbe essere un "tradizionale" aumento in busta paga.

Mentre lo Stato tarda nel dare nuovo impulso a tali politiche, sempre più spesso il tema del welfare entra nella contrattazione collettiva e aziendale con l'obiettivo di legittimare e strutturare questi strumenti, superando l'impostazione paternalistica che li ha caratterizzati nel decennio scorso. Nella tradizione industriale italiana il welfare ha tipicamente costituito una politica esplicitamente tesa a fidelizzare i dipendenti, spesso nel tentativo di "addolcire" le maestranze più combattive di fronte a processi di riorganizzazione del lavoro. Non è una sfida da poco stravolgere questo paradigma, ovvero portare alla diffusione di una nuova offerta di welfare e di servizi alla famiglia come legittima integrazione del salario.

Tale sfida riconosce alla contrattazione, in particolare a quella decentrata o di prossimità, un ruolo di considerevole importanza. Solo nel secondo livello è possibile il graduale abbandono del paternalismo e l'instaurazione di un dialo-

go costruttivo fra le parti sociali circa le esigenze produttive delle (singole) realtà aziendali e i bisogni dei lavoratori.

Le vicende che negli ultimi tempi hanno investito il sistema italiano delle relazioni industriali hanno prepotentemente riportato alla ribalta dell'attenzione pubblica il ruolo e l'importanza che le parti sociali rivestono in relazione alle prospettive di sviluppo economico e coesione sociale. In uno scenario globale caratterizzato dalle sfide poste dalla competizione sfrenata, dal postfordismo, dalla finanziarizzazione dell'economia, dalla gravissima crisi degli ultimi anni e in cui i movimenti sindacali (nella maggior parte dei Paesi occidentali) si trovano in grande difficoltà, tre tendenze principali interessano la contrattazione.

In primo luogo, lo scambio politico e contrattuale di questi ultimi anni è stato di stampo fortemente difensivo, spesso all'insegna unilaterale del "prendere o lasciare". Ciò è avvenuto tramite una *concession bargaining* (contrattazione concessiva) attestata da un sostanziale congelamento delle dinamiche salariali, da un maggior ricorso ai contratti atipici, da un uso molto flessibile dell'orario, dalla elasticizzazione dell'organizzazione del lavoro e dal sottoinquadramento dei neoassunti e delle categorie svantaggiate.

Seconda tendenza è stata quella del decentramento contrattuale. Quasi ovunque si sono ampliate le prerogative della contrattazione aziendale rispetto a quella settoriale e/o di quella settoriale rispetto a quella interconfederale, in alcuni casi con anche la possibilità di prevedere deroghe non tanto rispetto ai contratti di livello superiore, ma addirittura rispetto alla legge.

Terza tendenza è quella relativa all'ampliamento degli spazi della negoziazione individuale (a scapito di quella collettiva) partendo dall'assunto secondo il quale la transizione verso un'economia della conoscenza tende a valorizzare il capitale umano e con esso la sua capacità negoziale. A testimonianza di questa de-collettivizzazione vi è la diffusione 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.

È in questo scenario che si inserisce il tentativo del sindacato di compensare la progressiva perdita di potere d'acquisto dei salari, la stretta sul welfare e la nascita di nuovi bisogni all'interno della società, mediante la negoziazione creativa di un variegato sistema di prestazioni, che, come è stato visto nei capitoli precedenti, possono spaziare dalla previdenza e sanità integrativa, al sostegno del reddito, fino ad arrivare a servizi di facilitazione alla conciliazione vita-lavoro.



### **Contrattazione decentrata e bilateralità**

La contrattazione di secondo livello gode di importanti potenzialità se applicata al welfare aziendale; è la piattaforma che meglio si presta per affrontare tali tematiche in modo mirato e ragionato, nonché congiunto fra sindacato, imprese e associazioni datoriali. Sebbene taluni contenuti di welfare aziendale (tipicamente la previdenza complementare e i c.d. ammortizzatori sociali contrattuali) vengano contrattati a livello nazionale, il livello “naturale” per la generalità delle forme di welfare aziendale resta la dimensione decentrata: datoriale/aziendale *in primis*, ma anche, soprattutto con riferimento alle piccole imprese, quella territoriale o di rete. Tesi dimostrata dalla ricca esperienza degli enti bilaterali attivi in settori quali l’artigianato, l’edilizia, l’agricoltura, il commercio e turismo, che mirano non solo alla mutualizzazione di erogazioni retributive in settori caratterizzati da una elevata frantumazione produttiva e mobilità di addetti, ma anche all’erogazione di prestazioni integrative delle indennità di malattia o di assistenza sanitaria integrativa, al sostegno del reddito in caso di sospensione dell’attività produttiva, fino alla previsione di protezioni basate su benefici non monetari (ad esempio convenzione con centri medici, borse di studio, ecc.).

In tema di welfare aziendale, gli enti bilaterali rappresentano una sorta di approccio *bottom-up* alle istanze che provengono dal territorio e/o all’interno di determinati settori produttivi. Non pochi ipotizzano che il welfare aziendale possa arrivare a fungere da “catalizzatore” della contrattazione decentrata, anche territoriale, e quindi quale terreno di sperimentazione di quel “decentramento contrattuale” che tanto è stato predicato e che, in tempi recenti, è stato assunto a scelta strategica dagli attori delle relazioni industriali, con l’accordo interconfederale del 28 giugno 2011. Un passo in tale direzione è stato mosso con l’avviso comune del 7 marzo 2011 circa le «azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro», che, per un verso, individua nella «pratica della contrattazione di secondo livello» il «modo migliore» per assicurare «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»; e, per un altro, include le «forme di welfare aziendale, anche incentivate, rese anche per il tramite di degli enti bilaterali», tra le “buone pratiche”, la cui diffusione sarebbe stata verificata entro un anno dalle parti firmatarie.

Sempre in favore di un maggior decentramento, le iniziative di più recente sperimentazione da parte delle imprese mostrano un'altra importante sfida del welfare aziendale: la strutturata (anche perché assolutamente logica) connessione/integrazione tra welfare e contrattazione di produttività. Infatti, la redistribuzione ai dipendenti, tramite accordi o contratti collettivi territoriali o aziendali, degli «incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione efficienza organizzativa», a cui la legge ricollega agevolazioni fiscali e contributive, potrebbe virtuosamente incrociarsi con la destinazione di parte di detti incrementi al welfare aziendale.

Ci sono quindi spazi per la diffusione di un nuovo approccio alle relazioni industriali in cui tutti gli attori si impegnano a garantire insieme produttività e tutela dei bisogni sociali per fornire risposte di respiro non più solo aziendale, ma per l'intera comunità.

Il modello della bilateralità ha finora riguardato alcuni istituti in particolare, quali la previdenza complementare, l'assistenza sanitaria integrativa, la mutualizzazione di taluni obblighi retributivi derivanti dal contratto di lavoro, il sostegno al reddito in caso di disoccupazione temporanea, la formazione professionale, le politiche per la salute e la sicurezza sul lavoro. L'approccio utilizzato può essere sintetizzato dall'idea delle economie di scala (versare poco tutti per avere tanto), compensando al contempo i modesti incrementi retributivi con alcuni benefit non immediatamente monetizzabili. Istituiti come enti di fatto, gli organismi bilaterali sono generalmente dotati di autonomia e titolarità nei rapporti giuridici e rappresentano stabili luoghi di confronto. Seppur di emanazione prevalentemente contrattuale, gli enti bilaterali hanno col tempo assunto un rilievo giuridico che, in virtù del carattere pubblicistico o semipubblico degli interessi amministrati (un welfare integrativo in materia di previdenza, sanità, sostegno al reddito, formazione), tende a trascendere il carattere teoricamente privatistico dei suoi effetti immediati diventando così una sorta di “terza via” fra privato e pubblico, ovvero organismi “anfibi” di derivazione per lo più contrattuale, ma robustamente alimentati e sostenuti dall'intervento eteronomo del legislatore.

La nascita e la diffusione della bilateralità ha inizialmente riguardato aree e settori tradizionalmente connotati da elevata frammentazione produttiva, instabilità dell'impiego e debolezza nella rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro (artigianato, agricoltura, edilizia, commercio, turismo, lavoro in somministrazione), per poi espandersi a settori molto solidi del terziario (assicurazioni, banche, poste, trasporto aereo e ferroviario), ma privi degli ammortizzatori sociali tipici dei settori industriali (cassa integrazione, mobilità).

Al giorno d'oggi in pratica tutti i settori sono interessati da forme più o meno strutturate e pervasive di bilateralità.

Nel campo dell'integrazione al reddito, la bilateralità va incontro a una delle lacune storiche del modello di welfare italiano, ovvero l'ammortizzazione economica in caso di perdita o sospensione temporanea del lavoro. In tale ambito si è assistito a uno degli sviluppi più significativi della bilateralità. Il contratto dell'industria chimica prevede misure di sostegno al reddito che vengono predisposte (diversamente da altre categorie) a livello aziendale, e non settoriale, tramite apposito fondo bilaterale alimentato da risorse delle imprese e del lavoratore, secondo modalità ed entità da definirsi, appunto, nell'accordo aziendale. Nel contratto dell'industria turistica le parti hanno concordato l'istituzione di un fondo di sostegno al reddito, costituito presso l'ente bilaterale nazionale di settore, al quale destinare lo 0,25% della retribuzione, per 14 mensilità e a totale carico delle imprese, al fine di sostenere quei lavoratori coinvolti in processi di crisi e/o di ristrutturazione aziendale, dunque interessati da periodi di sospensione dell'attività. Il contratto separato del terziario (Confcommercio) ha fra gli obiettivi dichiarati quello di assumere iniziative congiunte in materia di riforma degli ammortizzatori sociali e di creare e consolidare l'occupazione nel settore. Di pari passo va anche l'accordo separato dei metalmeccanici del 2009, che prevede l'istituzione di un fondo per il sostegno al reddito al fine di promuovere lo sviluppo di forme di solidarietà a favore di quei lavoratori che subiscono una riduzione del reddito per periodi prolungati o per specifiche fattispecie. Fondo, questo, a cui i lavoratori del settore potranno aderire volontariamente e le cui attività verranno finanziate attraverso la contribuzione di aziende e lavoratori, pari a 2 euro mensili a carico dell'azienda per ciascun lavoratore in forza.

Anche in ambito di assistenza sanitaria integrativa si è assistito in questi anni a una espansione delle previsioni contrattuali. Il contratto dell'agroindustria dispone l'istituzione di un fondo sanitario integrativo per i lavoratori a tempo indeterminato, finanziato con un contributo a carico dell'azienda pari a 10 euro al mese per 12 mensilità. A partire dal 2013 tale importo può essere aumentato di ulteriori 2 euro mensili, questa volta a carico del lavoratore, dietro espressa volontà dello stesso, a condizione che nel caso in cui questo non dovesse manifestarla esso decadrà dall'iscrizione, cessando così automaticamente anche la contribuzione da parte dell'azienda. Nel settore chimico-farmaceutico il fondo per l'assistenza sanitaria (**Faschim**) è finanziato, dal 1° aprile 2010, con un contributo di 252 euro annui a carico delle imprese e di 36 euro annui a carico dei lavoratori, entrambi rateizzati mensilmente.

Nell'artigianato un accordo interconfederale del settembre 2010 ha predisposto la costituzione di un fondo integrativo intercategoriale per i lavoratori dipendenti da imprese del settore che applicano i contratti collettivi nazionali di lavoro. Il contributo è a carico delle imprese e ammonta a 10,42 euro mensili per 12 mensilità per ciascun lavoratore dipendente assunto con contratto a tempo indeterminato.

In aggiunta agli ambiti appena trattati se ne aggiungono altri, catalogabili sotto la categoria generica e inclusiva di welfare contrattuale, mediante i quali la contrattazione amplia il suo raggio di interventi. Il contratto della chimica riafferma il valore innovativo del progetto **Welfarma**, realizzato con un accordo del 20 novembre 2008, estendendolo anche ai comparti della chimica (**Welfarchim**), col fine di definire iniziative bilaterali a sostegno dell'occupazione e il reimpiego del personale nel mondo del lavoro. Esso prevede inoltre, fra le misure di sostegno al reddito, la possibilità di stipulare a livello aziendale convenzioni per la cessione di beni o servizi ai dipendenti. Convenzioni, queste, che potranno riguardare asili nido, istituti di credito, esercizi commerciali e compagnie assicurative, per far sì che i lavoratori abbiano la possibilità di ottenere beni e servizi a condizioni vantaggiose. L'ente bilaterale del settore agroindustria ha il compito di organizzare e gestire attività e/o servizi bilaterali in tema di welfare, come ad esempio l'integrazione delle indennità contrattuali e di legge a sostegno della maternità e della paternità per il periodo di astensione facoltativo post-parto.

Il contratto del settore dell'occhialeria del 2008 prevede la costituzione presso **Ebitemp** di un fondo di garanzia per l'accesso al credito per i lavoratori in somministrazione.

Nei settori dell'edilizia e dei manufatti cementizi, ma anche nel rinnovo per gli operai agricoli, sono previste norme specifiche per la tutela dei tossicodipendenti, nonché dei loro familiari, che potranno essere messi in aspettativa non retribuita per concorrere al programma terapeutico e socio-riabilitativo del paziente, qualora il servizio per le tossicodipendenze ne attesti la necessità.

Infine va registrato l'aumento rispetto al passato delle categorie e dei contratti (seppur il numero rimanga comunque esiguo) in cui le parti si impegnano a predisporre piani formativi specificamente volti a favorire l'apprendimento della lingua italiana da parte dei prestatori di lavoro stranieri. È questo il caso degli operatori agricoli, dei metalmeccanici Confapi, degli addetti al turismo, sia Confcommercio che Confindustria.

## **Il ruolo del sindacato nella gestione delle risorse umane e dei piani di welfare**

Nel promuovere il decentramento contrattuale per una più efficace risoluzione delle criticità del welfare, non bisogna trascurare il ruolo del sindacato nella gestione delle risorse umane a livello di singola impresa. Variabile questa che può influire in maniera importante sulla effettiva predisposizione di piattaforme aziendali atte alla regolazione di tale materia (e non solo) e che può, a cascata, condizionare l'azienda nella scelta di un approccio prevalentemente unilaterale piuttosto che bilaterale.

