



Scuola Internazionale di dottorato

Formazione della persona e mercato del lavoro

XXVIII Ciclo

TESI DI DOTTORATO

***IL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA:
ELEMENTI APPLICATIVI
DI UNO STRUMENTO TRILATERALE***

Candidato: Emmanuel Buono

Tutor Scientifico: Dott. Emmanuele Massagli

INDICE

Abstract	pag. 5
-----------------	--------

Introduzione	pag. 6
---------------------	--------

Capitolo I

LA TRASFORMAZIONE DEL CONTESTO SOCIALE E D'IMPRESA, DEL MODELLO DI WELFARE STATE E DEL CONCETTO DI POVERTA'

1. Posizione del problema: produttività e potere d'acquisto	pag. 8
2. Il sistema di Welfare italiano e la sua struttura odierna	pag. 12
3. Welfare e povertà	pag. 16

Capitolo II

IL WELFARE AZIENDALE: UNO STRUMENTO MODERNO IN CONTINUITA' CON UNA CULTURA ANTICA

1. Lavoratori e imprenditori: la diade storica del lavoro	pag. 25
2. Il Welfare connaturato: alcuni casi "silenziosi" che tracciano un sentiero	pag. 30
2.1 IMEVA: <i>"la decisione più coraggiosa che puoi prendere ogni giorno è quella di essere di buon umore"</i>	pag. 33

- 2.2 DUNA CORRADINI: “*come facciamo a far felici le persone?*” pag. 34
- 2.3 CAMST: “*il welfare come politica sociale aziendale. Chi sono i nostri dipendenti che hanno più bisogno di aiuto?*” pag. 37
3. Il welfare aziendale conviene: benessere per la persona, benessere per l’azienda pag. 39

Capitolo III

LA FUNZIONE SOCIALE E TRILATERALE DEL WELFARE AZIENDALE

1. Valenza sociale del welfare aziendale ed evoluzione legislativa della detassazione della produttività pag. 46
2. Aumento del potere d’acquisto dei lavoratori e funzione trilaterale del welfare aziendale pag. 50
3. L’esempio Francese e il modello del *Chèque Emploi Service Universel* (CESU) pag. 53

Capitolo IV

IL WELFARE GUARDATO DAL PUNTO DI VISTA DI UN OPERATORE DI MERCATO: IL CASO DAY RISTOSERVICE

1. Il welfare secondo Day pag. 58
2. I buoni Welfare pag. 63

3. La piattaforma Day per la gestione dei piani di welfare	pag. 65
4. Il progetto di partnership con Confindustria Ancona	pag. 68
Conclusioni	pag. 70
Literature Review	pag. 73
Bibliografia	pag. 104
Sitografia	pag. 119
Bibliografia normativa	pag. 120

ABSTRACT

Il fenomeno del welfare aziendale attraversa una stagione di particolare interesse in Italia. Sono diverse le aziende ad aver intrapreso delle iniziative sperimentali o ad aver perfezionato prassi consolidate e il crescente interesse scientifico sul tema pone la domanda circa un chiaro inquadramento del fenomeno e una sua precisa identificabilità.

Obiettivo del presente lavoro è quello di offrire un approfondimento degli aspetti teorico-applicativi del welfare aziendale attraverso un tentativo di inquadramento concettuale e l'evidenziazione della sua innata valenza sociale.

Il tema è stato analizzato attraverso l'approfondimento bibliografico, la ricerca e l'indagine di particolari casi aziendali. Il lavoro di ricerca è arricchito dal contributo offerto nel racconto dell'esperienza di uno specifico operatore del mercato del welfare aziendale che pone in luce i possibili sviluppi e i margini di ampliamento delle prassi ad oggi in essere. Emerge con chiarezza quanto sia fondamentale la diffusione di una cultura del welfare aziendale che incida sulla consapevolezza delle reali potenzialità di tale strumento.

La possibilità di beneficio derivante dall'amplificarsi della diffusione del welfare aziendale in Italia ha una valenza trilaterale, assumendo natura di risorsa integrativa in termini di potere d'acquisto per i lavoratori, di leva motivazionale e competitiva per le imprese e di strumento sussidiario per il soggetto pubblico. Gli ultimi interventi normativi in sede di legge di bilancio 2016 hanno animato il dibattito attorno al tema confermando la particolare attenzione riservata dal legislatore, connotandone lo specifico orientamento ad una concezione di stampo economico. La comparazione con l'esperienza francese del CESU evidenzia come il coinvolgimento di una vasta platea di soggetti nella gestione dei bisogni socio-assistenziali e socio-sanitari in ottica sussidiaria possa portare particolare giovamento alle finanze pubbliche ed incrementare i livelli di efficienza e di efficacia nella risposta a nuove categorie di bisogno altrimenti non raggiunte dall'attore pubblico.

In esito al presente contributo scientifico appare quanto mai opportuno il rafforzamento di tutte le possibili leve di diffusione delle prassi di welfare aziendale nel contesto italiano.

INTRODUZIONE

Nell'ultimo trentennio si è assistito al progressivo tracollo dell'impianto del "benessere sociale" statale per come era stato concepito alle sue origini. Si potrà ragionare sui molteplici fattori che ne hanno determinato il collasso, andare a rintracciare i dati più significativi dello sbilanciamento creatosi tra le finanze statali e le necessità della popolazione, l'insorgere di nuovi bisogni, il mutare della configurazione societaria italiana ed europea e altri compositi elementi; i dati e le statistiche in merito sono ricchissimi e variegati. Tuttavia a destare maggiore curiosità tra gli aspetti di novità nel contesto politico-economico risultante dall'ormai più che conclamata crisi del welfare state non sono i tagli alla spesa pubblica o le tanto agognate lotte agli sprechi e alle evasioni, bensì tutte quelle azioni di risposta concreta più prossime all'insorgere del bisogno, nelle più disparate forme in cui esso si manifesti nel cittadino. Si parli di welfare sussidiario, di welfare contrattuale, di cooperazione sociale, di associazionismo o di responsabilità sociale d'impresa, è possibile rintracciare tra le pieghe di una società in continuo movimento i segni di modalità nuove (seppur antiche nella loro genesi) e tangibili di risposta al bisogno del cittadino. L'imprenditore in particolare si sta dimostrando figura cruciale e distintiva, in ossequio alla sua più profonda vocazione di perno sociale, nel difficile processo di identificazione e risposta ai bisogni della popolazione aziendale. E' cresciuta e continua a crescere la consapevolezza che il luogo di lavoro non rappresenti appena uno scenario in cui avviene un mero scambio di valori (l'erogazione di una prestazione lavorativa in cambio di un compenso economico) ma che racchiuda in sé un'intera sfera di vita che, nella stessa misura in cui contribuisce al sostentamento economico del soggetto, diviene fonte di esigenze e necessità sempre nuove. E' mutato e continua a mutare il concetto di lavoro, sempre più flessibile, sempre più instabile, sempre più discusso, nuove forme di organizzazione e contrattazione nascono, altre muoiono o sono prossime all'estinzione. In un tempo in cui l'intangibile e l'immateriale fanno tendenza costituendo in alcuni casi la base per fatturati che superano ogni immaginazione (si pensi ai profitti connessi ai social network), sono sempre di più coloro che hanno compreso che il bene dell'azienda passa indiscutibilmente dal bene tangibile delle persone che la compongono e fanno di questa convinzione un valore da perseguire; dove la parola valore va intesa globalmente, perché è coinvolta nella sua radice etimologica (dal latino *valeo* - essere forte, valoroso) e richiamata in molteplici significati come lo star bene, l'essere sano, il benessere, valore come virtù, valore come costo, prezzo e dato quantificabile. E di qui il progressivo potenziamento di tutti quegli strumenti che concorrono alla puntuale identificazione dei fabbisogni per una risposta precisa e soddisfacente ad essi che generi il massimo beneficio per tutti gli attori in gioco;

lo stesso vale per i supporti votati alla mappatura delle transazioni e della fruizione dei beni corrisposti dal datore di lavoro attraverso partnership, convenzioni e piattaforme, mettendo spesso in moto percorsi virtuosi di integrazione tra profit e terzo settore; lo stesso valore – aggiunto – che iniziative di welfare aziendale generano attraverso la crescita della motivazione e della spinta produttiva nei singoli individui rappresentando talvolta un'importante leva attrattiva dall'esterno per risorse altamente qualificate e al contempo un'importante spinta alla *retention* interna delle fasce di lavoratori con funzioni strategiche per il business aziendale.

Siamo dunque di fronte a dei cambiamenti strutturali che, in forme nuove e diverse, stanno dando volto ad un nuovo sistema di Welfare in cui l'attore pubblico progressivamente si defila (se non per compiti residuali) e nuovi soggetti, tra cui le imprese stesse, assurgono a canale di tutela e risposta per una parte di quei bisogni dei propri lavoratori-cittadini che diversamente non trovano tutele.

Quali strumenti occorre mettere in campo per favorire tali tendenze? E' possibile risalire ad una modellizzazione delle azioni già rintracciabili in alcune esperienze virtuose? E' possibile e in che misura immaginare esperienze di welfare sussidiario per PMI, tessuto strutturale dell'imprenditoria italiana? Questi i principali interrogativi in chi guarda a questi fenomeni con curiosità scientifica, ma, probabilmente, anche in chi si affaccia al Welfare aziendale con l'idea di farne una prassi all'interno della propria organizzazione.