Una dimensione esplicativa del tipo di relazioni tra azienda e sindacato è il settore. Questa dimensione risulta rilevante non solo per quanto riguarda la copertura della contrattazione aziendale, ma anche, più in generale, per i rapporti tra sindacato e direzione aziendale. Le differenze più marcate in questo senso si riscontrano fra terziario e industria. Infatti, mentre nel primo caso le relazioni industriali (in questo ambito quanto mai "di lavoro"! ) si sono strutturate sin dalla fase nascente attraverso comportamenti collaborativi nei confronti delle imprese, con un sindacato che ha nel tempo mantenuto un grado di pressione circoscritta per ottenere in cambio garanzie e tutele dei lavoratori, nell'industria, invece, il grado di collaborazione tra imprese e sindacato è stato meno lineare nel tempo, in quanto maggiormente legato a fattori contingenti (ad esempio riorganizzazione e ristrutturazioni aziendali) e alla cultura aziendale. Tuttavia negli ultimi vent'anni anche nell'industria il coinvolgimento del sindacato ha cominciato a radicarsi nella gestione delle risorse umane. Lo dimostra, tra i diversi indizi, anche l'allargamento dei temi della contrattazione aziendale, che ha spostato il suo baricentro da logiche meramente distributive (o salariali) a logiche normative e di intervento nelle condizioni organizzative dei propri rappresentati.

È dunque possibile affermare, in estrema sintesi, che il sindacato ha assunto nel tempo, tramite azioni di tipo negoziale e cooperativo, un ruolo non trascurabile nella gestione delle risorse umane. Un ruolo che risulta strategico per le imprese soprattutto per la capacità sindacale di mediare il consenso dei lavoratori a fronte di politiche gestionali negoziate e/o progettate con il sindacato. Ecco allora l'origine di piani di welfare concordati con accordi-quadro possibilmente non vincolanti (a motivo dei limiti della normativa fiscale).

È doveroso sottolineare anche la presenza di una tendenza contraria rispetto a quella appena delineata. In tempi recenti infatti i rapporti tra sindacato e azienda nella gestione delle politiche del personale hanno iniziato a essere messi in discussione dalla diffusa volontà delle imprese ad agire in maniera

unilaterale. In tal senso il welfare aziendale diventa strumento di gestione delle risorse umane atto a promuovere la contrattazione individuale con i propri dipendenti e, di conseguenza, “arma” per togliere potere al sindacato quale associazione di interessi collettivi.

### **Sindacato e welfare aziendale**

Non è unanime il giudizio delle sigle sindacali sullo strumento “welfare aziendale”. Alcune confederazioni criticano il welfare aziendale considerandolo uno scambio a buon mercato, ma poco remunerativo, nonché poco conveniente, per i lavoratori, oppure una strategia paternalistica per instaurare un rapporto diretto con i lavoratori nel tentativo di limitare le loro necessità rivendicative. Altre, invece, si mostrano più propense ad accettare moderazioni salariali, avanzate dall’azienda, in cambio di politiche di gestione delle risorse umane che sostengono il benessere organizzativo ed extra-lavorativo dei lavoratori. La conseguenza pratica è che l’impresa, nell’optare per un approccio di tipo negoziale o cooperativo, piuttosto che unilaterale, tiene inevitabilmente in conto le finalità e i modi con cui le relazioni industriali sono state gestite nel corso degli anni e come è stato strutturato il dialogo fra le parti sociali, non solo a livello di settore, ma anche (e soprattutto) a livello di singola realtà aziendale.

### **Cogestione delle pratiche di welfare**

Il tema della cogestione, riconducibile ad un’azione di stampo cooperativo/partecipativo, risulta presente in maniera crescente in quelle realtà che hanno deciso di implementare politiche di welfare e le differenze tra i vari casi osservabili riguardano in particolare la consistenza della porzione di welfare aziendale gestita in maniera istituzionalizzata anche dal sindacato. La struttura giuridica preposta alla cogestione è solitamente il “fondo”, di cui anche il sindacato è responsabile, sedendo a pieno titolo nel consiglio di amministrazione. La cogestione si osserva in particolare per i fondi di previdenza integrativa. La prassi è la gestione a livello nazionale legata alla categoria, ma non mancano casi (presenti in maniera prevalente nel settore bancario) di gestioni a carattere aziendale o di gruppo. Anche per la sanità integrativa è possibile individuare meccanismi di cogestione, seppur in misura minore rispetto alla previdenza complementare, vista la diffusione ormai marcata (e conveniente) delle polizze sanitarie esterne. In particolare, i meccanismi di cogestione relativi alla sanità

integrativa sono presenti nei settori dove esistevano in passato le cosiddette “casse assistenziali” (ad esempio credito, trasporti, ecc.).

Il ruolo del sindacato nelle tematiche di welfare non si limita però alle forme ad elevato grado di istituzionalizzazione appena descritte. Può anche essere infatti promossa l’istituzione all’interno dell’azienda di tavoli di lavoro, comitati scientifici, commissioni bilaterali atti alla pianificazione e al monitoraggio dell’allocazione delle risorse per la verifica del raggiungimento della piena soddisfazione dei beneficiari del piano e dei vari stakeholder.

Il sindacato poi può esprimere la propria capacità gestionale (in senso lato) non solo attraverso “istituti” di cogestione, ma anche attraverso la contrattazione di tematiche “sensibili” e, in alcuni casi, facendosi lui stesso promotore presso l’azienda di strumenti di welfare. È stato rilevato che laddove la contrattazione non teme di affrontare tematiche relative al welfare aziendale, il sindacato è solitamente forte (alto tasso di sindacalizzazione) e le relazioni industriali sono piuttosto consolidate nel tempo (senza necessariamente essere partecipative).

Un esempio in questa direzione è il settore dei trasporti pubblici, il quale presenta un sistema di relazioni industriali piuttosto strutturato, dove la contrattazione aziendale ha assunto un ruolo rilevante.

**Atm** e **Aeroporti Puglia** hanno inserito nella contrattazione aziendale “ordinaria” tematiche quali la flessibilità degli orari (permessi in uscita e in entrata per motivi familiari) e il sostegno finanziario tramite prestiti agevolati. A questi accordi principali se ne aggiungono altri che introducono su iniziativa sindacale politiche innovative come asili nido e interventi di riqualificazione del personale. In **Aeroporti Puglia**, inoltre, è stato raggiunto un accordo, grazie alla pressione sindacale, per ottenere i benefici previsti dalla l. n. 53/2000, il cui art. 9 prevede la richiesta di finanziamento pubblico su progetti relativi alla conciliazione vita-lavoro, previo accordo con il sindacato. Le tematiche più rilevanti in questo ambito riguardano la banca delle ore, la formazione post-congedo maternità/paternità e servizi di sostegno alla genitorialità tramite trasferimenti monetari e servizi di baby-sitter.

Anche in altre realtà aziendali a forte sindacalizzazione, ma meno connotate dal punto di vista del settore di appartenenza e con connotazione più partecipativa, è possibile riscontrare esperienze simili. Ad esempio in **San Benedetto** e in **Acraf**, attive nel settore manifatturiero, la contrattazione aziendale ha puntato molto sulla negoziazione dei contributi di lavoratori e aziende alle polizze assicurative e alle assicurazioni contro gli infortuni, nonché su tematiche quali la flessibilità degli orari, il diritto allo studio e la creazione di asili nido aziendali o in convenzione.

## L'azione unilaterale

Se la cogestione è il risvolto operativo di un'azione cooperativa forte tra sindacati e imprese nella gestione delle risorse umane e la contrattazione la prova di un'azione negoziale, sono forse ancora prevalenti i casi in cui il sindacato ha un ruolo meramente consultivo: l'azienda agisce sostanzialmente in maniera unilaterale, legalmente (e illogicamente) sostenuta dai contenuti del TUIR e dalle scelte interpretative dell'Agenzia delle entrate.

L'assenza di cogestione dei piani di welfare o contrattazione specifica non significa di per sé relazioni industriali di tipo conflittuale. Spesso infatti un contatto tra impresa e sindacato c'è comunque, ma in forma di azione cooperativa debole o extra-negoziale, una sorta di categoria residuale rispetto a quelle descritte nei paragrafi precedenti. Il sindacato è consultato dal management quale mediatore tra l'azienda e consenso dei lavoratori, senza però essere coinvolto nella gestione. Si tratta di una sorta di “sostegno esterno”.

Un esempio in questo senso è il call center **Network Contacts**, attivo in Puglia. Qui infatti le politiche ascritte al tema del welfare aziendale sono quelle tipicamente oggetto di intervento da parte delle direzioni risorse umane, ovvero: psicologo aziendale, servizio navetta per raggiungere il posto di lavoro, spazi relax, formazione, rimborsi di sanità integrativa, asilo nido aziendale. Pur trattandosi di benefit che vengono messi a disposizione dei dipendenti, il sindacato, pure consultato, non è coinvolto nelle decisioni aziendali, certo anche perché, come più volte osservato in dottrina, nei call center è complesso garantire continuità nella rappresentanza a causa dell'elevato turnover.

Un'altra realtà caratterizzata da un sindacato debole sia in termini di iscritti, sia in termini di azioni di intervento nella gestione risorse umane, è **Luxottica**, peraltro oggi considerata caso “scuola” nello studio di politiche di welfare aziendale (si vedano i capitoli successivi). Si tratta di un caso particolare, perché, benché il sindacato sia debole e non gestisca il welfare, ha un ruolo di effettivo protagonismo consultivo in merito alle politiche di welfare e di gestione delle risorse umane in genere. Il welfare aziendale nasce in **Luxottica** come iniziativa aziendale di riorganizzazione delle risorse premiali per i dipendenti e a questo scopo è stato chiesto al sindacato di condividere il progetto aziendale. Da tale confronto ne è sortita la firma di un accordo denominato “Progetto Qualità” e la partecipazione formale delle organizzazioni sindacali a un Comitato di governance che decide su quali interventi di welfare investire le risorse aggiuntive legate alla produttività. Contrariamente a quanto si possa pensare, la sindacalizzazione in **Luxottica** rimane comunque limitata (meno del 20%



dei dipendenti è iscritto al sindacato) e ciò è dovuto principalmente a una tradizione di gestione delle risorse umane in cui l'azienda ha sempre cercato un rapporto diretto con i dipendenti. Il sindacato rimane quindi, essenzialmente, un attore consulenziale e un canale di informazione verso i dipendenti. Ciononostante è coinvolto attivamente nelle fasi di costruzione dei piani di welfare.

### **La (con)divisione del lavoro**

La linea di demarcazione tra azione cooperativa o negoziale e unilaterale da parte dell'impresa non sempre è netta e chiara. Anche nei casi in cui il sindacato ha un ruolo cooperativo o negoziale, alcune tematiche di welfare vengono introdotte e gestite in maniera unilaterale da parte delle direzioni risorse umane. Ciò può essere dovuto alla volontà dell'impresa di far rientrare nell'area di favore fiscale alcuni benefit offerti che altrimenti ne esulerebbero se sottoposti a contrattazione (si veda in merito l'art. 51, comma 2, lett. *f*, del TUIR), piuttosto che alla volontà di mantenere un certo grado di libertà nei confronti del sindacato circa la gestione della forza lavoro in generale e/o di determinate iniziative, anche in ottica di mantenere un certo grado di fidelizzazione della popolazione aziendale. O, più semplicemente, la ragione può essere da ricercarsi nella "delicatezza" di molte materie trattate nei piani di welfare.

Comunque sia, spesso è stata osservata una sorta di "divisione del lavoro" tra sindacato e direzione risorse umane.

Il settore bancario, in particolare, sembra essere abbastanza strutturato da questo punto di vista. Il sindacato si occupa, solitamente, di gestire, proporre e contrattare la sanità, la previdenza integrativa e il diritto allo studio; 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.).

Tale "divisione del lavoro" non è anomala: anche in altri settori e in altre realtà aziendali caratterizzate da relazioni industriali consolidate spesso capita che le tematiche relative al sostegno psicologico-formativo e alcune tipologie di benefit siano volutamente lasciate dal sindacato alla direzione risorse umane. Può dunque accadere che il sindacato eviti, volontariamente, di intervenire in merito ad alcune tematiche se reputa essere altre quelle verso le quali orientare più proficuamente la sua *expertise* (ad esempio premialità legate al fatturato).

### **Contratto nazionale, azienda e territorio: la sfida del sindacato nel processo di decentramento del welfare aziendale**

Oggi appaiono sempre più numerosi i casi di aziende che unilateralmente o su basi negoziali intraprendono azioni in tema di welfare aziendale che vanno ad affiancarsi e/o a “potenziare” le previsioni nazionali e settoriali in tema di welfare. A tal proposito esistono due direzioni verso cui tale fenomeno sta muovendosi.

Da un lato, a livello decentrato, vengono spesso adottate misure, talvolta anche molto originali, che il sindacato, una volta verificate, prova ad estendere all’intero settore. L’esempio di **Luxottica** è noto: il contratto del settore occhialeria per quel che riguarda l’assistenza sanitaria integrativa è andato negli anni verso la direzione inaugurata dalla sua azienda più nota. È successo così anche per i grandi gruppi dei comparti energia ed elettricità e il rispettivo contratto nazionale. Stesso discorso per edilizia e impianti fissi. Anche nel ramo assicurativo, dove l’originale previsione della cosiddetta *long term care* – prevista dal contratto di settore – nasce da una pratica già adottata dalle compagnie nei confronti dei propri dipendenti. Sono casi di esperienze aziendali prodotte genuino della contrattazione collettiva di secondo livello, i cui esiti più avanzati diventano modello per contratti nazionali, secondo un’interazione di flussi che – nel corso degli anni – ha positivamente caratterizzato il doppio livello contrattuale del modello italiano.

La contrattazione del welfare in sede nazionale non deve però sminuire l’importanza del welfare che nasce e si sviluppa a livello decentrato e che, come detto in precedenza, va a potenziare le previsioni nazionali e, solitamente, offre prestazioni e servizi di stampo più innovativo di quelli del Ccnl.

Si osservano sempre più casi in cui l’azienda persegue espressamente l’obiettivo di sganciarsi da ogni richiamo al quadro nazionale del settore, per esprimere forme di intervento specificamente aziendali. Si sarebbe in questo caso in presenza di quella tendenza all’aziendalizzazione dei rapporti collettivi di lavoro trattata in dottrina. Prospettiva, questa, che ha trovato un primo riscontro nell’aziendalizzazione dei fondi del sostegno al reddito nell’industria chimica e nel settore del credito. Sempre più (grandi) aziende paiono volersi riappropriare di alcune importanti prerogative che, originariamente assunte in via pressoché esclusiva, erano state poi trasferite e incorporate dalla contrattazione nazionale se non addirittura dal welfare pubblico.

L'esperienza diffusa mostra comunque come l'ambito aziendale sia il più adatto allo sviluppo di misure di welfare. È a livello di azienda che si può meglio verificare l'utilità delle iniziative messe in atto 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 erogato dall'azienda e quanto percepito, ecc.).

In uno scenario dove il welfare aziendale sembra andare verso una sempre più marcata diffusione, è possibile delineare tre fronti in cui le relazioni industriali risultano poter giocare un ruolo di primo piano.

Il primo è quello della contrattazione nazionale. È crescente lo sforzo delle parti per includere nel contratto nazionale le più innovative tutele immaginate nelle aziende più lungimiranti, di modo da farle diventare patrimonio condiviso e opportunità concreta anche per la piccola impresa. Tale operazione deve essere compiuta senza irrigidire ulteriormente il Ccnl, né farlo costare di più, pena il calo degli iscritti in un momento di difficoltà economica diffusa come quello attuale. La forma più logica è quella del quadro di regole generali entro cui le parti a livello aziendale possano muoversi liberamente, fornendo così alla contrattazione di prossimità (secondo fronte) quella flessibilità necessaria per andare a intercettare bisogni e esigenze specifiche di una determinata popolazione, nonché le esigenze produttive dell'impresa, plasmandole in una soluzione che sia il più possibile di *win-win* per entrambe.

Terzo fronte è quello della contrattazione territoriale a supporto, soprattutto, delle aziende di piccole/medie dimensioni. L'implementazione di pratiche di welfare aziendale richiede risorse economiche, conoscenze e circostanze organizzative di cui spesso queste realtà non sono fornite. È necessaria un'azione di rete sul territorio. Percorso, questo, avviato solo in tempi recenti in alcune realtà territoriali (Treviso, Como, Varese, si vedano i capitoli a seguire) ove le associazioni imprenditoriali, d'intesa con i sindacati locali, hanno elaborato schemi di pacchetti di welfare adatti alle piccole aziende e hanno offerto assistenza per la loro fattibilità e per la gestione in comune fra le imprese della rete.

Il welfare aziendale è quindi una materia che ad ogni livello raccoglie elevato consenso. Di conseguenza, è anche una straordinaria occasione di rafforzamento del sistema delle relazioni industriali.

# Il welfare aziendale nella medio e grande impresa: esperienze di successo

di Daniele Grandi

## Accesso ai piani di welfare e modalità di assegnazione delle risorse: i diversi approcci al welfare aziendale

Lo studio e l'osservazione delle buone pratiche presenti sul territorio nazionale mette in luce diverse modalità implementative dei piani di welfare aziendale. Le variabili considerate nell'analisi riguardano due dimensioni particolari, ovvero le modalità di accesso al piano di welfare aziendale e le modalità con cui vengono destinate le risorse.

Per quel che riguarda l'accesso ai beni e ai servizi di welfare aziendale si è visto che questi possono essere fruiti dai lavoratori senza limiti di spesa. L'azienda mette a disposizione dei lavoratori un certo numero di servizi e/o beni che possono essere fruiti secondo le decisioni del singolo lavoratore. Questi potrà scegliere fra una più o meno ampia gamma di benefit per sé e/o per la propria famiglia; l'azienda gestisce le richieste quando si presentano avendo cura di rispettare, come soglia massima, il *plafond* messo a disposizione per il piano di welfare aziendale nel suo complesso e, presumibilmente, inserito a budget contabile.

L'azienda può anche prevedere dei limiti alla spesa effettuabile dal lavoratore, ovvero far sì che ogni lavoratore abbia un proprio *plafond* (uguale per tutti o diversificato solitamente per categorie). Una soluzione di questo tipo da una parte consente a tutti una spesa proporzionale al proprio inquadramento, dall'altra favorisce un monitoraggio più preciso delle richieste e una gestione più accurata delle spese correlate.

Per quel che riguarda le risorse destinate, l'azienda può decidere o meno di legare queste a performance organizzative-aziendali di carattere economico-finanziario, ovvero qualitativo.

Combinando le variabili si ottengono quattro metodologie di gestione e implementazione di piani di welfare aziendale, ovvero: budget figurativo, premio sociale, modello partecipativo **Luxottica** e approccio "classico".

Tabella 12 – Le metodologie di gestione del welfare aziendale

		Accesso al welfare aziendale	
		Senza limiti di spesa	Limiti di spesa preimpostati
Risorse destinate	Non collegate a performance	Welfare aziendale "classico"	Budget figurativo
	Collegate a performance	Modello partecipativo Luxottica	Premio sociale

### **Modello 1: il welfare aziendale "classico"**

Il modello si sostanzia nella messa a disposizione della popolazione aziendale di un certo numero di beni e/o servizi fruibili liberamente in maniera diretta o indiretta, con l'unico vincolo (peraltro non sempre fissato in maniera chiara) rappresentato dall'ammontare di risorse destinate dall'azienda alle politiche di welfare aziendale, quindi senza limiti di spesa per il lavoratore e senza un nesso diretto con il raggiungimento di obiettivi di carattere economico-finanziario o al mantenimento di performance organizzative positive.

La fruizione dei beni e servizi può avvenire per via diretta o indiretta. Nel primo caso è il lavoratore a fare richiesta (ad esempio borse di studio e rimborso libri di testo per i figli); nel secondo l'accesso al bene o servizio è una semplice conseguenza di un accordo aziendale di secondo livello o di una decisione unilaterale del datore di lavoro. È questo, per esempio, il caso dell'innalzamento delle percentuali per i versamenti ai fondi di previdenza complementare o nei fondi di assistenza sanitaria integrativa.

## **Solvay**

**Solvay**, gruppo industriale belga attivo su scala mondiale, è una delle 10 più grandi realtà industriali del settore chimico. Ha sedi dislocate in 55 Paesi con 111 siti industriali e circa 28.000 dipendenti. In Italia opera con 11 stabilimenti; quello sito in Bollate (MI) è sede della direzione nazionale, e sviluppa le varie attività chimiche e plastiche del Gruppo, occupando una forza lavoro di circa 2.270 collaboratori.

Il welfare aziendale, dopo una prima introduzione di matrice paternalistica, secondo un modello frequente nelle realtà industriali nate come aziende familiari, è andato negli anni strutturandosi e divenendo oggetto di negoziazione.

Le pratiche di welfare presenti oggi in **Solvay** sono per la maggior parte contrattualizzate negli accordi di secondo livello, che in azienda, sino a pochi anni fa, erano sottoscritti senza un coordinamento nazionale, con ovvie conseguenze di difformità da sito a sito. Ultimamente il management si è posto innanzitutto l'obiettivo di attuare un processo di armonizzazione delle politiche di welfare aziendale. Terminata tale fase, l'azienda procederà nella flessibilizzazione di quanto attuato, per rendere l'offerta in termini di benefit a contenuto sociale il più aderente possibile ai bisogni specifici della popolazione aziendale, fornendo un pacchetto di welfare differenziato in funzione della tipologia di lavoratore.

Per quanto attiene alle politiche di welfare aziendale adottate dalla **Solvay**, è interessante presentare il caso dello stabilimento di Bollate. Il contratto integrativo aziendale di riferimento è stato siglato in data 29 novembre 2012 e contiene al suo interno 15 diverse pratiche di welfare aziendale (tabella 13).

Per quanto attiene alla previdenza, viene aumentato il contributo aziendale al fondo previdenziale di categoria **Fonchim**, portandolo al 2%. Relativamente invece all'area salute è stata prevista l'integrazione del fondo di assistenza di categoria (**Faschim**) la cassa integrativa aziendale (CIAM) finanziata dall'azienda con quota parte delle risorse destinabili al premio di partecipazione. Inoltre, ad integrazione della normativa relativa ai permessi retribuiti e non, vengono riconosciuti: 3 giorni senza limiti annui di permesso retribuito in caso di decesso dei figli e/o coniuge; 3 giorni all'anno di permesso retribuito in caso di gravi motivi familiari riguardanti figli e/o coniuge; 3 giorni all'anno di permesso retribuito per il decesso di genitori, fratelli, nonni, nipoti; 3 giorni all'anno di permesso retribuito per gravi motivi familiari riguardanti genitori, fratelli, nonni, nipoti; 1 giorno di permesso retribuito in caso di decesso di suoceri e cognati diretti.

In ordine a misure propriamente legate alla tutela della genitorialità, si rileva come sia prevista una norma di maggior favore per il congedo di paternità, rispetto a quanto disposto a livello normativo dall'art. 4, comma 24, della l. n. 92/2012: in caso di nascita del figlio di sabato o domenica, il lavoratore può godere di un giorno di permesso retribuito da godere il lunedì successivo.

Per l'assistenza a non autosufficienti, anziani, tossicodipendenti e portatori di handicap, viene messa a disposizione di tutti i dipendenti del sito l'opera di un'assistente sociale per la definizione e il supporto delle pratiche che riguardano i dipendenti stessi e le loro famiglie.

In riferimento all'area più propriamente inerente alla cura dei figli, oltre ai permessi sopra descritti, **Solvay** prevede una serie di misure *ad hoc*. 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 usufruisce dei servizi della struttura convenzionata. Inoltre l'azienda facilita la partecipazione dei figli dei dipendenti, in età compresa tra i 6 e i 12 anni, a colonie estive presso un centro selezionato e convenzionato con la società. Infine sono previste delle borse di studio per i figli fiscalmente a carico che frequentino corsi regolari di studio di scuole secondarie o di riqualificazione professionale (statali, parificate o legalmente riconosciute e che comunque sono abilitate al rilascio di titoli di studio legali italiani), corsi universitari presso atenei italiani (pubblici o privati) legalmente riconosciuti ed abilitati al rilascio di lauree o diplomi universitari validi ad ogni effetto di legge sul territorio italiano, diplomi di specializzazione. Le borse di studio possono essere concesse per un numero di volte non superiore a quello degli anni di durata del corso legale di studi previsto dai rispettivi ordinamenti scolastici e hanno importo pari a massimo 100 euro per le scuole medie superiori e istituti professionalizzanti, massimo 250 euro per l'università e i corsi di specializzazione.

Per ciò che attiene specificatamente all'area diritto allo studio, è previsto un premio a favore dei dipendenti che conseguono per la prima volta, dopo l'assunzione, il diploma di scuola media superiore, il diploma di laurea o il dottorato. Il premio è di 500 euro lordi al conseguimento del diploma di scuola media superiore e 1.000 euro lordi al conseguimento del diploma di laurea o dottorato. Inoltre, viene aggiunto alla disciplina dei permessi per gli studenti lavoratori definita dal Ccnl Chimici, un giorno di permesso non retribuito per sostenere eventuali esami di Stato.

**Solvay** ha adottato anche misure inerenti all'ambito del sostegno alla spesa e tempo libero. Un esempio è il circolo ricreativo aziendale Solvay (CRAS), che mette a disposizione dei dipendenti convenzioni a sostegno del potere d'acquisto. Ancora: per tutto il personale è previsto il servizio mensa e il costo

del pasto per ogni dipendente è pari al 10% del costo totale, mentre il restante 90% è a carico dell'azienda. Inoltre è attivato uno sportello bancario interno presidiato da un consulente due giorni a settimana. Infine, ai dipendenti con la qualifica di quadro o impiegato è data la possibilità di iscriversi alla cassa di previdenza impiegati **Edison** e consociate, la cui prerogativa è concedere prestiti personali a tassi agevolati.

In relazione alla flessibilità oraria, è previsto che i dipendenti (a fronte delle 40 ore settimanali obbligatorie) possano beneficiare di una fascia oraria di flessibilità in entrata dalle ore 8,00 alle ore 9,15 e in uscita dalle ore 16,45 alle ore 18,30.

Per quanto attiene alla flessibilità organizzativa, è possibile collaborare in telelavoro come regolato dall'art. 31 del Ccnl Chimici. L'attivazione del telelavoro avviene previo accertamento della telelavorabilità della prestazione richiesta al dipendente, alla luce delle esigenze dello specifico business, delle peculiarità tecnico-organizzative dell'ufficio e della sussistenza delle condizioni logistiche per l'installazione della postazione fissa presso il domicilio.

Come ulteriore misura di conciliazione vita-lavoro, a tutela della genitorialità, alle madri, entro i 15 mesi di età del bambino e per una durata di almeno 6 mesi, **Solvay** riconosce la possibilità di scegliere di telelavorare per meglio conciliare gli interessi e le responsabilità professionali con quelle familiari.

Da ultimo, è riconosciuta una forma di modalità lavorativa analoga allo *smart working*, detto *home working*, ovvero lo svolgimento delle prestazioni lavorative in un luogo diverso dall'azienda e per un periodo limitato di tempo, in occasioni sporadiche e non continuative. Tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa presuppone condizioni tecniche e operative di telelavorabilità della mansione e il periodo di *home working* non può eccedere i 2 giorni consecutivi per un massimo di 10 giorni nell'arco dell'anno solare.

Tabella 13 – Il welfare aziendale in Solvay

Pratica	Fonte
Aumento contributo previdenziale a Fonchim (portato al 2%)	Contratto integrativo aziendale del 29 novembre 2012
Integrazione al fondo di categoria Faschim	
Integrazioni e aggiunte su permessi	
Assistente sociale	
Convenzione e contributo aziendale mensile per asilo nido	



Convenzioni per colonie estive	
Borse di studio per i figli dei dipendenti	
Premi di studio in favore dei dipendenti	
Convenzioni a sostegno del potere d'acquisto (attraverso il circolo ricreativo aziendale Solvay)	
Sportello bancario con consulente dedicato	
Concessione di prestiti personali a tassi agevolati	
Flessibilità oraria	
Telelavoro	
Home working	
Part-time	

### ***Trenord***

**Trenord s.r.l.**, società con più di 4.000 dipendenti dedicata al trasporto pubblico ferroviario dell'intera Regione Lombardia, rientra tra quelle aziende più dinamiche in materia di welfare che hanno scelto di investire e di applicare benefit a tutta la popolazione aziendale potenziando la rete di servizi offerti ai propri dipendenti.

A riprova dell'attenzione dedicata al tema, il 22 giugno 2012 **Trenord** ha sottoscritto un contratto aziendale attraverso cui persegue l'obiettivo di garantire una normativa unica per tutto il personale. Nello specifico, la parte otto del predetto contratto di secondo livello è interamente dedicata agli strumenti di welfare che l'azienda intende offrire ai propri dipendenti e alle loro famiglie.