Capitolo I

LA TRASFORMAZIONE DEL CONTESTO SOCIALE E D'IMPRESA, DEL MODELLO DI WELFARE STATE E DEL CONCETTO DI POVERTA'

Sommario **1.** Posizione del problema: produttività e potere d'acquisto – **2.** Il Sistema di Welfare italiano e la sua struttura odierna – **3.** Welfare e povertà

1. Posizione del problema: produttività e potere d'acquisto

Andamenti economici e demografici, progresso tecnologico, equilibri politici e sociali, sono solo alcune delle variabili incidenti sulla vita di un'azienda e sulla vita di un lavoratore nell'era contemporanea. Variabili che ingenerano un cambiamento nelle abitudini, negli usi e nei consumi, nonché nelle esigenze e nei bisogni. Le aziende alla costante ricerca di modalità e di strumenti che permettano una buona resa del proprio sistema produttivo; i lavoratori alle prese con la costruzione di una propria professionalità e con la coniugazione della stessa con la conduzione di un proprio progetto di vita. Equilibri delicati che possono determinare il successo o il collasso di un'impresa, la serenità o la problematicità in un nucleo familiare. Aziende e lavoratori hanno cercato e sperimentato nel tempo e nelle prassi strumenti e iniziative che permettessero un dialogo e una via comune di costruzione: il welfare aziendale è uno di questi e può rappresentare un passo in avanti per il potere d'acquisto di un lavoratore così come per la resa produttiva di un'azienda.

Sotto la voce welfare aziendale possono essere ricomprese tutte quelle iniziative unilaterali o bilaterali tese al miglioramento dello stato di benessere dei lavoratori all'interno delle imprese nell'interesse di ingenerare un impatto positivo anche sul sistema produttivo stesso. La storia meno recente è ricca di esempi di iniziative di mutuo sostegno tra lavoratori e di azioni di stampo paternalistico intraprese da chi possedeva i mezzi di produzione nei confronti di chi espletava una funzione lavorativa. La storia più recente consegna un quadro fatto di molteplici tentativi

che prendono le mosse da una cultura del dialogo e della contrattazione, del negoziato e dell'iniziativa spontanea, che volgono al perseguimento di un clima di benessere nel contesto aziendale ma che allo stesso tempo tentano un allineamento possibile ma talvolta complesso e non privo di incertezze con le regole tributarie per avvalersi di agevolazioni fiscali.

Sia per la sua natura che per i diversi scopi che si propone o che è in grado di perseguire, l'“oggetto” welfare aziendale si colloca in una terra di mezzo tra diverse materie, discipline e campi di afferenza, e la mancanza di un quadro giuridico che ne integri in un unico contesto normativo le diverse sfaccettature è allo stato attuale un elemento che lo espone a diverse interpretazioni e che lo sostanzia in prassi eterogenee.

Con l'obiettivo di operare una massima semplificazione contestuale è possibile individuare due principali filoni di sviluppo del welfare aziendale in Italia¹:

- il welfare aziendale di natura fiscale, o unilaterale;
- il welfare aziendale di natura contrattuale, o bilaterale.

I due aspetti sono sovente intesi in maniera omologa ma tra di essi può essere individuata una sostanziale differenza. Nel primo caso a favorire tale dinamica vi è la possibilità, in questo momento storico principalmente racchiusa negli articoli 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi², di detrarre dal reddito di impresa, e di escludere dalla base imponibile del reddito del lavoratore dipendente, i valori corrisposti dal datore di lavoro sotto forma di beni e servizi secondo categorie ben distinte e a determinate condizioni.

Per quanto concerne il welfare contrattuale, esso discende da tutte quelle iniziative intraprese in concerto con le parti sociali e dagli enti bilaterali su delega dello Stato, delle tutele previste in sede di rinnovo dei Contratti collettivi nazionali di categoria e degli integrativi aziendali, che, essendo frutto di una dinamica negoziale e partecipativa, hanno incontrato nel principio di unilateralità, posto a premessa fondamentale delle regole fiscali di detraibilità dei valori corrisposti in beni e servizi, un ostacolo depotenziante.

La possibilità di incidere positivamente sugli indici di produttività dell'impresa che intraprenda iniziative di gratificazione materiale dei propri dipendenti, al di là di quanto già sancito dal contratto di lavoro che li lega, ha come contraltare

¹ Tale suddivisione fa riferimento al contesto normativo precedente agli ultimi aggiornamenti proposti dalla Legge 28 dicembre 2015 n. 308, Legge di Stabilità 2016.

² Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, “Testo Unico delle Imposte sui Redditi”.

L'ipotesi che tali risorse integrative vadano ad impattare positivamente oltre che sullo stato di benessere percepito sul posto di lavoro anche sugli equilibri economico-finanziari dei soggetti destinatari. Il tema del welfare aziendale può essere dunque letto in relazione al tema della capacità di spesa del lavoratore, che se inficiata è definibile come povertà. Sia bene inteso, negli anni il concetto di povertà si è evoluto ed è stato affrontato e teorizzato da più angolature, estendendosi così anche sul piano relazionale e per certi versi immateriale. In Italia nel momento in cui l'attenzione ai fenomeni di indigenza ha assunto una natura pubblica e assistenziale preponderante sono stati posti al centro del dibattito temi quali soglie di povertà, servizi alla cittadinanza, fino a dettare, in osservanza a quanto previsto dalla carta costituzionale, dei criteri per la definizione di livelli essenziali di assistenza³, con la convinzione che l'attore pubblico potesse soddisfare innanzitutto con le proprie risorse i bisogni legittimamente considerati universali, e per questo meritevoli di tutela, costruendo un'offerta territorialmente omogenea e adeguata. Ben presto però la scarsità di risorse, derivante tra le altre cose dall'incapacità di transitare ad un modello più adeguato all'evolversi degli scenari, ha messo in crisi buone intenzioni e prassi intraprese andando a modificare nel contesto le possibilità di accesso a determinati servizi e la capacità di spesa pubblica. L'evoluzione socio-economica che ha caratterizzato gli ultimi decenni ha infatti impresso una forte spinta agli stili di vita e alle esigenze delle persone. Si è passati dal "trentennio d'oro" ricco di prosperità, crescita economica e benessere diffuso ad un progressivo tracollo della finanza pubblica che ha reso necessario l'introdursi di condizioni di austerità con conseguenti tagli alla spesa pubblica e drastica razionalizzazione dell'offerta dei servizi alla cittadinanza; evoluzione che costituisce una rappresentazione emblematica dell'enorme importanza per un sistema produttivo dell'affermarsi della sostenibilità ancor prima della crescita economica. I dati diffusi di questi tempi indicano chiaramente come l'Italia stia ancora attraversando un processo di riassorbimento dell'urto patito con la crisi del 2008, costato al nostro paese diversi punti di PIL e una perdita di posti di lavoro stimata intorno al milione.

Cosa hanno dunque in comune il welfare e la povertà è ben facile da dedurre, essendo l'uno la risorsa principale di risposta all'altra, ma le iniziative di welfare che possono nascere in contesti aziendali come sono in grado di incidere sul fenomeno povertà? A ben vedere l'iniziativa privata in tema di welfare, intesa da buona parte degli addetti ai lavori come risorsa integrativa (e talvolta sostitutiva) di quella statale, rischia di ricevere un mandato che va ben oltre la sua portata se concepita come una panacea in relazione ai sempre più stringenti vincoli di

³ Legge 8 novembre 2000, n. 328 "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali", art. 2.

bilancio pubblico che rendono necessari tagli alla spesa e ai servizi erogati. Tanto più che le risorse provenienti da un piano di welfare aziendale si vanno a distribuire su una popolazione di *insider*, nello specifico occupata alle dipendenze dell'azienda erogatrice del piano, e ai loro familiari, rischiando così di escludere coloro che mancano di un'occupazione e necessitano di risorse economiche per fronteggiare situazioni di povertà conclamate.

I fenomeni di “nuova povertà” che varcano i confini delle aziende e che interrogano imprenditori e responsabili d'impresa riguardano invero quelle fasce di popolazione che sono toccate nel vivo da esigenze per le quali il dispendio di risorse in proporzione alle entrate e la difficoltà di conciliazione con la vita lavorativa possono arrivare a generare uno stato di bisogno. Sono i c.d. “*Working poors*” ossia coloro che vivono al di sotto o a ridosso della soglia di povertà a causa di salari eccessivamente bassi e, paradosso degli ultimi tempi, a causa di difficoltà oggettive nella sproporzione creatasi tra vita e lavoro in relazione a costi e impegni di cura e assistenza ai familiari. Per questa categoria di lavoratori interventi di welfare aziendale possono indubbiamente fungere da canale di rafforzamento e trasferire delle risorse (talvolta deducibili per le aziende e non imponibili per i lavoratori stessi) e degli strumenti che, in un'ottica di *shared value*, vadano a riequilibrare o quanto meno a stemperare situazioni di difficoltà, incrementando il potere d'acquisto dei soggetti beneficiari. Il valore aggiunto delle iniziative di welfare aziendale unilaterale, contrattuale e/o territoriale è oltre tutto non appena nella quantità di risorse erogate (molto poche in proporzione a quelle che sono ad oggi le nuove sfere di bisogno non pienamente soddisfatte da servizi pubblici) ma nella sua capacità di intervenire ad un livello di “dettaglio”, in quanto attivate in ambienti e realtà che sono prossime al lavoratore (l'azienda, il territorio, le associazioni di rappresentanza) e che possono incidere in maniera puntuale e personalizzata sui bisogni e le necessità, generando un plusvalore difficilmente raggiungibile tramite un'offerta di servizi standardizzata. Ed è proprio questo uno degli aspetti più interessanti del fenomeno perché va ad agire su un campo che è in questo momento storico una delle principali fonti di criticità per i sistemi di offerta pubblica, vale a dire una chiara lettura e risposta a nuove tipologie di bisogno che sfuggono a una interpretazione di tipo standardizzato.