Le politiche attive in materia di welfare sono nove e toccano tutte le aree nevralgiche nella vita di un lavoratore (tabella 14).

In materia di previdenza è attivo il "Fondo pensione FNM" (Ferrovie Nord Milano) ovvero un fondo finalizzato all'erogazione di trattamenti pensionistici complementari rispetto al sistema previdenziale obbligatorio. L'adesione al predetto fondo è libera e prevede un finanziamento delle posizioni individuali da parte dell'azienda nella misura del 3,3% della retribuzione fissa mensile.

Sul fronte della salute il welfare **Trenord** interviene sia attraverso l'assistenza sanitaria integrativa, che prevede ai propri dipendenti di accedere alla cassa in-

tegrativa di mutuo soccorso consentendo di ottenere sussidi sanitari (quali visite specialistiche, interventi chirurgici, oculistici, cure fisioterapiche, ecc.), sia attraverso la medicina preventiva per il tramite di un programma di check-up annuali a carico dell'azienda.

In materia di maternità e cura dei figli è prevista l'erogazione di sussidi per la natalità supportati dalla corresponsione per i primi due mesi di maternità facoltativa del 100% della retribuzione nel primo mese e dell'80% nel secondo. Inoltre per ogni dipendente con figli fino a 3 anni iscritti ad asili nido l'azienda "mette in campo" un sostegno pari a 1.200 euro annui per ciascun figlio.

A queste politiche si aggiungono il sostegno allo studio attraverso l'erogazione di premi per i figli e il sussidio per chi frequenta colonie estive.

Infine, il contratto aziendale **Trenord**, nell'area relativa al sostegno alla spesa e al tempo libero, prevede molteplici interventi rivolti ai dipendenti: la carta *free pass* che garantisce al lavoratore e al proprio nucleo familiare la possibilità di effettuare viaggi illimitati sulla rete ferroviaria di **Trenord**; la possibilità di iscrizione al circolo ricreativo aziendale (FNL) completamente gratuito per il dipendente; il sistema di convenzioni con aziende della grande distribuzione organizzata (GDO) per avere sconti e agevolazioni nell'acquisto di beni; le convenzioni stipulate con primari istituti di credito per un agevolato accesso al credito; l'erogazione di buoni pasto del valore di 7,30 euro da utilizzare nelle mense aziendali o nei servizi sostitutivi.

Tabella 14 – Il welfare aziendale in Trenord

Pratica	Fonte
Fondo pensione FNM	Contratto integrativo aziendale del 22 giugno 2012
Cassa integrativa di mutuo soccorso FNM	
Medicina preventiva (check-up annuali a carico dell'azienda)	
Convenzioni con aziende della grande distribuzione	
Buoni pasto	
Free pass Trenord	
Supporto economico per dipendenti con figli fino a 3 anni che frequentano l'asilo nido	
Integrazione aziendale per i primi due mesi di maternità	

facoltativa	
Circolo ricreativo aziendale	

### ***Fondazione Poliambulanza***

**Fondazione Poliambulanza** è una struttura ospedaliera no profit che svolge la propria attività nell'ambito del Servizio sanitario della Regione Lombardia, nel territorio dell'ASL di Brescia, nota oltre i confini del settore ospedaliero per le innovative pratiche di welfare adottate. Le prime politiche organiche di welfare aziendale furono introdotte in Poliambulanza nel 2008, a seguito della costituzione di un tavolo di studio tra medici, infermieri, tecnici sanitari e amministrativi.

Il “pacchetto” di politiche legate al welfare aziendale messo in atto nel 2008 si è rafforzato negli anni arrivando nel 2012 a toccare il suo massimo in termini di servizi offerti e risorse impiegate (tabella 15).

Il welfare è incentrato innanzitutto sulla tutela della famiglia. È stato previsto nel contratto collettivo aziendale un periodo di aspettativa non retribuito della durata massima di 6 mesi (per un numero di dipendenti contemporaneamente non eccedente il 2% dell'organico), per consentire ai lavoratori di far fronte ad esigenze connesse alla cura dei figli minori, assistenza del coniuge, di parenti e affini entro il 2° grado. Tale periodo è prorogabile in presenza di situazioni particolarmente delicate.

Relativamente all'area “cura dei figli” sono state implementate tre pratiche: una convenzione con un asilo nido nelle immediate vicinanze della **Fondazione Poliambulanza** grazie alla quale sono riservati 30 posti ai figli di dipendenti, per i quali la Fondazione versa un contributo mensile di euro 405; borse di studio di 200 euro (elementari), 400 euro (medie inferiori), 600 euro (medie superiori) e 800 euro (università e corsi di specializzazione post universitaria). per ciascun figlio legalmente riconosciuto; una convenzione con **Goodbook.it** (ex Centro Libri Brescia) per l'acquisto centralizzato da parte della Fondazione dei testi scolastici per i figli dei dipendenti, con uno sconto del 10% rispetto al prezzo di copertina, la possibilità di dilazionare il costo in 4 rate e la consegna dei libri direttamente presso la sede della Fondazione.

Relativamente al diritto allo studio, ma per gli adulti, **Fondazione Poliambulanza** riconosce a ciascun lavoratore 32 ore all'anno di permessi retribuiti per la partecipazione a corsi di formazione, sia interni (convegni, giornate di studio, formazione sul campo, ecc.) che presso istituti o strutture esterne.

In ambito “commerciale”, la Fondazione ha stipulato convenzioni con circa 70 imprese per garantire ai dipendenti e collaboratori acquisti di miglior favore in svariati settori merceologici, attraverso una tessera individuale (“PoliCard”) utilizzabile anche per servizi di mensa e ristorazione.

Infine, il piano di welfare copre anche l’area “conciliazione dei tempi vita-lavoro”. Al fine di agevolare i lavoratori viene concessa ampia possibilità di utilizzo del part-time (orizzontale, verticale e misto) e sono previste 12 diverse articolazioni dell’orario. È stato inoltre creato un particolare meccanismo di accantonamento delle ore per il quale, per i lavoratori turnisti, nella banca delle ore confluiscono, oltre allo straordinario, anche le ore lavorate oltre il monte mensile come conseguenza della dinamica della turnistica applicata. È infine prevista la disposizione, su richiesta dei singoli dipendenti, di temporanei trasferimenti di reparto per coloro che, per ragioni prevalentemente legate alla necessità di assistere familiari gravemente malati, hanno difficoltà nella gestione degli impegni lavorativi ed extra-lavorativi.

Tabella 15 – Il welfare aziendale in Fondazione Poliambulanza

Pratica	Fonte
Convenzione con asilo nido	Contratto integrativo aziendale del 2008 e seguenti
Borse di studio per i figli dei dipendenti	
Convezioni per l’acquisto dei libri scolastici per i figli dei dipendenti	
Tessera <i>PoliCard</i> attraverso la quale poter fruire dei servizi previsti dalle convenzioni stipulate	
Aspettativa non retribuita (6 mesi per assistenza di figlio, coniuge, parenti fino al secondo grado)	
Banca ore	
Trasferimenti temporanei di reparto	
Permessi retribuiti per la formazione	
Part-time	

## Modello 2: il budget figurativo

Questo modello si contraddistingue per l'assegnazione ai lavoratori di un budget da utilizzare per usufruire dei beni e servizi messi a disposizione dall'azienda. Il budget può non essere collegato a indicatori di performance e può essere uguale per tutti i lavoratori o differenziato a seconda delle preferenze gestionali dell'azienda.

La previsione di un budget figurativo permette all'azienda di controllare a monte l'assegnazione delle risorse e limitare la dispersione delle stesse, evitando che una piccola quota di lavoratori utilizzi la maggior parte delle risorse destinate al welfare aziendale.

Questo approccio può essere visto come una sorta di evoluzione del modello "classico": la presenza di un tetto massimo alla spesa per ogni singolo lavoratore fa sì che, da un lato, quest'ultimo sia più incline ad utilizzare solo i benefit più rispondenti alle sue esigenze; dall'altro, evita il meccanismo del "chi prima arriva meglio alloggia", che può caratterizzare il modello "classico".

### *Willis Italia*

**Willis Italia**, società operante nel settore del *risk management*, al fine di migliorare il benessere organizzativo ha varato nel 2011 un piano di welfare aziendale (per cui è stato presentato anche un famoso interpello all'Agenzia delle entrate) destinato a tutti i dipendenti inquadrati nella categoria giuridica di quadro.

Il piano consente a ciascun quadro di scegliere i servizi più adatti alle proprie esigenze. In particolare, ai dipendenti destinatari del piano viene assegnato un budget di spesa "figurativo", identico per tutti e avente validità annuale, nei limiti del quale è possibile fruire dei servizi messi a disposizione, avendo come unico onere quello di effettuare la scelta entro il 6 giugno di ciascun anno.

Il paniere di servizi fruibili dalla categoria individuata comprende: assistenza domiciliare ed infermieristica; check-up medico; viaggi, soggiorni presso centri benessere ed altre esperienze ricreative; abbonamento alla palestra; contribuzione aggiuntiva ai fondi di previdenza complementare; incremento dei massimali delle polizze sanitarie; contributi per il pagamento delle rette scolastiche, degli asili nido, delle tasse universitarie e dei libri di testo scolastici e universitari; abbonamento annuale ai mezzi di trasporto pubblico per la tratta abitazione/luogo di lavoro e viceversa (da compiere nei soli giorni lavorativi).

Concretamente il budget “figurativo” funziona come un credito a scalare che si esaurisce scegliendo i diversi servizi, che hanno pesi economici e quindi prezzi “figurativi” diversi.

### **Modello 3: il welfare partecipativo del modello Luxottica**

Il “modello **Luxottica**” è rappresentativo di un approccio performante/produttivo, per il quale l’impresa mette a disposizione dei lavoratori beni e servizi senza particolari vincoli all’utilizzo, ma la cui erogazione e mantenimento è subordinato al raggiungimento di determinati obiettivi di tipo quantitativo e qualitativo, come ad esempio la riduzione degli sprechi.

Il modello **Luxottica** è innovativo e all’avanguardia tanto per gli interventi implementati, lo sviluppo del rapporto con il sindacato, l’attenzione al territorio e il coinvolgimento degli enti rappresentativi dello stesso, quanto per l’attenzione posta sul tema della “qualità”, non solo produttiva, ma riguardante l’organizzazione nel suo complesso.

#### ***Luxottica***

Il welfare aziendale di **Luxottica** nasce con l’accordo sindacale del dicembre 2009, dopo un lungo processo di concertazione con i sindacati. Ancor prima, nel febbraio 2009, con la firma del protocollo d’intesa, **Luxottica** propose alle organizzazioni sindacali la realizzazione di un programma di welfare aziendale destinato alla popolazione operaia e impiegatizia, per un totale di oltre 7.000 destinatari.

Il lungo percorso di costruzione del proprio piano ha mediaticamente identificato **Luxottica** come azienda pioniera nell’ambito di un nuovo sistema di relazioni industriali che persegue il rafforzamento del sistema produttivo e il miglioramento delle retribuzioni reali di tutti i lavoratori.

L’iniziativa da subito è stata gestita congiuntamente con le organizzazioni sindacali, a sottolineare il consolidato e costruttivo rapporto esistente a livello nazionale e territoriale tra **Luxottica** e le rappresentanze dei lavoratori. L’azienda ha creato negli anni meccanismi di continua consultazione e condivisione al fine di individuare tempestivamente le priorità di intervento, anche sulla base delle informazioni fornite da soggetti e organismi di ricerca idonei a analizzare i fabbisogni del territorio. Frutto delle consultazioni e condivisione sono gli studi sui redditi e sul potere d’acquisto dei dipendenti e dei loro nuclei

familiari, sulla base dei quali sono stati individuati i bisogni e i possibili ambiti di intervento del piano di welfare aziendale, formalizzati poi nell'accordo sindacale firmato nel dicembre 2009, che, riconoscendo la necessità non più differibile di offrire un concreto sostegno al potere di acquisto dei dipendenti con forme di remunerazione non monetaria complementari alle tradizionali forme di remunerazione monetaria (salari e premi di produzione), ha istituito il Comitato di governance. Si tratta di un organo bilaterale di rappresentanza che ha il compito di studiare e proporre, con l'ausilio di un Comitato tecnico-scientifico di esperti, i progetti di welfare aziendale. Il Comitato di governance ha altresì il compito di analizzare e sostenere gli interventi gestionali necessari a ottenere standard qualitativi sempre più elevati e di decidere l'allocazione delle risorse finanziarie destinate alle iniziative per i dipendenti.

Nel gennaio del 2010 si sono insediati il Consiglio direttivo del Comitato di governance e il Comitato tecnico-scientifico.

È la governance così composta che fa del programma welfare **Luxottica** un sistema partecipativo e virtuoso, non di stampo paternalistico, il punto di forza del quale è proprio il coinvolgimento dei lavoratori. Si tratta di un sistema di welfare che applica in pieno il principio di bilateralità, ma che ha anche solide basi economico-aziendali: l'investimento in welfare, infatti, deriva dalla cultura della qualità sempre più condivisa da management e lavoratori, che "guadagnano" i fondi per il welfare limitando gli sprechi e correttamente applicando le regole della produzione.

L'ultimo accordo, sottoscritto a giugno 2013, è il frutto del lavoro svolto negli anni precedenti dal Comitato di governance e comporta un aggiornamento ed una arricchimento degli strumenti messi a disposizione dei dipendenti. Sono stati individuati, a integrazione delle opportunità già offerte, strumenti di sostegno ai giovani in termini di orientamento scolastico/professionale e altri strumenti tra i quali l'incremento del 60% circa dell'importo medio delle borse di studio (le quali vengono raddoppiate ed estese a tutti i lavoratori e ai loro figli), il rimborso delle tasse universitarie per gli studenti più meritevoli; o, ancora, per il contrasto all'abbandono e sostegno alla scolarità vengono offerti dei percorsi di alternanza scuola-lavoro e corsi di recupero di matematica e lingue straniere. Inoltre viene offerta l'opportunità ai figli dei dipendenti di soggiornare all'estero nel periodo estivo presso altre famiglie di dipendenti **Luxottica**. Di certo interesse anche l'ampliamento delle coperture assicurative per spese diagnostiche e specialistiche e le nuove iniziative di sostegno finanziario per i dipendenti in difficoltà.

Oltre al programma welfare vero e proprio appena descritto, in **Luxottica** è vigente anche una serie di benefit ed interventi di conciliazione vita-lavoro che non rientrano nel welfare aziendale tipizzato. Mentre il programma welfare è sempre il risultato del lavoro del Comitato di governance, queste altre iniziative sono realizzate a discrezione del management, senza il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali.

Le iniziative del programma welfare messo in campo da **Luxottica** sono descritte nella tabella 16 e possono ricondursi alle seguenti aree di intervento: salute, istruzione, benessere alimentare, mobilità sociale, assistenza sociale.

Tabella 16 – Il welfare aziendale di Luxottica

Pratiche	Fonte
Cassa di assistenza sanitaria	Verbale di accordo del 24 giugno 2009
Carrello della spesa	Accordi del 2009
Rimborso testi scuola-università per merito	Accordi del 2009 Intesa del 31 maggio 2013
Borse di studio	Accordi 2009 Intesa del 31 maggio 2013
Corsi di recupero	Intesa del 31 maggio 2013
Microcredito di solidarietà	
Ascolto e counselling	
Job sharing familiare	C.I. 14 ottobre 2011, parte 5, n. 4
Banca ore Monte ore annuo di 120 pro capite	C.I. 14 ottobre 2011, parte 4, lett. <i>d</i>
Banca ore a supporto di maternità/paternità	C.I. 14 ottobre 2011, parte 4, lett. <i>e</i>
Part-time	C.I. 14 ottobre 2011, parte 4, lett. <i>p</i>
Comitato di governance	Accordo-quadro 14 dicembre 2009 C.I. 14 ottobre 2011, parte 2, lett. <i>c</i>
Orientamento scolastico/professionale	Intesa del 31 maggio 2013
Offerta di tirocini formativi retribuiti	
Soggiorni estivi all'estero per i figli di dipendenti	



### **Modello 4: il premio sociale**

Il c.d. premio sociale si sostanzia nel destinare quota parte del premio di risultato, o qualsivoglia voce di retribuzione variabile legata al raggiungimento di obiettivi di natura quali-quantitativa, a un paniere di *fringe benefits* a contenuto sociale da offrire ai lavoratori. Il premio di risultato (PdR) può così essere percepito non solo in moneta, ma anche in beni e/o servizi, in particolare quelli previsti dalla normativa fiscale all'art. 51 del Testo Unico delle imposte sui redditi (TUIR).

La *raison d'être* del premio sociale è individuabile nella necessità per l'impresa di razionalizzare i costi e creare per i propri lavoratori un ambiente di lavoro in grado di stimolare la produttività e garantire un certo livello di benessere organizzativo. La pratica del "premio sociale" è coerente a questi fini, permettendo infatti all'impresa di erogare servizi riconducibili all'area del welfare aziendale senza dover operare un esborso in termini di risorse monetarie, in quanto viene lasciata al lavoratore la possibilità di "convertire" in servizi di welfare tutto il (ovvero parte del) premio di risultato, che comunque gli spetterebbe secondo quanto previsto dalle parti in sede negoziale.

L'impresa non ha bisogno di mettere a disposizione del piano di welfare aziendale ulteriori risorse rispetto a quelle già dedicate alle politiche per il personale, ma si limita a organizzare i servizi messi a disposizione, gestirne l'erogazione e la fruizione, monitorarne il gradimento, mantenere i contatti con i fornitori e, più in generale, svolgere tutta l'attività di *back office* (attività, queste, che solitamente sono svolte da apposite società di servizi).

Per quanto tale modello di welfare possa risultare in contrasto con talune disposizioni del TUIR e numerosi chiarimenti dell'Agenzia delle entrate, è innegabile che questa sia la modalità di attuazione di piani di welfare ad oggi più diffusa e in continua crescita, certo anche per la perdurante attualità della crisi economica che non permette di destinare a bilancio risorse aggiuntive specificatamente riservate ai servizi per i dipendenti.

### ***Lanfranchi Lampo Zippers***

La **Ditta Giovanni Lanfranchi S.p.a.**, fondata nel 1887 e attiva nel settore metalmeccanico, è attualmente il principale produttore italiano di chiusure lampo, ha una clientela distribuita in tutto il mondo ed esporta il 30% della propria produzione. L'azienda conta oggi 400 lavoratori e nel 2011 registrava un fatturato superiore ai 30 milioni di euro.

Fra le iniziative implementate dalla **Ditta Giovanni Lanfranchi S.p.a.** in tema di welfare aziendale vi è la “welfarizzazione” del premio MOL, introdotto nel 2012 in via sperimentale, con accordo integrativo aziendale. Tale premio è determinato dalla media mobile degli ultimi quattro anni della voce di bilancio “differenza tra valore e costo della produzione (A-B)” aumentata della voce 13, “altri accantonamenti” (MOL medio). L’accordo prevede l’erogazione di un premio lordo se la voce di bilancio di cui sopra risulta, al 31 dicembre, almeno pari all’80% del MOL medio. In contrattazione sono stati definiti i premi lordi a seconda dell’anno di riferimento (2012, 2013, 2014) e a seconda del risultato, in termini percentuali rispetto al MOL medio, raggiunto. È stato inoltre previsto dalle parti che tale premio potrà essere ridotto di un determinato ammontare nel caso in cui le contestazioni per prodotti non conformi producano un danno economico fissato in contrattazione.

Le parti hanno concordato che ai lavoratori è concessa la possibilità di “welfarizzare” tutto o parte del premio variabile MOL. In particolare, l’azienda si impegna a istituire borse di studio per i propri dipendenti o per i loro familiari di importo uguale al premio variabile di riferimento. La borsa di studio verrà concessa ai dipendenti o ai loro familiari a carico promossi nell’anno scolastico precedente all’anno di comunicazione del premio variabile.

In alternativa i lavoratori potranno presentare copia delle ricevute relative a spese sostenute per rette di asili nido dei propri figli.

Ai lavoratori che opteranno per la “welfarizzazione” (totale o parziale) del premio verrà concesso, in considerazione dei benefici fiscali, un premio aggiuntivo del 10% calcolato sull’importo convertito in welfare (ad esempio premio variabile euro 500, porzione welfarizzata euro 200, premio complessivo spettante euro 520, di cui euro 200 welfarizzati + euro 20 di premio aggiuntivo).

### ***Colorificio San Marco***

**Colorificio San Marco S.p.A.** è la capogruppo del **Gruppo San Marco**, leader nel settore delle pitture e vernici per l’edilizia professionale in Italia, con 8 stabilimenti produttivi in Europa, 7 marchi e circa 230 dipendenti. Una storia, quella della famiglia Tamburini, che inizia negli anni Sessanta e continua grazie alla dedizione di tre generazioni di imprenditori. Oggi il Gruppo esporta in più di 55 Paesi in tutto il mondo, promuovendo la cultura dell’edilizia, del restauro e del made in Italy.

Nel 2013 l'azienda ha deciso di offrire ai 150 dipendenti appartenenti alle sedi di Marcon (VE), dove si trovano gli *headquarters* del Gruppo, e di Marina di Montemarciano (AN), un sistema di servizi personalizzabili accessibile tramite un portale online (ideato in collaborazione con **Muoversi Srl**). A marzo 2013 il "sistema welfare" è stato varato con la sottoscrizione del contratto integrativo aziendale, che prevede altresì una nuova disciplina per il premio di risultato.

Chi aderisce al piano di welfare aziendale può decidere (tramite la piattaforma informatica) l'ammontare del premio di risultato da destinare al piano, con un importo minimo di 250 euro per l'anno 2013 e di 500 euro per il 2014.

Diversa la disciplina per il personale soggetto a MBO (*management by objectives*), meno vincolato circa la scelta delle modalità di erogazione.

Una volta decisa la quota parte del premio da "convertire" in welfare aziendale il lavoratore può valutare come utilizzare le proprie risorse scegliendo le soluzioni più aderenti alle proprie esigenze da un ampio paniere di servizi.

I servizi che fanno parte del piano sono suddivisi in sezioni: istruzione, cultura e ricreazione, servizi sociali, salute e previdenza, shopping e convenzioni carattere commerciale.

La prima area include il rimborso alle spese scolastiche per i familiari (dall'asilo nido fino ai master universitari), includendo anche campus estivi, corsi di lingue, nonché il rimborso per i libri di testo. A ciò si aggiunge una convenzione stipulata dall'azienda per l'acquisto diretto dei libri tramite un portale internet specializzato, con il 10% di sconto e la consegna a domicilio.

Nella sezione "cultura e ricreazione" rientrano invece gli abbonamenti a palestre e corsi vari, ma anche cinema, teatro e viaggi per dipendenti e familiari.

Per quel che riguarda l'area "servizi sociali" viene data l'opportunità di richiedere servizi socio-assistenziali per familiari a carico, sia in caso di emergenza sia per periodi lunghi, attraverso una convenzione stipulata con **ItaliAssistenza**.

In ambito sanitario i dipendenti possono disporre il pagamento della parte del contributo al fondo sanitario **Faschim** a carico del dipendente (altrimenti trattenuto in busta paga), oppure richiedere l'iscrizione dell'intero nucleo familiare al fondo.

Analogo il funzionamento dell'area previdenziale con i dipendenti che possono scegliere di destinare un contributo aggiuntivo al fondo pensione **Fonchim**. Infine, nel piano sono presenti servizi di natura commerciale, ovvero buoni carburante e buoni spesa, nonché convezioni con esercizi commerciali della zona e sull'intero territorio nazionale.

Posto che l'ampia scelta di servizi messa a disposizione dal **Colorificio San Marco** per i propri dipendenti ben può intercettare i bisogni di più segmenti della popolazione aziendale, non è ignorabile che alcuni dei servizi sopraelencati, e in particolare quelli riconducibili all'art. 51, comma 2, lett. *f*, del TUIR (ad esempio gli abbonamenti alla palestra), essendo ricompresi nel contratto integrativo aziendale non possono (potrebbero) godere del vantaggio fiscale legato alla non concorrenza del valore del servizio alla formazione del reddito di lavoro dipendente: la spesa sostenuta dal datore di lavoro non è infatti classificabile come volontaria (condizione necessaria, ma non sufficiente, per avere diritto al beneficio fiscale), bensì come vero e proprio adempimento di un vincolo contrattuale.

### **UniCredit**

Alla base del piano di welfare aziendale di **UniCredit** vi è l'istituzione del "Conto Welfare", ovvero un conto personale al quale è possibile destinare volontariamente eventuali *bonus* derivanti dal sistema incentivante, eventuali premi aventi carattere straordinario, il premio aziendale di produttività (VAP), la strenna natalizia, il contributo figli 4-12 anni e il contributo per familiari disabili. È possibile partecipare al welfare anche con solo una parte delle somme elencate.

L'offerta del piano si compone di servizi finanziabili e convezioni che possono essere trovate sul portale aziendale e che riguardano i settori più disparati, dagli esercizi commerciali ad asili nido, case di cura per anziani, ecc. Convenzioni e rimborsi possono essere utilizzati congiuntamente, laddove possibile, o separatamente, allorché alcuni servizi sono convenzionabili con tariffe agevolate (per esempio la retta della casa di riposo), ma non rimborsabili o viceversa (per esempio le tasse universitarie).

Per quel che riguarda i servizi finanziabili, gli importi possono essere rimborsati utilizzando più provviste. Ad esempio: una fattura di euro 600 emessa in settembre può essere rimborsata con il precedente accantonamento di euro 500 riveniente dal VAP e da euro 100 rivenienti dalla strenna natalizia.

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

Fra i servizi finanziabili dal piano una sezione importante è quella dedicata ai figli. Infatti, oltre alle convezioni per servizi a questi dedicati (asili nido, baby-sitter, ecc.), al lavoratore è data la possibilità di destinare in diversi modi le ri-

sorse del conto welfare, ovvero: rimborsare le spese sostenute per l'iscrizione e la frequenza ad asili nido pubblici e privati (ad esclusione dei costi per i pasti e i c.d. contributi volontari); rimborsare le spese obbligatorie di iscrizione e frequenza a scuole pubbliche o 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 (per i figli fino al diciottesimo anno d'età); rimborsare le spese sostenute per i corsi di lingua sostenuti all'estero.

Un'altra sezione è quella relativa ai piani sanitari. In particolare, chi sceglie un piano sanitario di Uni.C.A. superiore a quello previsto per il proprio inquadramento e/o decide di estendere il piano sanitario ad alcune tipologie di familiari non a carico, potrà utilizzare il Conto per finanziarne il costo. Si potrà dunque finanziare l'estensione del piano sanitario attuale al coniuge non a carico (se convivente), ai figli non a carico (conviventi e/o non) e ad altri familiari conviventi (genitore, suocero/a, fratello/sorella, genero/nuora) e genitori ultrasessantenni non conviventi con limite di reddito di euro 26.000 annui lordi.

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

La situazione di **UniCredit** è diversa da quella del **Colorificio San Marco** per quanto concerne le problematiche legali del piano di welfare. Per l'istituto bancario non si pone il problema analizzato in precedenza relativo alla "volontarietà" della spesa per i servizi offerti, in quanto quelli annoverati nel premio sociale non rientrano tra i servizi per i quali il TUIR richiede la "volontarietà" della spesa sostenuta dal datore di lavoro (art. 51, comma 2, lett. f, del TUIR). Risulta molto interessante anche la soluzione adottata per gestire le risorse che a fine piano non risultano allocate, in merito alle quali l'Agenzia delle entrate si è espressa nel c.d. "Interpello Willis", sottolineando che il budget assegnato al piano di welfare aziendale in caso di non utilizzo non può essere convertito in denaro e rimborsato al lavoratore. La scelta operata da **UniCredit** (accreditamento automatico sulla posizione previdenziale individuale) è coerente con le disposizioni dell'Agenzia delle entrate, senza essere particolarmente svantaggiosa per il lavoratore "distratto".

## ***BNL***

Con l'accordo del 6 febbraio 2013, **BNL (Banca Nazionale del Lavoro – Gruppo BNP Paribas)** ha introdotto in azienda la pratica del c.d. "premio so-

ciale”, imitando così diversi altri istituti bancari. Con l’accordo è stata inaugurata una nuova disciplina per la fruizione premio aziendale che prevede ora due distinti programmi alternativi denominati “Piano Welfare” e “Piano Standard”.

Il “Piano Welfare” è formato da una componente di servizi e una componente monetaria, con un valore “base” (per il personale di livello 3A3L) pari a euro 1.500 complessivi. Ai lavoratori è lasciata la facoltà di scegliere la composizione della componente servizi da un paniere/menù preventivamente definito, composto da: assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, area formazione ed educazione.