La vetustà delle linee normative in tal senso è chiaramente complice di tali criticità e necessita un'azione di rinnovamento per andare incontro e favorire la trasformazione già in atto nelle modalità con cui si espletano le attività lavorative (tempi, luoghi e modi) e le nuove modalità con cui si dipanano le relazioni di collaborazione professionale che nella prassi trovano nell'inquadramento classico della subordinazione elementi di rigidità sostanziosi in forme che consentono una più adeguata dinamica collaborativa e che riconvergono di contro in regimi di

tutela che mal si sposano con i criteri di deducibilità stabiliti dall'impianto normativo fiscale. Per queste nuove figure e categorie di lavoratori occorre certamente immaginare delle modalità di inclusione nei sistemi di welfare deducibile che non si prestino ad ambiguità e cattivi utilizzi, come potrebbe essere in ottica degenerativa la traduzione di spettanze dovute da contratto in beni e/o servizi, ma che fungano realmente come *plus* di risorse messo a disposizione di nuove categorie di lavoratori e collaboratori.

2. Il Sistema di Welfare italiano e la sua struttura odierna

I sistemi di sicurezza classici promossi a livello statale in Italia vivono una stagione di forte crisi di sostenibilità, con un impianto di welfare pubblico fortemente sbilanciato nella tutela della vecchiaia, arrivato ad assorbire circa 1/6 del prodotto interno lordo per il sistema pensionistico. L'assetto regolativo evidenzia un paradosso: un sistema di welfare che ha alla base la concezione della famiglia come uno dei principali *caregiver* ma che non garantisce dei livelli di flessibilità e aiuto tali da rendere il predetto mandato perfettamente conciliabile con la vita lavorativa. Il sistema di welfare italiano seppur in forte arretramento in favore dell'avanzare di altri soggetti per una più consistente compartecipazione nell'erogazione di tutele sociali (terzo settore, aziende, sindacati, famiglie) è comunque virtuosamente collocabile per sua tradizione e genesi tra i sistemi di welfare che si fanno carico in prima istanza delle necessità della persona e che quindi, in ossequio alle classificazioni proposte da diversi autori in letteratura, dovrebbe farsi promotore di interventi preventivi che attraverso un'adeguata lettura delle evoluzioni di contesto sappiano favorire un'inclusione nel presente per anticipare la nascita di esclusioni future. E' il caso di tutti quei profili di rischio definibili come "nuovi" ai quali l'attuale sistema di welfare stenta ad offrire chiara considerazione e risposta e che sono principalmente frutto di un cambio di modello nei sistemi produttivi e nel mercato del lavoro che porta ad una più spiccata instabilità delle carriere professionali e alla frequente e rapida obsolescenza delle *skill* lavorative agendo come fenomeno espulsivo e incidendo fortemente sui tassi di disoccupazione. Stretto in una morsa di vincoli di bilancio imposti dalle politiche comunitarie, il sistema pubblico italiano vive una stagione di forte emergenza in bilico tra politiche di *austerity* e bisogni emergenti, affaticato dai livelli ancora eccessivamente elevati di economia sommersa che

sottraggono risorse preziose alla collettività e ancora caratterizzato da sacche di inefficienza nella gestione delle risorse disponibili.

Formatosi nel contesto europeo, culla di una civiltà fondata sulla concezione di persona quale essere irriducibile nella sua libertà, meritevole di tutela incondizionata nei diritti fondamentali ad esso riconosciuti, il sistema di Welfare italiano (come i “cugini” sistemi dei paesi europei) nasce dalla convinzione profonda che le risorse economiche debbano servire innanzitutto a soddisfare i bisogni primari offrendo pari dignità di vita a tutti gli individui che abitano la società. Non va dimenticato che quello che oggi è un sistema giudicato per i suoi limiti, inefficienze e arretratezze è in realtà una delle idee più importanti su cui si basano le società moderne, vale a dire che l’equità sia perseguibile.

La carta costituzionale italiana fin dalle primissime battute concepisce la solidarietà (politica, economica e sociale) un dovere⁴ e individua quali diritti inviolabili del cittadino quelli che sono poi a tutti gli effetti i contenuti cardine del sistema di welfare pubblico fin dalla sua genesi: lavoro⁵, salute⁶, istruzione⁷, eguaglianza sociale⁸, assistenza sociale e previdenziale⁹.

L’evoluzione del sistema di servizi pubblici è andata di pari passo con i ritmi di crescita economica caratterizzanti la società industriale del trentennio post bellico. Troppo sbilanciato verso le possibilità di ampliamento dei regimi di tutela per fasce di popolazione più che per categorie di bisogno, il modello di welfare ereditato dagli anni settanta del secolo scorso si è concretizzato in una macchina imperfetta, troppo pesante per potersi auto sostenere e con l’avvento delle prime stagnazioni economiche l’incremento del deficit e del debito pubblico hanno intrapreso una progressione che persiste nell’epoca contemporanea. E’ il paradosso di uno Stato che, investito del compito cruciale di redistribuire la ricchezza nella società per garantire un regime di equità sociale attraverso la soddisfazione dei bisogni elementari, si trasforma invero in un “inceneritore di ricchezza” che ha come effetto collaterale il dilatarsi di forme di disparità e disuguaglianza nella popolazione. La crisi occupazionale che imperversa nell’epoca contemporanea è frutto non appena della mancanza di domanda di lavoro, ma è la corrente evoluzione di un contesto che paga anni di scelte politiche dettate dall’opportunismo fino al consenso elettorale. Il trentennio di scelte universalistiche di allocazione delle risorse welfariste si specchia oggi in un

⁴ Costituzione della Repubblica italiana, art. 2.

⁵ Costituzione della Repubblica italiana, artt. 1, 4, 35-39.

⁶ Costituzione della Repubblica italiana, art. 32.

⁷ Costituzione della Repubblica italiana, artt. 33-34.

⁸ Costituzione della Repubblica italiana, art. 2.

⁹ Costituzione della Repubblica italiana, art. 38.

contesto che vede le nuove leve fortemente penalizzate nell'accesso al mondo del lavoro. Laddove si è scelto in passato l'ampliamento della copertura verso categorie di destinatari il cui bisogno era minore alla risposta offerta dal sistema pubblico e si sono ignorate nei fatti priorità che almeno nei programmi erano costantemente prese in considerazione, si è generato un gap che si è poi cercato di colmare in anni recenti con politiche di contenimento della spesa.

Per ovviare alle rigidità di una struttura ormai inadeguata e in forte crisi di sostenibilità, nell'ultimo ventennio si sono sviluppate alcune vie alternative di raggiungimento dei bisogni della popolazione con soluzioni che incrementavano il carico di responsabilità e il coinvolgimento degli altri soggetti che vanno a comporre quello che è stato definito dagli studiosi del Welfare State il “diamante del Welfare” (Stato, Mercato, Famiglia e Associazioni Intermedie)¹⁰. Il Mercato come attore del Welfare ha rappresentato da questo punto di vista una fonte altra di approvvigionamento che tenesse conto dell'offerta di servizi concorrenzialmente organizzata tra soggetti di matrice pubblica e realtà del privato sociale. Tale concorrenza avrebbe favorito una maggiore efficacia ed efficienza nell'offerta dei servizi consentendo in tal modo un alleggerimento per l'impianto pubblico. Con lo scopo di rendere il livello di risposta più prossimo alla sede di bisogno si è attuato un processo di delega delle competenze di intervento ai livelli di governo più periferici, coinvolgendo Regioni, Comuni e Città Metropolitane in un volume più elevato di responsabilità e pratiche. Questo percorso di delega degli oneri e delle responsabilità è stato battezzato come modello del “welfare mix”, alla cui base si applica il principio di “sussidiarietà”¹¹, introdotto attraverso la riforma del Titolo V della Costituzione¹² e configurabile in una logica verticale e orizzontale (delega dal potere centrale ai livelli di governo decentrati, coinvolgimento di soggetti altri rispetto all'attore pubblico). A tale strategia si è affiancato quindi un passaggio di competenze anche in termini di titolarità della spesa dal soggetto pubblico ai privati destinatari che, oltre ad avere facoltà di ricorso al libero mercato dei servizi in ambiti socio assistenziali si vedevano intitolare, in proporzione alle loro possibilità, parte della spesa. Si è assistito così al progressivo incremento dei livelli di spesa privata nell'accesso ai servizi e prestazioni un tempo considerati di esclusiva competenza economica pubblica connesso all'affidamento dei compiti a soggetti privati, famiglie e privato sociale su tutti.