Quest’ultima, in particolare, prevede il rimborso di una serie di spese sostenute dal lavoratore per la formazione e l’educazione dei propri figli, ovvero: spese per la frequenza di asilo nido; spese di iscrizione alla scuola materna, elementare, media, superiore; spese di iscrizione a università pubbliche o private riconosciute; spese di iscrizione a scuole di specializzazione pubbliche o private riconosciute; spese di iscrizione a master pubblici o privati riconosciuti; spese sostenute per l’acquisto dei testi scolastici; spese sostenute per corsi di lingua straniera svolti in Italia e/o all’estero da istituti/enti certificati riconosciuti; spese di iscrizione di corsi presso il Conservatorio o presso istituti per l’alta formazione e specializzazione artistica e musicale; spese sostenute per la frequenza di colonie climatiche marittime e montane.

Per quel che riguarda l’assistenza sanitaria integrativa, i lavoratori possono utilizzare l’ammontare a propria disposizione per rimborsare la quota a proprio carico relativa al premio versato mensilmente alla cassa sanitaria BNL.

Infine, le risorse possono essere utilizzare per effettuare un versamento a favore della propria posizione pensionistica presso il fondo pensioni del Gruppo, sia in sostituzione della propria quota contributiva, sia per incrementare la posizione stessa.

La proporzione di premio erogata sotto forma di denaro e sotto forma servizi è definita nella misura 60% (denaro) e 40% (“Credito Welfare”). I dipendenti che aderiscono al “Piano Welfare” non possono modificare le percentuali previste, ma nell’ambito della suddetta proporzione hanno la possibilità di scegliere i servizi secondo le proprie esigenze personali e familiari.

Analogamente a quanto previsto in **UniCredit**, la quota di “Credito Welfare” eventualmente non fruita dal dipendente non dà diritto ad alcuna liquidazione monetaria, ma viene destinata ad alimentare il fondo pensioni del personale del **Gruppo BNL/BNP Paribas Italia**.

Il “Piano Standard” prevede invece l’erogazione dell’intero valore del premio aziendale in denaro. In questo caso la “base” è pari a euro 1.364,00 (3A3L).

La conversione di quota parte del premio di risultato in servizi di welfare aziendale permette, grazie ai vantaggi fiscali previsti dal TUIR, un beneficio in termini di risorse risparmiate, che consente di stabilire un massimale più alto del premio di risultato, a parità di budget dedicato, all'ipotesi "Welfare" rispetto a quella "Standard" (e il vantaggio sarà tanto maggiore quanto più numerosa è la quota di lavoratori che decide di optare la soluzione con servizi).

### *Intesa Sanpaolo*

Con l'accordo del 15 maggio 2012 **Banca Intesa Sanpaolo** ha introdotto il "Premio Aziendale Sociale", rinnovato anche l'anno successivo.

Questo nuovo istituto si è affiancato a una pratica ormai consolidata nel tempo come il premio aziendale ed è utilizzabile in alternativa o congiuntamente a quest'ultimo grazie all'attivazione di un apposito strumento denominato "Conto Sociale", tramite il quale si può usufruire di determinati servizi. Il lavoratore ha tre opzioni: 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); ricevere l'intero valore del premio aziendale in busta paga.

Sono due le caratteristiche peculiari del funzionamento di questo "Premio Aziendale Sociale": allorquando il lavoratore non esercita alcuna opzione, l'intero valore del premio aziendale viene destinato al "Conto Sociale"; se al 31 dicembre dell'anno di riferimento il personale ha fruito dei servizi offerti per un valore totale inferiore a quello spettante, la quota non fruita viene monetizzata con le competenze del mese di febbraio dell'anno successivo. Previsione, quest'ultima, in contrasto con i più recenti orientamenti dell'Agenzia delle entrate.

Le forme di utilizzo 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. Può altresì essere chiesto il rimborso delle spese sostenute per l'acquisto di libri di testo, acquistabili a condizioni agevolate tramite il sito [libreriascolastica.it](http://libreriascolastica.it).

Quali i risultati di questo accordo? Sulla scia del sempre più nutrito numero di aziende che al fine di recuperare produttività decidono di proporre ai propri lavoratori l'alternativa tra moderazione salariale e maggiore offerta di servizi di welfare, in **Intesa Sanpaolo** le parti sono riuscite a ridurre il premio aziendale del 13% rispetto all'anno precedente (vantaggio economico per l'azienda), compensando la perdita con l'istituzione del Premio Aziendale Sociale e, a cascata, del Conto Sociale (vantaggio per il lavoratore). Mediante i benefici fiscali previsti dal legislatore, la riduzione percepita dell'importo (media) non è del 13%, bensì solo del 4%.



# **Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli**

di Daniele Grandi, Emmanuele Massagli, Rosita Zucaro

## **Welfare aziendale e responsabilità sociale d'impresa nelle micro, piccole e medie imprese**

L'impresa, indipendentemente dalla sua dimensione, è in grado di esprimere attraverso politiche aziendali mirate iniziative di valore sociale e ambientale tramite un insieme di benefit e servizi diretti al sostegno del reddito familiare, dello studio, della salute e del tempo libero. All'interno di questo quadro definitorio, quello che caratterizza l'evoluzione del welfare aziendale è il passaggio da una dimensione prettamente paternalistica, che in passato era legata alla volontà di legare il dipendente all'impresa, a un approccio di relazioni industriali (o meglio, relazioni di lavoro) che ha come principale strumento il contratto collettivo, soprattutto aziendale. Il coinvolgimento delle parti sociali garantisce certezza ed esigibilità a interventi sempre più attesi, se non pretesi, dalla maggior parte dei dipendenti.

Una nuova definizione di welfare aziendale che non tema la ricomprensione del ruolo del sindacato è utile per immaginare un'effettiva diffusione del c.d. secondo welfare in relazione alla peculiare conformazione del sistema economico e produttivo italiano. È vero che la dimensione medio-grande dell'impresa agevola, alla luce della sua conseguente complessità, la formulazione di politiche di welfare contrattuale, culturalmente e fattualmente solide, ma il sistema produttivo italiano, come è noto, è caratterizzato dalla presenza di micro e piccole imprese, che non hanno possibilità di elaborare politiche di welfare aziendale se non mettendosi insieme per erogare tali servizi attraverso accordi di reti d'impresa o una riuscita bilateralità.

Le reti d'impresa per l'erogazione di servizi di welfare sono l'evoluzione del contratto di rete che attraverso lo scambio e l'aggregazione tra imprese già rappresenta un modello di business alternativo rispetto a quello individualistico e frammentato del nostro tessuto economico. Con le politiche di welfare aziendale le reti di impresa aggiungono un altro fattore all'incremento della capacità innovativa e della competitività aziendale.

Gli enti bilaterali, invece, in qualità di organismi costituiti ad iniziativa di una o più associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative, sono sedi privilegiate di regolazione del mercato del lavoro secondo quanto definito dal legislatore nella lett. h dell'art. 2 del d.lgs. 276/2003 (legge Biagi), dove sono dettagliatamente individuate le attività proponibili dall'ente bilaterale, tra le quali quelle rientranti nell'alveo delle prestazioni erogate all'interno di piani welfare aziendale.

Il secondo binario che il welfare aziendale deve seguire per potersi consolidare definitivamente è quello che concerne il patto di collaborazione tra impresa e territorio di riferimento (in particolare con le istituzioni pubbliche locali), mettendo in campo un sistema integrato di servizi territoriali che sia calibrato in base alle peculiarità economiche e sociali di ogni contesto. Si tratta, in altri termini, della responsabilità sociale d'impresa (RSI o CSR, *Corporate social responsibility*), definibile come «modello di gestione d'impresa, che deve interagire con tutti gli ambiti aziendali: la produzione (riduzione dell'impatto ambientale, sicurezza dei lavoratori, non sfruttamento dei minori, attenzione a qualità e sicurezza dei prodotti), il marketing (soddisfazione dei clienti), le risorse umane (gestione dei percorsi di carriera, politiche di formazione, gestione degli esuberanti), gli aspetti finanziari, ecc. La RSI si basa dunque sul presupposto per il quale l'impresa dovrebbe realizzare uno sviluppo sostenibile, nel senso ampio di sviluppo economico che, accanto alla creazione di valore per gli azionisti, realizzi una conservazione nel tempo dell'ambiente naturale, sociale e del capitale umano. Tale concetto di sostenibilità dovrebbe trovare riscontro in una comunicazione trasparente, che dimostri la sostenibilità dei comportamenti di un'impresa a livello economico, ambientale e sociale» <sup>(1)</sup>.

### **Il welfare aziendale “sommerso” delle PMI**

L'azione (o reazione) delle imprese al crescente dibattito sulle politiche di welfare è stata negli ultimi anni molto dinamica e si conta un numero sempre

---

<sup>(1)</sup> F. PERRINI, *Corporate Social Responsibility*, Mont Blanc Cultural Forum, in [www.mbcf.it](http://www.mbcf.it).

maggiore di casi di aziende che implementano piani di welfare aziendale per favorire un miglior bilanciamento fra famiglia e lavoro, sostenere il potere d'acquisto dei lavoratori e supportare questi nell'affrontare i c.d. nuovi rischi sociali dai quali il welfare pubblico non difende.

In questo scenario non è tardato ad arrivare il giusto monito a tutelare e non discriminare micro, piccola e media impresa e di fornirle gli strumenti e il supporto adeguato per metterla nelle condizioni di implementare anch'essa *policy* di welfare aziendale e misure atte a favorire una miglior conciliazione vita-lavoro. A parte i proclami, ancora poco si osserva dal punto di vista istituzionale se non qualche bando regionale di Lombardia e Veneto esplicitamente rivolto alla piccola impresa, ma, invero, da questa non sfruttato. L'inerzia è rimessa dunque al piccolo-medio imprenditore, che facendo leva sul radicamento territoriale e sul solido rapporto con le comunità locali, già da tempo, quando possibile, si fa carico dei bisogni della popolazione aziendale e cerca di mettere in campo soluzioni più o meno formalizzate (e talvolta addirittura inconse) a sostegno del benessere dei lavoratori.

Accanto a forme di welfare da sempre presenti, anche se non chiamate così (prestiti, ambienti di svago, banca delle ore informale, dopolavoro soprattutto), anche nel mondo delle PMI, soprattutto quelle più rivolte alla produzione manifatturiera e terziaria avanzata, incominciano ad essere offerti interventi moderni, "dall'alto" (quando una azienda capo-filiera fa da regia o è coinvolto l'ente bilaterale) o "dal basso" (a livello di singola impresa).

La **Fratelli Righini**, azienda che progetta e costruisce macchinari per il settore *offshore* con sede a Ravenna, è un esempio della seconda tipologia. 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), ma si può entrare con mezz'ora di ritardo e recuperare in tarda mattinata. Flessibilità, questa, che può essere adottata anche nel pomeriggio.

Alla **Nova Due** di Fiorano (MO), attiva nel settore della ceramica, gli orari di lavoro sono concertati tra datore di lavoro e dipendenti con un accordo sindacale. La giornata lavorativa delle dipendenti in amministrazione e in produzione va dalle 8 alle 16 (con pausa di mezz'ora), in modo da uscire quando chiudono asili e scuole. È stata inoltre prevista la possibilità di flessibilità in entrata (eccezion fatta per alcune specifiche mansioni) recuperabile in giornata o nel corso del mese. Per i turnisti (uomini) sono invece previsti orari rigidi.

In **Cat Progetti**, azienda che produce apparecchiature elettriche e software con sede a Sasso Marconi (BO), gli orari sono concordati tra l'azienda e la rappresentanza sindacale, tenendo conto delle priorità organizzative. I lavoratori hanno 30 minuti di flessibilità in ingresso, l'orario dei progettisti è autodefini-

to e concordato con l'azienda ed è previsto un mutuo accordo circa i permessi (fatta esclusione dei mesi di luglio e settembre, che sono periodo di consegna). Alla **Reggiana Gourmet** di Bagnolo in Piano (RE), azienda produttrice di pasta fresca con ripieno, è stata introdotta flessibilità in entrata e in uscita a livello informale, che tiene però conto della specificità della produzione. Di fatto, gli orari di lavoro considerano due aspetti: la flessibilità nella produzione (perché la pasta si conserva per poco tempo) e le esigenze dei dipendenti, legate principalmente alla gestione della famiglia. Per questo, c'è la possibilità di scambi di orari e variazioni dell'orario nel momento in cui intervengono dei problemi. Per esempio, un dipendente con un figlio all'asilo potrebbe fare orario continuato dalle 8 alle 15 dal lunedì al venerdì per poi recuperare quattro ore il sabato mattina.

La **Castiglioni**, con sede a Bregnano (CO) e attiva nel settore del legno-arredo, ha inaugurato 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 struttura occupa una superficie di 400 metri quadrati ed è un esempio di architettura moderna interamente basata sul legno. L'azienda, inoltre, è impegnata sul fronte dell'*housing* sociale per i propri collaboratori.

Non sempre queste soluzioni trovano riscontro in contratti collettivi aziendali, perché molto spesso il sindacato non è presente in aziende di dimensioni medio-piccole-micro. Ciononostante le organizzazioni sindacali e le associazioni datoriali di categoria possono giocare un ruolo molto importante nella promozione delle buone pratiche nel territorio di riferimento quando contribuiscono allo sviluppo di enti bilaterali territoriali, sensibilizzano i propri interlocutori istituzionali, facilitano il processo di aggregazione delle realtà presenti in una determinata area geografica e contrattano (in prospettiva) modelli di welfare aziendale innovativi su base territoriale capaci di conciliare i bisogni della popolazione aziendale della singola realtà con i bisogni delle comunità (industriali, sociali, ecc.) presenti nel territorio.

### **Il ruolo delle reti d'impresa nella promozione del welfare**

La dimensione è uno dei principali fattori che può frenare la competitività delle imprese. La storia economica italiana dimostra che la fusione societaria non è sempre una soluzione praticabile o di successo, considerata la peculiare reticenza da parte delle piccole e medie imprese alla perdita della propria autonomia (l'Italia è un Paese di campanili anche in economia).

Nuovo modello, particolarmente funzionale a questi scopi, nonché per le politiche di *work-life balance*, è la rete d'impresa, che risponde alla necessità di aumentare la massa critica, creando sinergie, senza però determinare la perdita di indipendenza. La rete consente di condividere *know-how* e competenze, ponendosi come strumento strategico per sviluppare idee, nuovi prodotti, maggiori opportunità di investimento proprio negli ambiti di maggiore difficoltà, quali l'internazionalizzazione, l'innovazione e la ricerca.

La prima nozione giuridica di "rete" è stata introdotta nel nostro ordinamento dall'art. 6-*bis*, commi 1 e 2, del d.l. n. 112/2008 (convertito con modificazioni in l. n. 133/2008) ed era funzionale all'applicazione delle disposizioni in materia di tassazione consolidata distrettuale e di "tassazione concordata" di cui all'art. 1, commi da 366 a 371-*ter*, della l. n. 266/2005. Secondo tale originaria definizione, le reti sono «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, per lo sviluppo dei profili giuridici del "fare rete", è stata successivamente l'adozione del d.l. n. 5/2009, convertito in l. n. 33/2009, che ha previsto la possibilità per le imprese aderenti ad una rete di sottoscrivere un "contratto di rete" con il quale formalizzare anche posizioni preesistenti.

Ai sensi dell'art. 3, comma 4-*ter*, del citato decreto-legge, con il contratto di rete due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato.

La principale novità del contratto di rete è, quindi, di natura culturale: mira a coltivare un approccio al fare impresa in cui la fiducia, la condivisione, la partecipazione, l'apertura dell'azienda al mondo esterno sono funzionali al conseguimento di un obiettivo comune che superi i protagonismi e i particolarismi, salvaguardando al contempo l'individualità dell'impresa.

La collaborazione può pertanto concretizzarsi nella produzione in comune di un bene; nell'acquisto di beni/servizi di interesse comune; nella gestione condivisa della logistica; nella promozione di marchi; nella realizzazione di laboratori e centri di ricerca; nella partecipazione a gare e appalti.

La dottrina prevalente, in questa prima fase, ha considerato il contratto di rete un nuovo tipo contrattuale, dotato di elevata flessibilità, rientrante nel novero dei "contratti plurilaterali con comunione di scopo", seppure non in grado di dare origine a un ente ulteriore e diverso rispetto alle imprese partecipanti. Ta-

le interpretazione è stata rivista a seguito delle modifiche introdotte dai decreti sviluppo (d.l. n. 83/2012, convertito in l. n. 134/2012) e sviluppo-*bis* (d.l. n. 179/2012, convertito in l. n. 221/2012), i quali, oltre a confermare la centralità del contratto di rete quale strumento di politica industriale per aumentare la competitività e la produttività delle PMI favorendo la ricerca, l'innovazione, l'internazionalizzazione e la crescita del sistema economico nazionale, hanno delineato con maggiore precisione il quadro complessivo della normativa sul "contratto di rete", introducendo alcune radicali modifiche.

I principali elementi di novità riguardano, da un lato, l'identificazione di reti "a regime speciale", dall'altro il riconoscimento (a particolari condizioni) della soggettività giuridica.

Con l'individuazione di "reti a regime speciale" il legislatore dimostra la volontà di aumentare la già rilevante flessibilità dello strumento. Indipendentemente dall'acquisizione (facoltativa) di soggettività giuridica, infatti, si dispone un particolare regime per il contratto di rete che preveda: l'istituzione di un fondo patrimoniale comune; una sede e una denominazione identificata; l'istituzione di un organo comune; lo svolgimento, da parte dell'organo comune, di un'attività, anche commerciale, con i terzi. In presenza di tutti i predetti requisiti viene disposto un regime di autonomia patrimoniale: per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul 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. (ove compatibili).

L'aspetto che merita tuttavia maggiore attenzione per le sue ricadute sull'istituto delle reti d'impresa è l'attribuzione di soggettività giuridica, funzionale al definitivo superamento della qualificazione del contratto di rete quale contratto di scambio, consacrandone la natura associativa. Questo riconoscimento è, secondo la norma vigente, facoltativo e condizionato all'iscrizione nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese.

All'ente che sorge per effetto della stipulazione di un contratto di rete è in ogni caso da escludere che sia riconosciuta personalità giuridica. Lo stesso Governo italiano, come confermato dalla decisione della Commissione europea del 26 gennaio 2011, relativa alla causa n. C(2010)8939 (in tema di riconoscimento della sospensione d'imposta per i fondi destinati al fondo patrimoniale comune), ha infatti affermato che la rete di imprese assume personalità giuridica autonoma. Ciononostante il legislatore nazionale ha voluto attribuire alle reti di imprese la possibilità di acquisire soggettività giuridica, al fine di estendere la

già ampia flessibilità dello strumento. Riassumendo: non tutte le reti dotate di soggettività giuridica (reti soggetto) godono anche di autonoma responsabilità patrimoniale; il regime di autonomia patrimoniale non è conseguenza diretta e necessaria della scelta di attribuzione della soggettività giuridica; solamente nelle reti soggetto, tuttavia, l'organo comune "agisce in rappresentanza" della rete in quanto tale e gli effetti giuridici degli atti compiuti dall'organo comune ricadono in capo alla rete e non in capo ai singoli retisti.

Le reti di imprese propongono quindi un approccio graduale ad un inevitabile processo di concentrazione, attraverso cui limare le differenze tra le visioni imprenditoriali, diminuire le distanze, superare le paure personali.

Per quanto attiene agli effetti 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 tributari previsti. La soggettività passiva ai fini IVA comporta l'attribuzione di un numero di partita IVA proprio della rete con la conseguenza 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, comportano che gli atti posti in essere in esecuzione del programma di rete producano i loro effetti direttamente nelle sfere giuridico-soggettive dei partecipanti alla rete.

Per entrambe le tipologie di reti di imprese sono previsti finanziamenti e contributi erogati da Unione europea, Ministero dello sviluppo economico, Regioni e enti camerali.

Nonostante le descritte potenzialità e il favore del legislatore, il fenomeno delle reti d'impresa risulta essere ancora poco diffuso. I dati indicati ne *Il quarto Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa* riportano che fino a dicembre 2013 soltanto lo 0,15% delle imprese italiane era coinvolto in un qualche contratto di rete.

Sia che una rete abbia autonomia giuridica o che non la abbia, può essere ideatore e gestore di piani di welfare rivolti ai dipendenti (o a categorie di essi) delle piccole e micro imprese che la compongono. L'ente gestore o il soggetto al quale è affidata la regia della rete potrà quindi sfruttare i vantaggi fiscali degli artt. 51 e 100 del TUIR per costruire dei piani di benefit che godano delle stesse economie di scala sfruttate dalla grande impresa. Vantaggi fiscali che ricadranno o sulla rete soggetto o sulle sfere soggettive dei partecipanti alla rete.

## I tre modelli di welfare di rete o interaziendale

Nell'ambito dell'organizzazione di servizi di welfare in forma interaziendale si osserva la graduale affermazione di tre possibili modelli: il welfare tramite rete; il network di imprese organizzato da società di servizi; l'aggregazione promossa dalla associazione datoriale.

Tabella 17 – Il welfare di rete o interaziendale

	Modello	Esempi
1	Il welfare di rete	GIUNCA, BioNetwork
2	Il network organizzato da società di servizi	IEP
3	La regia della associazione datoriale	Welfa-RE

### 1. Il welfare di rete

Il **Gruppo Imprese Unite nel Collaborare Attivamente**, meglio noto come **GIUNCA**, è un ottimo esempio dell'utilizzo dello strumento delle reti d'impresa (primo modello, quindi) non per motivi quali lo sviluppo di nuovi prodotti, alleanze strategiche, progetti di sbarco su nuovi mercati esteri, ma per la creazione di sinergie in grado di aumentare la competitività delle aziende che ne fanno parte in termini di miglioramento del clima aziendale e del benessere e della professionalità dei lavoratori.

Le aziende facenti parte della rete sono **TMC Srl, Chemisol Italia Srl, Viba Spa, Tioxide Europe Srl, Momentive Specialty, Chemicals Italia Spa, Novartis Farma Spa, Sanofi-Aventis Spa, Lati Industria Termoplastici Spa, Bicare Research Srl e B.D.G. EL Srl**. Multinazionali, dunque, ma anche grandi imprese industriali e PMI manifatturiere del nord e del sud aggregate grazie all'importante assistenza offerta dall'**Unione degli Industriali della Provincia di Varese** (aiuto, questo, che avvicina questa esperienza anche al terzo possibile modello di welfare interaziendale).

La rete si pone l'obiettivo di intervenire su vari fronti della vita aziendale quali: lavoro (progetti di mobilità territoriale, *car sharing*, *car pooling*; formazione aziendale in materia di sicurezza sul lavoro); risparmio (forme di finanziamento agevolate, erogazione di buoni come sostegno al reddito, pacchetti di



servizi assicurativi); tempo (convenzionamenti con trasporti pubblici); salute e benessere (convenzioni per la cura di familiari malati e genitori anziani).

Ad oggi, le convenzioni che vengono messe a disposizione delle aziende facenti parte di **GIUNCA**, facilmente consultabili dal sito internet della rete, sono piuttosto variegata e vanno a interessare la vita dei lavoratori in più momenti. Grazie al rapporto con il **Gruppo Unipol** è stata stretta una convenzione che permette ai dipendenti delle imprese che aderiscono e ai loro familiari di accedere a prezzi scontati a prodotti assicurativi quali Rc auto, furto e incendio, garanzie accessorie e polizze ramo vita. Inoltre, con **Unipol Banca** è stata siglata una convenzione che permette ai dipendenti delle aziende facenti parte della rete di accedere a prestiti personali e a conti correnti dalle condizioni agevolate, nonché attivare una carta ricaricabile. È presente una convenzione con **Cucina d'autore Snc** per il servizio mensa, anche da asporto, e con **GI&GI Auto** per i servizi di soccorso stradale. La convenzione con **Libri&Scuola Srl** prevede l'acquisto a prezzi agevolati (con consegna in azienda) di libri, testi scolastici nuovi e usati, edizioni in lingua originale, cartoleria, sussidi e giochi didattici, prodotti informatici e guide per docenti. Il convenzionamento con **Telbios Spa** offre un servizio di teleassistenza, all'interno della propria abitazione, per una migliore autonomia e cura dell'anziano. Grazie alla convenzione stipulata con l'aggregazione di aziende **Oasi del Tessile** è possibile acquistare prodotti di maglieria intima. Infine, a seguito della convenzione conclusa con il **Centro Diagnostico San Nicola** è possibile per i dipendenti (e relativi nuclei familiari) usufruire di accertamenti sanitari a costi particolarmente agevolati e con tempi di attesa ridotti.

A ben vedere, la condivisione di progetti e risorse per l'offerta di servizi non solo permette di aiutare e supportare i lavoratori nel far fronte alle necessità della vita quotidiana, ma può anche favorire lo sviluppo di strutture sul territorio interessato e l'occupazione nel settore dei servizi alla persona. L'istituzione di organizzazioni sul territorio capaci di coinvolgere (e mantenere coinvolte nel tempo) le piccole e medie imprese, consentendo a queste di fare sistema per l'erogazione e la fruizione di servizi a contenuto sociale, pare dunque essere una delle frontiere più interessanti del welfare aziendale.

Pur non rappresentando una vera e propria prassi in tema di welfare aziendale, il **BioNetwork** di Pavia risulta comunque essere un buon esempio di come una rete di imprese può dedicarsi alla crescita e allo sviluppo economico-sociale di un territorio.

**BioNetwork** è una rete d'impresa composta da aziende rurali femminili avente come punto fermo caratterizzante la concezione del biologico come modello di

sviluppo e come intenzione di fondo quella di realizzare gli obiettivi previsti dal progetto “Imprendi donna in ambito rurale” promosso nell’aprile 2011 da Provincia di Pavia, Camera di Commercio di Pavia, GAL Lomellina e GAL Alto Oltrepò in partenariato con le Associazioni datoriali agricole pavese (Confederazione Italiana Agricoltori, Unione Agricoltori, Copagri e Federazione Provinciale Coltivatori Diretti) per la “costruzione” di una rete di imprese femminili in ambito agricolo e turistico che, attraverso mutui scambi e collaborazioni, metta in campo azioni e attività per implementare politiche volte a migliorare la qualità della vita in un’ottica *family-friendly*.

A differenza delle normali reti d’impresa che hanno l’obiettivo di accrescere capacità innovativa e competitività, il **BioNetwork** è un circuito di imprese con in comune la volontà di sviluppare la propria responsabilità sociale attraverso l’introduzione di flessibilità degli orari e programmi per favorire la conciliazione tra vita privata e lavorativa e la gestione della propria famiglia, avviando così un percorso aziendale utile a migliorare (anche) la produttività aziendale e, nel contempo, le condizioni di vita del territorio rurale incidendo sulla limitazione della mobilità e del pendolarismo.

La rete, composta da tre aziende agricole (**Tenuta San Giovanni**, **Oikos Abitare Poeticamente la Terra** e **Castelfelice “Oasi della Gioventù”**) operanti in un territorio diverso (Olevano Lomellina, Travacò Siccomario, Montebello della Battaglia), ha realizzato, con il finanziamento previsto dall’accordo quadro pavese, un network informatico (sito web comune e intranet) che consente lo scambio di informazioni e documenti a distanza e l’ampliamento e l’aggiornamento dei siti di ciascuna imprenditrice; un servizio di *baby-sitting* a disposizione delle tre aziende nonché delle famiglie in transito nelle aziende e del territorio.

## **2. Il network di imprese organizzato da società di servizi**

Il **network IEP (Imprese e Persone)**, composto di 19 imprese pubbliche e private, rappresenta il primo caso italiano di welfare interaziendale assimilabile al secondo modello citato («network di imprese organizzato da una società di servizi»).

**IEP** è stato fondato nel 2009 da un gruppo di aziende sensibili e già attive nel campo delle politiche di *work-life balance*. Un “consorzio spontaneo” di importanti realtà imprenditoriali italiane attente al benessere dei lavoratori, che hanno deciso di mettere in “relazione” la propria esperienza e le proprie competenze a beneficio di tutti i soggetti partecipanti, ma anche della collettività.