Prendendo a titolo esemplificativo il dato circa il trend di spesa pubblico/privata nell'accesso ai servizi di asilo nido in Italia è possibile trovare riscontro della

¹⁰ FERRERA M., *Le politiche sociali*, Il Mulino, Bologna, 2006, pp. 14-17.

¹¹ Costituzione della Repubblica italiana, art. 118.

¹² Legge Costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3.

tendenza pocanzi descritta. Analizzando i dati in termini di carico di costi sulle famiglie si può leggere la progressiva crescita della spesa privata. In particolar modo nell'ultimo quinquennio, il trend della percentuale di spesa privata ha seguito un andamento positivo e tale dato è tendenzialmente proporzionale ai livelli di presenza (Grafico 1).

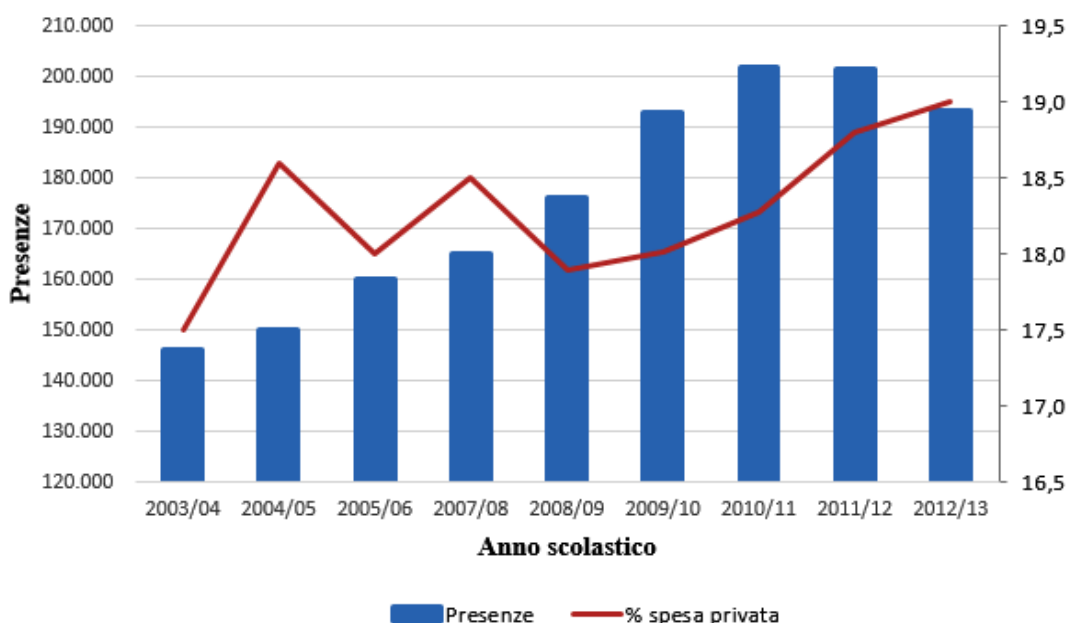


Grafico 1 – Frequenze e trend di spesa pubblico/privata nell'accesso ai servizi di asilo nido in Italia anni scolastici 2003/04-2012/13. Elaborazione dati, fonte Archivio Istat, Luglio 2014

Tra gli attori coinvolti nelle dinamiche di mercato del diamante del welfare non sono implicate esclusivamente le aziende che fanno dell'ambito socio assistenziale (in cui sono da intendersi anche gli ambiti sanitari ed educativi), la loro attività *core* o le realtà che operano senza fini di lucro animate da meri scopi di utilità sociale. Un rinnovato ruolo di partecipazione è appunto riservato al mondo aziendale nel suo complesso.

I processi di coinvolgimento degli altri attori del diamante del welfare in un protagonismo nuovo vede oggi nei percorsi di partnership, che hanno come sede il territorio di appartenenza, lo svilupparsi di dinamiche definibili come “Welfare Ibrido”, azioni volte alla condivisione di risorse e prospettive che possono dar luogo ad un dinamismo inaspettato che supera definitivamente la concezione di Stato come erogatore supremo di servizi e risorse dovute alla società e ripropone

un modello di Welfare che potremmo definire a “diamante capovolto”. Ruolo decisivo è giocato e (può esserlo sempre di più) dalla libertà di scelta. Al contrario degli imperativi statalisti che hanno caratterizzato gli sprechi del “trentennio d’oro”, un’ipotesi positiva insita nelle dinamiche di welfare ibrido è la possibilità di scelta posizionata in una sede immediatamente prossima al bisogno. Ne sono un esempio i *plafond* di servizi e prestazioni messi a disposizione dalle imprese nei vari piani di welfare. Esso è uno dei risvolti più virtuosi del coinvolgimento a questo livello del tessuto imprenditoriale.

In questa nuova prospettiva le aziende si collocano nella punta del diamante occupata dal mercato ma non solo come possibile canale alternativo di fornitura di servizi concorrenziali alle erogazioni pubbliche e acquistabili a mercato, ma esse stesse come soggetto erogatore (attraverso modelli di partnership e convenzioni) in favore dei propri dipendenti.

Un diamante così configurato apre ad una riflessione rispetto alla sua possibile implementazione a sistema, ponendo un dilemma circa il potenziale allargamento del divario tra *insider* e *outsider*. Un sistema di assicurazione sociale che si basi sull’effettiva inclusione nel mercato del lavoro garantisce infatti tutele aggiuntive a fasce di popolazione che ne fanno parte mentre esclude di riflesso coloro che non hanno un’occupazione (o un’occupazione regolare). Questo divario si amplificherebbe a livello esponenziale nel momento in cui un lavoratore venisse licenziato o consegnasse le proprie dimissioni perché, in caso di mancata permanenza all’interno del mercato del lavoro attraverso l’ottenimento di un nuovo posto di lavoro, si profilerebbe una netta disparità rispetto a coloro che conservano un’occupazione e i benefici assistenziali che possono derivare da beni e servizi predisposti dal sistema di welfare aziendale. Si pone quindi un tema di interrelazione tra la diffusione delle tutele integrative e risorse (prestazioni e servizi) provenienti dalla attivazione di politiche di welfare privato all’interno dei contesti aziendali e le altre forme di tutela e redistribuzione della ricchezza di matrice pubblica.

3. Welfare e povertà

Nell’introdurre il suo saggio “Lavoro, consumismo e nuove povertà” il sociologo Zygmunt Bauman esordisce con un verso, frutto della saggezza

popolare, che recita: «*La povertà esisterà sempre*¹³». Come anche l'autore suggerisce proseguendo la sua digressione, bisognerebbe indagare il perché si diventa poveri o si arriva ad essere considerati tali. Trattandosi di uno stato che ha a che vedere con la persona, la povertà necessita nella sua analisi di un approccio che tenga conto di una complessità di dimensioni e sfaccettature e che pertanto è oggetto di variabilità interpretativa a seconda del focus con cui la si avvicina. L'approccio corretto alle analisi di natura statistica del fenomeno, che mirano in ultima ratio a pervenire ad una linea di demarcazione tra chi riconverge sotto la voce "povertà" e chi invece no, è quello di partire dal presupposto che non vi sarà mai una versione univoca del concetto di povertà come non vi sarà mai un univoco parametro di misurazione applicabile a qualsiasi situazione o contesto. Fattori ambientali, sociali, personali e non solo connotano il concetto di povertà e la sua interpretazione, pertanto non è un'operazione che può essere affrontata con pretesa di esaustività¹⁴ se non in relazione alla sfaccettatura che si intende prendere in analisi. Molteplici sono dunque i punti di osservazione e, ritornando all'incipit offerto da Bauman, in questa sede più che sul "perché" si porrà lo sguardo sul "come" determinati strumenti di welfare possano interagire e influenzare un fenomeno così imponente come quello della povertà.

Il fattore comunemente più diffuso nel definire la povertà è senza ombra di dubbio l'assenza di disponibilità materiali per la soddisfazione di bisogni primari da parte di un individuo. Le soglie di povertà nella popolazione italiana sono in tal senso puntualmente analizzate e indicizzate secondo criteri assoluti e relativi restituendo periodiche letture e interpretazioni. Le analisi statistiche che osservano il fenomeno dal punto di vista materiale stabiliscono dei livelli minimi di disponibilità di risorse e mezzi per l'accesso ad un paniere di beni e servizi essenziali in mancanza dei quali è configurabile una situazione di povertà.

I dati diffusi dall'Istituto nazionale di statistica evidenziano per l'anno 2014 una incidenza del fenomeno della povertà assoluta¹⁵ su una percentuale del 6,8% della popolazione italiana. Il dato stimato sul numero di individui in povertà assoluta è di circa 4 milioni.

¹³ BAUMAN Z., *Lavoro, consumismo e nuove povertà*, Città aperta Edizioni, Troina, 2004.

¹⁴ In particolar modo nello svolgersi del presente lavoro in cui il fenomeno della povertà si circoscrive nel raffronto con strumenti di diffusione del welfare nelle aziende.

¹⁵ L'ISTAT chiarisce che l'incidenza della povertà assoluta viene calcolata sulla base di una soglia corrispondente alla spesa mensile minima necessaria per acquisire il paniere di beni e servizi che, nel contesto italiano e per una determinata famiglia, è considerato essenziale a uno standard di vita minimamente accettabile. Fonte report «La povertà in Italia», 2015.

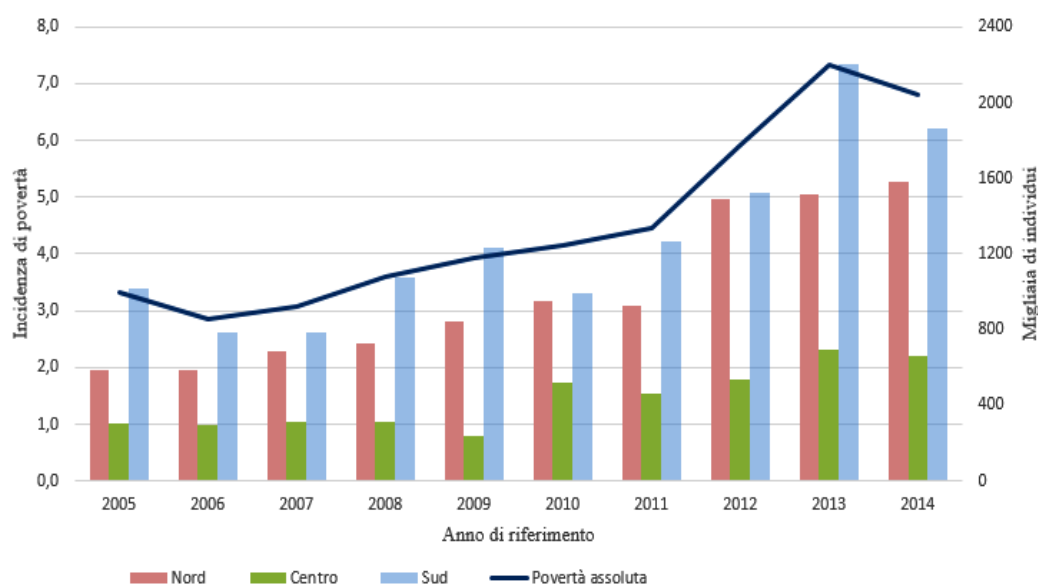


Grafico 2 - Povertà assoluta in Italia 2005-2014. Elaborazione dati, fonte Archivio Istat, Luglio 2015

Per quanto concerne la povertà relativa¹⁶, il dato di incidenza stimato del fenomeno in Italia per l'anno 2014 è del 12,9% sulla popolazione totale e la stima del numero di individui coinvolti è di quasi 8 milioni.

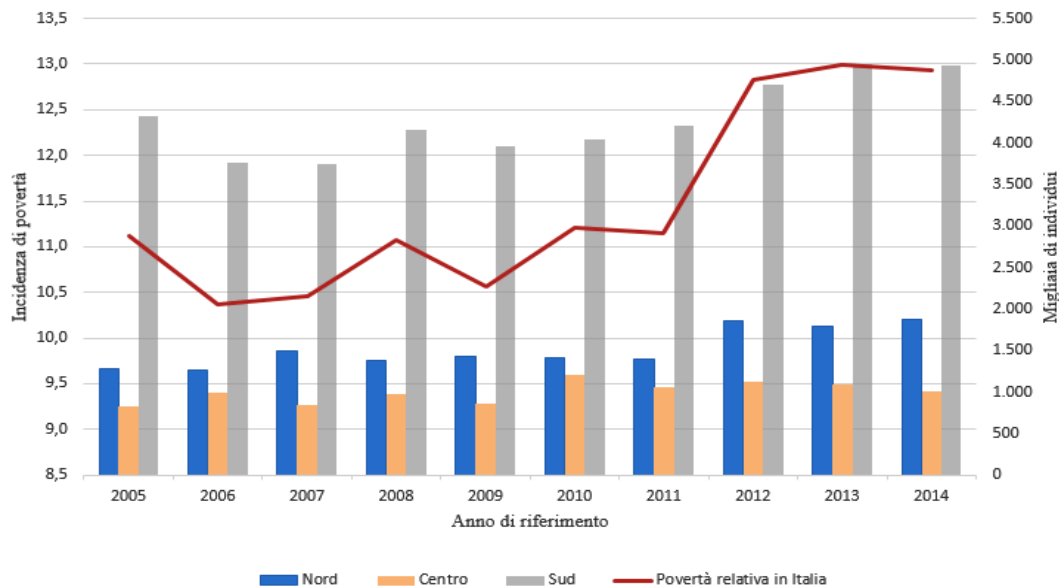


Grafico 3 – Povertà relativa in Italia 2005-2014. Elaborazione dati, fonte Archivio Istat, Luglio 2015

¹⁶ L'ISTAT chiarisce che la stima dell'incidenza della povertà relativa viene calcolata sulla base di una soglia convenzionale che individua il valore di spesa per consumi al di sotto del quale una famiglia viene definita povera in termini relativi. Fonte report «La povertà in Italia», 2015.

Ampliando il paragone a livello Europeo, secondo dati Eurostat la percentuale di persone che sono riconducibili ad uno stato di povertà materiale, in rapporto alla popolazione complessiva, è in Italia di circa 2 punti superiore rispetto alla media europea a 28 stati (Grafico 4). Il dato è calcolato tenendo conto di un paniere di nove beni considerati essenziali rispetto al quale il mancato godimento di almeno quattro di essi costituisce ai fini della ricerca il presupposto per il configurarsi di uno stato di grave deprivazione materiale¹⁷.

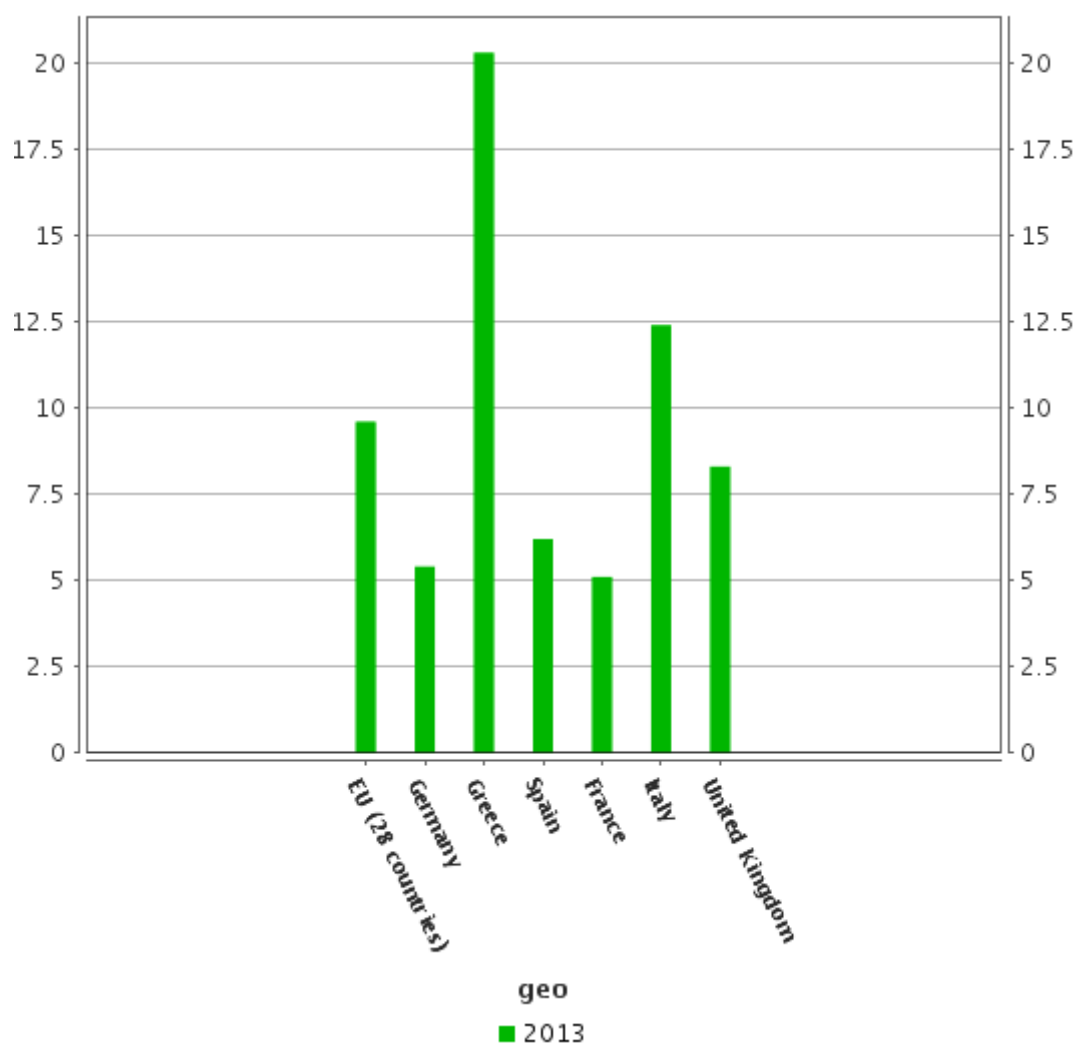


Grafico 4 – Povertà materiale in Europa. Fonte Eurostat, codice dati t2020_53

¹⁷ The collection "material deprivation" covers indicators relating to economic strain, durables, housing and environment of the dwelling. Severely materially deprived persons have living conditions severely constrained by a lack of resources, they experience at least 4 out of 9 following deprivations items: cannot afford i) to pay rent or utility bills, ii) keep home adequately warm, iii) face unexpected expenses, iv) eat meat, fish or a protein equivalent every second day, v) a week holiday away from home, vi) a car, vii) a washing machine, viii) a colour TV, or ix) a telephone. Fonte Eurostat.