Obiettivo del network 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. Il totale dei dipendenti coinvolti e beneficiari delle attività supera le 400.000 unità e tra le imprese coinvolte figurano: **3 Italia, Alitalia, De Agostini, Edison, Fiat, Kraft, Martini & Ross, Mediaset** (grandi e note imprese, quindi, anche multinazionali). Partner tecnico e capofila dell'iniziativa è la società di servizi di welfare **Eudaimon**. Obiettivi specifici dell'iniziativa sono: l'implementazione di sistemi e soluzioni innovativi di welfare interaziendale, "estensibili" e accessibili alle PMI; la stimolazione del dibattito e l'approfondimento dei temi legati al welfare aziendale; la condivisione delle esperienze e i progetti futuri in un'ottica di crescita sostenibile del settore. Per conseguire i suoi scopi il network procede attraverso tre linee di lavoro. Innanzitutto, è stata costituita una piattaforma di welfare interaziendale, operativa dal 2010, che costituisce un sistema attraverso il quale mettere a disposizione dei collaboratori di ciascuna azienda prodotti e servizi comuni, a partire da quelli realizzati da altre aziende del network. Altro elemento di lavoro è un forum-laboratorio per l'approfondimento, il confronto e la collaborazione su attività, servizi, nuove soluzioni, studi e ricerche. Infine, è stato costituito un tavolo presso il quale discutere con le istituzioni statali e regionali, e con il supporto delle associazioni sindacali e datoriali, le esigenze e le misure di collaborazione pubblico-private. La logica della partnership è la partecipazione attiva di tutti i membri con competenze diversificate: HR e organizzazione delle persone; servizi alle persone; relazioni istituzionali; comunicazione interna e esterna ecc.

L'iniziativa, configurata inizialmente soprattutto come un sistema di convenzioni vantaggiose, presenta oggi potenzialità rilevanti. Innanzi tutto si tratta di un appuntamento istituzionalizzato per la discussione e lo scambio di *best practices* in tema di welfare aziendale, che favorisce la comunicazione interna al mondo delle aziende e l'evoluzione delle prassi. Sul versante esterno, dimostra a *policy makers* e parti sociali la crescente attenzione verso il tema, rappresentando interessi comuni con la forza di un organismo unitario. I laboratori delle aziende associate al network non costituiscono solamente un bacino di clienti, ma anche un gruppo esteso di potenziali beneficiari di servizi di welfare aziendale che vengono condivisi e dunque offerti a un costo minore per le stesse aziende. Attraverso incontri periodici con i responsabili delle risorse umane, il network **IEP** ha dato vita a un vero e proprio laboratorio: idee innovative in termini di servizi e modalità di erogazione vengono condivise e discusse, per poi essere affidate per ulteriore ricerca e sviluppo a team più ristretti di partecipanti.

A seguito del lavoro preliminare svolto da **Eudaimon** per studiare le convenzioni e il trattamento fiscale da applicare, l'iniziativa si compone di diversi servizi. Dal supporto informativo attraverso un *help desk*, alle convenzioni con strutture specializzate, alla consulenza medica e fino alla copertura assicurativa: ogni impresa può scegliere la combinazione di servizi che ritiene più opportuna e la copertura geografica, a seconda di esigenze e budget aziendale. È evidente come le convenzioni con residenze per anziani, che includono condizioni economiche vantaggiose, priorità sulle liste d'attesa e perfino posti letto riservati, sia stata resa possibile dal bacino esteso di potenziali utenti che i lavoratori delle aziende **IEP** costituiscono. Il network non porta soltanto a un abbassamento dei costi per il singolo, ma anche a un guadagno in termini di posizione contrattuale favorevole. Questo fattore può essere sfruttato inoltre per la ricerca del pacchetto assicurativo. È stato realizzato anche un prototipo per il disbrigo on line di pratiche amministrative.

### **3. L'aggregazione promossa dalla associazione datoriale**

Di fronte ai problemi determinati dalla situazione economica contingente, le imprese associate a **Unindustria Reggio Emilia** hanno provato a strutturare un sistema che potesse offrire nuovi beni e servizi adatti a soddisfare le necessità dei lavoratori, creando un buon esempio di terzo modello di welfare interaziendale.

Nel gennaio 2014 ha visto la nascita il progetto **Welfa-RE**, che prevede, da un lato, l'attivazione di convenzioni *money saving* per offrire ai lavoratori beni e servizi a condizioni agevolate; dall'altro, mira a sviluppare un'offerta di misure *family friendly* diversificabili e personalizzabili in base alle necessità, dimensioni e possibilità di investimento delle singole aziende. Il progetto per ora prevede tre aree di intervento: sostegno al reddito, gestione dei figli e supporto per gli anziani a carico.

Lo sviluppo di misure adeguate alle esigenze delle diverse aziende è affidato a diverse società specializzate che lavorano sotto la regia dell'Unione Industriali reggiana.

Per quel che riguarda lo sviluppo dei servizi di sostegno al reddito, il compito è assolto da **Welfare Company**, azienda specializzata nella pianificazione e nella gestione di servizi di welfare. Alle aziende aderenti a Unindustria, oltre a essere garantita un'attività di consulenza operativa nella costruzione di piani di welfare aziendale, viene offerta una carta sconti personalizzabile che dà diritto a sconti sugli acquisti negli esercizi commerciali convenzionati (supermercati,

dentisti, abbigliamento, negozi per bambini) ubicati nei principali Comuni della Provincia di Reggio Emilia.

Relativamente allo sviluppo di misure volte a facilitare la gestione dei figli è stata siglata una convenzione con **Coopselios**, cooperativa sociale specializzata nei servizi alla persona. Questa, grazie alla collaborazione con diverse cooperative che fanno parte di **Consorzio Quarantacinque**, si propone di offrire alle aziende di Unindustria differenti tipologie di servizi di *work-life balance* legati ai bisogni dei più piccoli: dall'offerta di posti in nidi e scuole d'infanzia, all'organizzazione di campi estivi, dallo sviluppo di corsi di lingua inglese e laboratori didattici fino al supporto a bambini con bisogni educativi.

Infine, a **ItaliAssistenza** è affidato lo sviluppo di misure di supporto alla cura delle persone anziane non autosufficienti. La convenzione stipulata prevede la possibilità di attivare a costi convenzionati un call center dedicato ai dipendenti dell'azienda da utilizzare per ottenere in tempi estremamente brevi forme di assistenza domiciliare per le persone anziane (veglie diurne e notturne, igiene personale, assistenza al pasto, accompagnamento a visite, esami, terapie, ecc.). Attraverso il progetto **Welfa-RE**, Unindustria mira non solo a utilizzare una preesistente rete di rapporti e relazioni per sviluppare qualcosa di nuovo (che i diversi soggetti aderenti non sarebbero in grado di realizzare autonomamente), ma anche a valorizzare tramite la propria rete tante altre reti di diversa natura presenti sul medesimo territorio, gettando le basi per una benefica integrazione di servizi anche per il territorio.

Per i mesi a venire Unindustria si propone altresì di coinvolgere progressivamente altri soggetti (istituzioni pubbliche e sindacati in particolare) nella creazione di percorsi condivisi e "raccontati" a tutta la comunità locale.



## Bibliografia essenziale

- ADAPT, *La contrattazione collettiva decentrata e gli strumenti di flessibilità aziendale del territorio pugliese*, in *Quaderni Regionali di Parità della regione Puglia*, 2013, vol. IV
- ASCOLI U., MIRABILE M.L., PAVOLINI E., *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, 53-76
- BENNATI 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
- 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
- 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., MASSAGLI E. (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, Milano, 2012
- CIUFFETTI A., *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle «comunità globali»: villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, Crace, Perugia, 2004

- FERRERA M., *Le politiche sociali*, Il Mulino, Bologna, 2006
- GALLINO L., *L'impresa responsabile: un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001
- IRES – UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale. Rapporto di ricerca*, Mimeo, Roma, 2012
- LEONARDI S., ARLOTTI M., *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3
- LUSSANA C. (a cura di), *Dalmine dall'impresa alla città. Committenza industriale e architettura*, Fondazione Dalmine, Dalmine, 2003
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013
- MAINO F., MALLONE G., *Secondo Welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, 195-207
- 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*, Solaris, Roma, 2012, 135-144
- MALLONE G., *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, Torino, 2013
- MASSAGLI E., *Inflazione e contrattazione salariale: inquadramento storico e prospettive evolutive dell'indice IPCA*, in R. CARAGNANO, E. MASSAGLI (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, Milano, 2012, 269-270
- NERI S., *I fondi previdenziali e sanitari nel welfare aziendale*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, 129-144
- PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il Welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013, 149-202
- RAPPORTO FONDAZIONE I-CSR, *People First. Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, Milano, marzo 2011
- RICCIARDI A., *Le reti di imprese: aspetti, gestionali, normativi, fiscali*, in *Amministrazione & Finanza*, 2013, n. 8



RIZZI F., MARRACINO R., TOIA L., *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013

TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013

TURSI A., *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, 213-235

## Indice delle aziende/esperienze citate

3 Italia	121
ABB	20, 23
ABI	25
Acraf	85
Aeroporti Puglia	85
Alifond	20
Alitalia	121
Angeli	23
Angelini	23
Atm	23, 85
Auchan	36
B.D.G. EL Srl	118
Bilcare Research Srl	118
BioNetwork	118, 119, 120
BNL	107-109
Cassa di risparmio di Padova e Rovigo (Cariparo)	20
Castelfelice “Oasi della Gioventù”	120
Castiglioni	114
Cat Progetti	113

Centro Diagnostico San Nicola	119
Chemicals Italia Spa	118
Chemisol Italia Srl	118
Colorificio San Marco	104-106, 107
Cometa	20
Consorzio Quarantacinque	123
Coopselios	123
Cucina d'autore Snc	119
Dalmine	8
De Agostini	121
Ebitemp	82
Edison	94, 121
ENI	9, 10, 37
Equitalia	46
Eudaimon	121, 122
FAI	23
Faschim	23, 81, 92, 94, 105
Fiat	121
Fonchim	20, 92, 94, 105
Fondazione Poliambulanza	97-98
Fondo Solidarietà Veneto	20
Fratelli Righini	113
GI&GI Auto	119
GIUNCA	118, 119
Goodbook.it	97
IEP	118, 120, 121, 122
Ikea	36
Intesa Sanpaolo	20, 23, 109-110
ItaliAssistenza	105, 123

Kraft	121
Lanfranchi Lampo Zippers	103-104
Larderello	104
Lati Industria Termoplastici Spa	104
Libri&Scuola Srl	118
Luxottica	86, 88, 91, 100-102
Martini & Ross	121
McKinsey & Company	68
Mediaset	121
Momentive Specialty	118
Montecatini Società	8
Muoversi Srl	105
Network Contacts	40, 86
Nova Due	113
Novartis Farma Spa	118
Oasi del Tessile	119
Oikos Abitare Poeticamente la Terra	120
Olivetti	9
Previlabor	20
Reggiana Gourmet	114
San Benedetto	23, 40, 85
Sanpellegrino	30, 40
Sanofi-Aventis Spa	118
Sea Aeroporti Milano	40
Snia Viscosa	7
Sodexo Motivation Solutions Italia	57
Solvay	39, 92-95
Telbios spa	120
Tenuta San Giovanni	117

Tioxide Europe Srl	118
TMC Srl	118
Trenord	95-97
UniCredit	105-107, 108
Unindustria Reggio Emilia	122
Unione degli Industriali della Provincia di Varese	118
Unipol Assicurazioni	40
Unipol Banca	119
Unipol Gruppo	119
Viba Spa	118
Welfarchim	82
Welfa-RE	118, 122, 123
Welfare Company	122
Welfarma	82
Willis Italia	46, 99-100

## **Appendice informatica**

### **Elenco “cliccabile” dei documenti**

[Articolo 51, Testo Unico delle imposte sui redditi](#)

[Articolo 100, Testo Unico delle imposte sui redditi](#)

[Risoluzione n. 46/E del 28 maggio 2010 dell’Agenzia delle entrate](#)

[Risoluzione n. 26/E del 29 marzo 2010 dell’Agenzia delle entrate](#)

[Risoluzione n. 126/E del 6 maggio 2007 dell’Agenzia delle entrate](#)

[Risoluzione n. 34/E del 21 dicembre 2004 dell’Agenzia delle entrate](#)

[Circolare n. 188/E del 17 luglio 1998 dell’Agenzia delle entrate](#)

[Circolare n. 326/E del 23 dicembre 1997 dell’Agenzia delle entrate](#)

[Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 19 febbraio 2014](#)

[Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013](#)

# NOTIZIE SUGLI AUTORI

<b>Andrea Cescon</b>	Funzionario del Servizio sindacale e previdenziale di Confindustria Vicenza
<b>Carmen Di Stani</b>	Dottoranda della Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
<b>Daniele Grandi</b>	Dottorando della Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
<b>Emmanuele Massagli</b>	Presidente di ADAPT e assegnista di ricerca, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
<b>Filippo Pignatti Morano</b>	Dottorando della Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
<b>Rosita Zucaro</b>	Avvocato e dottoranda della Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo





# SOCI ADAPT

ABI	Confindustria	Fondirigenti
Adecco Italia	Confindustria Bergamo	Gi Group
ADHR Group	Confindustria Verona	Gruppo Manutencoop
AgustaWestland	Confprofessioni	Ifoa
Aifos	Consiglio regionale Veneto – ANCL – Associaz. nazionale cons. lavoro	IKEA Italia Retail
Ailog	Consorzio formazione&lavoro	INAIL
ANCC-Coop	Coopfond-Legacoop nazionale	Isfol
ANCE	Cremonini	Italia lavoro
Angem	Dusmann Service	KPMG
ANINSEI	Ebinter	LVH-APA
Anmil Onlus	Ebiter Taranto	Manpower
Associazione Industriali della Provincia di Vicenza	Electrolux Italia	Marelli motori
Assoimprenditori Alto Adige	Elior Ristorazione	MCL
Assolavoro	Enel	Micron Technology
Assosistema	Eni	Obiettivo lavoro
Banca Popolare dell'Emilia Romagna	Esselunga	Poste italiane
Chiesi Farmaceutici	Farmindustria	Provincia di Verona
CIA	Federalberghi	Quanta
Cimolai	Federdistribuzione	Randstad Italia
CISL	FederlegnoArredo	Sodexo Italia
CISL FP	Federmeccanica	Sodexo Motivation Solutions
CNA	Fedit	Synergie Italia agenzia per il lavoro
CNA pensionati	FILCA-CISL	Telecom Italia
Coldiretti	Fincantieri	Trenkwalder
Confagricoltura	FIPE	UGL
Confartigianato	FISASCAT-CISL	UIL
Confcommercio	FLAEI-CISL	Umana
Confcooperative	Fondazione studi consulenti del lavoro	Unindustria Treviso
Confesercenti	Fondazione CRUI	Union Labor
Confimi Impresa		

# ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

**ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro**