L'affronto del fenomeno della povertà in Italia ha una lunga e documentata tradizione di matrice confessionale che vede nelle opere pie, con radici risalenti al periodo medievale, una delle primissime forme di assistenza gratuita alle fasce di popolazione indigenti e bisognose, animata dalle virtù cristiane della giustizia e della solidarietà e impegnata nella distribuzione di aiuti materiali.

Il sistema di Welfare odierno, animato dai già richiamati diritti inviolabili sanciti dalla Costituzione Italiana, si struttura con strumenti che prevedono una redistribuzione delle ricchezze finalizzata all'equità sociale. Oltre alle forme di povertà materiale pocanzi richiamate, si sono sviluppate nella società moderna nuove forme di povertà che possono essere comunque direttamente o indirettamente ricondotte ad una carenza di risorse. Il rinnovato ruolo giocato dalle imprese in un sistema di Welfare ibrido con risorse e iniziative private posto in relazione con tali nuove forme di povertà può rappresentare una fonte di azione sinergica per i sistemi pubblici e una via di attenzione concreta ai nuovi bisogni emergenti. Con riferimento al fenomeno già citato dei *working poors*, incentivare l'inclusione di tali fette di popolazione tra i destinatari di piani di welfare aziendale rappresenta una possibilità di rafforzamento della capacità di acquisto degli stessi, andando a coprire una parte del paniere minimo di beni e servizi preso a riferimento per stabilirne il posizionamento rispetto alla soglia di povertà, con risorse provenienti da una forma di sostegno che è altra rispetto al reddito da lavoro dipendente e perciò non concorrente alla formazione della base imponibile. Assunto che il vantaggio è in primis appannaggio del lavoratore incluso all'interno di un sistema organizzato di welfare privato, a beneficiarne è l'intero sistema specie in relazione al realizzarsi di una funzione di tutela preventiva rispetto al potenziale insorgere di nuovi stati di povertà nei destinatari che si trovano a ridosso della soglia ma non ancora in uno stato di povertà.

In correlazione agli aspetti appena evidenziati vale la pena operare un'ulteriore riflessione in merito alle fasce di popolazione che sono invece escluse dal mercato del lavoro. Ponendo in paragone i tassi di disoccupazione rilevati in Italia negli ultimi anni in relazione ai livelli di istruzione della popolazione interessata da tale fenomeno, è immediatamente percepibile l'incidenza della bassa scolarizzazione sull'esclusione dal mercato del lavoro. Nell'attuale contesto politico la comunicazione circa gli andamenti occupazionali è divenuta luogo di contesa e il valore delle oscillazioni numeriche è assunto nel bene o nel male da taluni come ipotesi di verifica nel breve periodo dell'efficacia delle politiche per il lavoro intraprese dall'attuale governo. Merita tuttavia una particolare lettura il dato evidenziato e riportato nel Grafico 5.

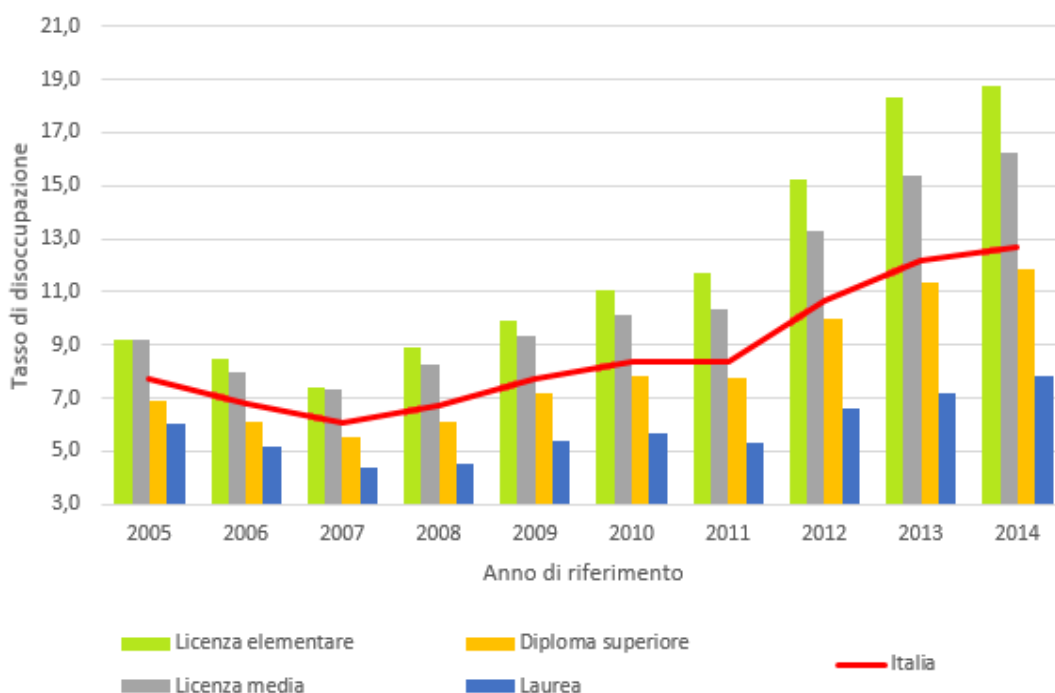


Grafico 5 - Elaborazione dati, fonte Archivio Istat, Aprile 2015

Concentrando l'attenzione sui fenomeni espulsivi del mercato del lavoro, la netta incidenza del livello di istruzione sullo stato di disoccupazione pone un tema chiaro circa l'obsolescenza delle competenze nei soggetti estromessi dalle fasce occupate configurando uno scenario che potremmo definire di "povertà professionale". I ritmi di aggiornamento delle competenze richiedono un apprendimento costante che per determinate fasce di popolazione risultano particolarmente ostici da raggiungere. Motivo per cui assumono un valore strategico in ottica preventiva le iniziative di formazione promosse nei contesti aziendali, consentendo in ottica di *life long learning* il costante potenziamento delle competenze tecniche e trasversale che possa poi fungere anche da cuscinetto per un rapido reingresso nel mondo del lavoro in caso di estromissione¹⁸. Studi recenti hanno evidenziato come tale percezione sia rilevabile anche tra i lavoratori stessi¹⁹ che individuano nella formazione uno strumento strategico per la competitività aziendale e per la professionalità individuale.

¹⁸ Da questo punto di vista assumerebbero rilevanza significativa dei sistemi strutturati di certificazione delle competenze, ma non è questo il contesto per approfondire quella che rappresenta una tematica ampia e approfonditamente dibattuta a livello letterario e su scala europea.

¹⁹ Si veda a tal proposito l'inchiesta proposta da IPSOS e la società Edenred denominata "Barometro Edenred-Ipsos 2015: Benessere e motivazione dei dipendenti europei", secondo la

Con il progredire della modernità c'è un altro aspetto che ha vissuto e vive un medesimo momento critico: è l'ambito delle relazioni già storicamente definito come "povertà relazionale"²⁰. Il concetto stesso di povertà relazionale può essere riletto sotto una nuova luce. La sua accezione, frutto appunto degli studi che ne hanno definito i contorni, si connota principalmente dal punto di vista della mancanza di una rete di sostegno e solidarietà prossima all'individuo, accogliendo al proprio interno il progressivo sfaldamento dei legami socialmente riconosciuti nelle relazioni familiari, coniugali, affettive e in connessione alla carenza di strumenti funzionali alla costruzione di un libero e pieno sviluppo di un progetto di vita. A tale approccio possono oggi essere associate le difficoltà, rilevate ad esempio da diverse indagini di clima all'interno delle imprese, che evidenziano un'ampia richiesta di strumenti di conciliazione vita-lavoro da parte dei dipendenti, dato che è direttamente riconducibile all'affievolirsi delle risorse²¹ provenienti da reti di aiuto primario informali individuate storicamente nelle famiglie di origine, tra le parentele allargate piuttosto che nel vicinato. La progressiva nuclearizzazione delle famiglie e la forte instabilità che si è andata diffondendo nei legami interpersonali pone un tema di povertà relazionale che raggiunge e varca anch'esso direttamente o indirettamente i confini aziendali e che può avere ultimamente un impatto sui processi produttivi²², se non altro nell'influenzare il clima aziendale. Uno sguardo nuovo a tale concetto di povertà deve poter ricomprendere l'opportunità di stabilire in ambito aziendale relazioni collaborative basate su un clima di lavoro positivo, sulla possibilità di ambire a traguardi sempre più alti per puntare ad un rilancio economico delle realtà aziendali che, specie nell'imbattersi nella crisi economica acuitasi dal 2008 e soprattutto in contesti di dimensioni più piccole, hanno talvolta messo da parte le aspirazioni per far posto alla paura di rimanere estromessi dal mercato, nel rischio per i lavoratori di perdere il proprio posto di lavoro e per gli imprenditori di veder fallire la propria attività. L'incidenza di azioni di welfare intraprese a livello aziendale sul clima lavorativo e quindi di conseguenza sulle relazioni collaborative, sul benessere percepito sul luogo di lavoro oltre ad essere auspicabile per un'incidenza positiva sui livelli produttivi costituisce un passaggio culturale che su ampia scala può rappresentare un ulteriore contributo nell'affronto delle povertà e bisogni emergenti, come può essere la povertà

quale l'86% dei lavoratori italiani individua nella formazione il principale strumento di competitività personale e aziendale.

²⁰ Fu il filosofo e sociologo Georg Simmel a definire la povertà relazionale nei suoi scritti nel 1889 in "Sull'avarizia, lo spreco, la povertà" e nel 1908 in "Il Povero".

²¹ Tali risorse sono da intendersi non solo in senso materiale ma anche semplicemente nella disponibilità di tempo oltre che nella reale presenza di rapporti di reciprocità.

²² Non sono ancora noti degli studi che prendano in esame i livelli di produttività in specifica relazione alla povertà relazionale.

relazionale. In aggiunta a ciò, strumenti nuovi o l'implementazione e attualizzazione di strumenti vecchi di welfare che incoraggino, facendole proprie, le tendenze già in atto nella modernità del lavoro con il dipanarsi di nuove e inconsuete modalità di espletamento delle funzioni aziendali (si pensi allo *smart working*, piuttosto che all'utilizzo dei *social network* come strumento di piattaforma collaborativa aziendale o alla *sharing economy*) rappresentano una risorsa fondamentale di rinforzo e sostegno. Strumenti che, ove implementati, favoriscono una partecipazione attiva al mercato del lavoro, senza che impegni di conciliazione rischino di rappresentare un fattore stigmatizzante ed espulsivo, e che favoriscono una traduzione del lavoro prestato in obiettivi e performance da raggiungere – a prescindere dalle modalità concrete di realizzazione – e non nella semplice quantificazione di ore di prestazione lavorativa sostenute. La messa in campo di tali strumenti, proprio facendo leva sulle possibilità offerte da dinamiche di welfare promosse all'interno delle imprese, mirando a favorire un incremento di produttività nelle imprese offrono ai lavoratori concrete possibilità di sviluppo professionale.

Vero è che la diffusione ancora troppo scarsa di esperienze di welfare aziendale in Italia in questo momento storico pone un tema di parziale estensione delle opportunità con un esiguo numero di beneficiari rispetto al numero dei destinatari potenziali di politiche di questo tipo, pur nella libertà intraprenditoriale in cui tali dinamiche legittimamente si dipanano. Il tema posto in relazione alla funzione redistributiva che tali pratiche possono avere sulla collettività degli occupati e sui fenomeni di nuova povertà va tuttavia letto anche alla luce dello storico dibattito culturale sulle forme di sostegno al reddito in relazione all'attenzione posta sulle politiche di natura pubblica. In tal senso, il possibile concretizzarsi degli scenari che al momento attuale hanno il tenore di semplice proposta porrebbe un cambiamento di contesto che di riflesso interesserebbe anche le politiche di welfare privato andando ad incidere sul dilemma tra *insider* e *outsider* che rappresenta uno dei terreni di discussione della materia. Tra le ipotesi di affronto e soluzione del problema della povertà si è infatti recentemente e nuovamente animato con forza il dibattito circa le possibilità di intervento sul fenomeno con una serie di proposte, alcune delle quali depositate in parlamento e quindi divenute a tutti gli effetti proposte di legge²³, e altre sviluppatesi sia in seno al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che promosse da gruppi di parlamentari, associazioni e sindacati, nonché da enti della Pubblica

²³ Sono del 29 ottobre 2013 due proposte di Legge presentate al Senato della Repubblica, rispettivamente denominate "Istituzione del reddito minimo garantito" <http://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/17/DDLPRES/749812/index.html?stampa=si&spart=si&toc=no> e "Istituzione del reddito di cittadinanza nonché delega al Governo per l'introduzione del salario minimo orario" <https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/DF/308596.pdf>

Amministrazione e che in vario modo hanno portato un loro contributo alla riflessione e prospettato delle idee di intervento in merito al sostegno al reddito dei cittadini. L'Italia in tal senso si pone insieme alla Grecia tra gli ultimi paesi in Europa a non aver ancora implementato politiche di tutela della povertà diffusa. L'attuale fase di discussione circa la possibile introduzione di una misura di sostegno al reddito delle persone in stato di povertà, fenomeno che nella sua accezione assoluta interessa il 6,8% della popolazione italiana, può alimentarsi dell'importante interrelazione e integrazione che tali politiche possono generare con le iniziative di stampo aziendale. Il primo strumento a tutela di una fascia di popolazione priva di risorse minime essenziali, il secondo a rinforzo di una fascia che è invece dotata di strumenti ma che, complice l'emergenza di nuovi bisogni per i quali manca un livello di risposta puntuale da parte dei servizi di welfare pubblico, si estende fino a ridosso della soglia di povertà. Questa potrebbe essere una delle occasioni di superamento di una visione dicotomica del fenomeno della povertà in Italia.

Capitolo II

IL WELFARE AZIENDALE: UNO STRUMENTO MODERNO IN CONTINUITA' CON UNA CULTURA ANTICA

Sommario **1.** Lavoratori e imprenditori: la diade storica del lavoro – **2.** Il Welfare connaturato: alcuni casi “silenziosi” che tracciano un sentiero – **2.1** IMEVA: “*la decisione più coraggiosa che puoi prendere ogni giorno è quella di essere di buon umore*” – **2.2** DUNA CORRADINI: “*come facciamo a far felici le persone?*” – **2.3** CAMST: “*il welfare come politica sociale aziendale. Chi sono i nostri dipendenti che hanno più bisogno di aiuto?*” – **3.** Il welfare aziendale conviene: benessere per la persona, benessere per l’azienda

1. Lavoratori e imprenditori: la diade storica del lavoro

Il tema del welfare aziendale in Italia ha assunto ultimamente un discreto rilievo, complice anche l’attenzione riservatagli sul piano politico con l’inserimento in agenda di alcuni cambiamenti normativi significativi. Tale aspetto rappresenta un punto di novità rispetto alla diffusione fino ad oggi limitata degli strumenti tecnici tesi a favorire un’offerta di servizi e risorse per la popolazione aziendale e volti a generare uno stato di benessere all’interno delle imprese, con la possibilità di provocare nei lavoratori spinte di miglioramento produttivo. I livelli di diffusione di alcune prassi in particolare potranno risentire di un decisivo cambiamento in virtù dell’approvazione degli aggiornamenti contenuti nella Legge 28 dicembre 2015, n. 308 “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato” (legge di Stabilità 2016), che vanno ad ampliare le opportunità di welfare in termini di detraibilità, sia per quanto riguarda le iniziative unilaterali che bilaterali, ponendo quindi le basi per una più ampia attrattività di tali prassi per le imprese²⁴.

Fuori da ogni sorta di retorica appare quanto mai cruciale affermare che il motore propulsivo di qualsiasi organizzazione produttiva è e resterà la persona. La relazione tra le persone è ciò che da sempre ha connotato le dinamiche produttive,

²⁴ Si veda la Legge 28 dicembre 2015 n. 208 recante “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato” (legge di stabilità 2016), art. 1, commi 182-190.

e le due anime di tale relazione, nella concezione novecentesca dei sistemi produttivi aziendali, sono date dai lavoratori e dagli imprenditori²⁵. Tra di essi corre un legame di interdipendenza e, a ben vedere, le dinamiche relazionali che hanno caratterizzato l'eterno confronto mettono in luce stili, atteggiamenti, strumenti e posizioni che oscillano tra due principali macro frontiere: la cultura della collaborazione e la cultura del conflitto. Sia chiaro, tali suddivisioni elementari lungi dall'essere esaustive e onnicomprensive, oltre che non sempre rintracciabili in modo così netto, permettono tuttavia di incamerare in un unico quadro contestuale lo spirito e il senso delle relazioni industriali. Generatesi con il duplice intento di reprimere forme di disparità di trattamento dei lavoratori e di addurre soluzioni ai problemi che potessero insorgere nel contesto produttivo, le relazioni industriali possono ancora oggi rappresentare il terreno di coltura all'interno del quale possano essere più facilmente immaginabili l'ideazione e la proposizione di strumenti e risorse di welfare aziendale²⁶. L'evoluzione storica della relazione lavoratore/azienda e in particolar modo del ruolo del sindacato in tale diade, sin dalla nascita delle prime e antenate forme associative a carattere mutualistico (in tutte le molteplici matrici valoriali e ideali da cui esse hanno avuto fondamento)²⁷, suggerisce quanto sia prezioso il dialogo tra lavoratori e azienda e come il sindacato possa rappresentare una risorsa per quest'ultima, in particolar modo nelle dinamiche di gestione del personale, nel veicolare informazioni, idee e prospettive bidirezionalmente.

In tal senso la distinzione tra un approccio conflittuale e un approccio collaborativo non è solo un criterio di catalogazione di esperienze del passato ma rappresenta la vera sfida presente di tali organizzazioni. In un contesto come quello aziendale che non è appena riducibile a luogo di mero scambio tra una prestazione professionale e un riconoscimento economico ma coinvolge la persona nella sua totalità entrando in relazione con tutto l'individuo, inclusi i suoi bisogni e aspirazioni, la comunicazione e il dialogo rappresentano un elemento imprescindibile della relazione. Una dinamica di scambio aperto tra lavoratori e direzione aziendale che si dipani in un'ottica collaborativa porta con sé diverse peculiarità che possono avere una ricaduta anche sul modo con il quale vengono concepite e recepite le esigenze e le reciproche aspettative. Come si vedrà in seguito, uno dei temi più delicati quando si parla di welfare aziendale riguarda la

²⁵ Le due anime possono talvolta fondersi in un medesimo soggetto, si pensi a tutti quei profili di "intraprenditori" e lavoratori autonomi che mixano le due anime in un'unica persona, diventando "imprenditori di se stessi", senza dirigere una struttura imprenditoriale ma gestendo e dirigendo un progetto imprenditoriale basato sulla propria e individuale professionalità.

²⁶ Tale osservazione tiene conto di tutti i livelli nei quali le relazioni industriali possono dipanarsi.

²⁷ SALFI A., TAROZZI F. (a cura di), *Dalle società di mutuo soccorso alle conquiste del welfare state*, Ediesse, Roma, 2012, pp. 41-62.

corretta analisi delle esigenze delle persone che si intende coinvolgere – oltre che la definizione delle stesse – nonché il modo con il quale si provvede a diffondere i contenuti e le modalità di realizzazione del piano di welfare, e questo vale maggiormente in relazione al mutare della dimensione e in contesti aziendali particolarmente articolati e dislocati territorialmente.

In relazione all'intrapresa di iniziative di welfare all'interno delle aziende, l'ordinamento italiano, fino ad oggi obsoleto nei suoi dettami normativi con testi risalenti agli anni ottanta del novecento per quanto concerne le imposte sui redditi, ha viaggiato sulla scia di un paradosso di fondo: ben venga la contrattazione aziendale sul welfare e la bilateralità ma non tutto ciò che è welfare concordato è deducibile²⁸. Si è così favorito e di fatto creato un netto squilibrio anche rispetto ai contenuti del welfare erogato dalle imprese. Difatti, la più ampia fetta di risorse detraibili ad esse riservate ha fatto sì che iniziative come la sanità e la previdenza integrativa prendessero campo in modo più diffuso²⁹ rispetto ad altri tipi di iniziative, quali ad esempio le erogazioni liberali, per via di importi detraibili molto ridotti, o ai premi di produttività anch'essi soggetti ad un regime fiscale che in passato non hanno percorso la strada della piena deducibilità per via della loro bilateralità. Da questo punto di vista non mancano tuttavia esempi di offerta di beni e servizi che esulano dalle categorie c.d. "deducibili", ossia da quel paniere di beni e servizi chiaramente delineati nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi come non concorrenti al reddito da lavoro dipendente³⁰ e/o deducibili dal reddito di impresa³¹; e ciò apre una riflessione circa il peso della leva decontributiva nello

²⁸ All'art. 100 comma 1 del TUIR nella versione vigente è prevista una deducibilità per "*Le spese (...) volontariamente sostenute*" ad indicare la necessità dell'unilateralità per consentire all'azienda di accedere a forme di sgravio fiscale, aspetto che ha storicamente penalizzato in partenza le forme di welfare frutto di un dialogo e di un formale accordo con le parti sociali.

²⁹ TURSI. A, *Il welfare aziendale. Profili istituzionali*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», n. 3/2012, pp. 213-235.

³⁰ TUIR art. 51 comma 2, lettera 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, aumentato a euro 7 nel caso in cui le stesse siano rese in forma elettronica, 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; lettera 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; lettera 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; lettera f-ter): le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12.

³¹ TUIR art. 100: Le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, sono deducibili per un ammontare

stimolare determinate iniziative e la cultura del welfare aziendale come valore insito legato da un vantaggio economico immediato (ma che tuttavia non nega un possibile vantaggio organizzativo e “climatico” all’interno del contesto aziendale) e supportato da una concezione mutualistica delle risorse e della ricchezza.

Osservando e interpretando l’approccio con il quale vengono realizzate attività di welfare in azienda nel contesto italiano, per lo spirito e/o gli obiettivi con cui il welfare viene introdotto all’interno delle aziende, è possibile suddividere i diversi piani di welfare in due macro categorie, dalle quali se ne ricava una terza:

- “il welfare aziendale solidale”
- “il welfare aziendale di produttività”
- “il welfare aziendale ibrido”

Tale distinzione è determinabile prendendo innanzitutto in considerazione i soggetti che all’interno delle organizzazioni si fanno promotori e curano i diversi piani di welfare³², il target di destinatari che da tali iniziative viene raggiunto e il *range* di beni e servizi prevalentemente inseriti nei piani.

Nel primo caso, con il termine *welfare aziendale solidale*, si vogliono intendere tutte quelle iniziative di welfare intraprese per fornire un sostegno concreto alle fasce di popolazione aziendale ritenute più bisognose³³, partendo il più delle volte da un criterio economico o comunque sociologico. In particolar modo nell’ultimo lustro con l’imperversare della crisi economica sono state diverse le aziende a farsi promotrici di iniziative di sostegno attivo al reddito dei lavoratori attraverso l’erogazione di risorse o servizi che consentissero di fronteggiare quei bisogni considerati di nuova generazione e che trovano parziali risposte nell’impianto di welfare pubblico e che costituiscono talvolta quel *quid* che traspone la situazione reddituale all’interno dei confini dello stato di povertà. Dai racconti di alcuni referenti aziendali emerge con chiarezza quanto il tessuto sociale in continuo mutamento e soggetto a forte instabilità abbia scalfito anche la solidità dei nuclei

complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi.

³² Alcune aziende, come nel caso specifico di alcune cooperative, avendo a statuto l’obiettivo di dare un valore aggiunto ai propri soci lavoratori, si strutturano con specifici uffici per le relazioni sociali e il welfare, come diretta promanazione della presidenza. In altri e più frequenti casi è l’ufficio risorse umane che detiene la materia in azienda. Nella classificazione proposta gioca un ruolo distintivo anche il coinvolgimento delle parti sociali nel processo di definizione, in particolar modo in tema di produttività.

³³ Talvolta un parametro distintivo utilizzato è proprio lo stato di povertà, altre volte ci si riferisce ai bisogni, con particolare attenzione ai c.d. nuovi bisogni che sono il frutto dell’evolversi della struttura demografica e sociale del contesto italiano.

familiari con conseguente instabilità dei rapporti e insorgere di situazioni paradossali di indigenza anche laddove da una pura analisi statistica ci sarebbero gli estremi per un tenore di vita al di sopra delle soglie di povertà.

Con il termine *welfare aziendale di produttività* vogliono essere invece classificate tutte quelle iniziative di welfare connesse ad una dinamica negoziale tra lavoratori, e/o loro rappresentanze sindacali, e imprese la cui erogazione e dimensione è legata al raggiungimento di determinate performance lavorative collettive all'interno dei relativi contesti aziendali. In questi casi la corresponsione di risorse è di natura economica con l'erogazione di somme monetarie e per questo non beneficiaria fino ad oggi di tassazione agevolata ma confluyente nel reddito da lavoro dipendente. La dinamica di ideazione e realizzazione di tali iniziative evidenzia l'intento di generare una base motivazionale forte nei lavoratori che impatti positivamente sui risultati aziendali in termini di produttività e performance³⁴. Nuovi spazi vengono aperti per questa particolare tipologia di welfare dalle novità normative introdotte dalla Legge di Stabilità 2016, laddove ai commi 182, 185, 189 vengono introdotte le modalità di tassazione dei premi di produttività con l'applicazione dell'aliquota sostitutiva del 10% per importi fino a 2.000€ i cui destinatari abbiano redditi non superiori a 50.000€³⁵. Il vantaggio fiscale è esteso a premi di produttività per importi fino a

³⁴ Tali dinamiche poste in relazione con la grande trasformazione in atto nel mondo del lavoro aprono scenari di riflessione interessanti in merito ai livelli di condivisione delle linee strategiche e di cogestione del business tra imprenditori e lavoratori all'interno delle aziende. Si affaccia difatti (ma è già in qualche modo rintracciabile in alcune esperienze) sulla scena aziendale l'ipotesi di un nuovo modello di business nell'ambito del quale rischi e risultati corrono su un binario le cui rotaie sono non più (soltanto) il capitale e la capacità dell'imprenditore ma si fondono con l'estro, la propositività e la partecipazione del lavoratore in ottica di corresponsabilità nel rischio d'impresa e di comune successo e beneficio nei risultati.

³⁵ Legge 28 dicembre 2015 n. 308, art. 1 comma 182: «Salva espressa rinuncia scritta del prestatore di lavoro, sono soggetti a una imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento, entro il limite di importo complessivo di 2.000 euro lordi, i premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione (...) nonché le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa»; comma 185: «trovano applicazione per il settore privato e con riferimento ai titolari di reddito di lavoro dipendente di importo non superiore, nell'anno precedente quello di percezione delle somme di cui al comma 182, a euro 50.000. Se il sostituto d'imposta tenuto ad applicare l'imposta sostitutiva non è lo stesso che ha rilasciato la certificazione unica dei redditi per l'anno precedente, il beneficiario attesta per iscritto l'importo del reddito di lavoro dipendente conseguito nel medesimo anno».

2.500€ per le aziende che prevedono forme paritetiche di coinvolgimento dei lavoratori nelle attività di organizzazione del lavoro³⁶.

Da queste due principali categorie individuate è possibile ricavarne una terza che mixa gli intenti e le necessità tenendo insieme produttività e risposta a bisogni nuovi. È possibile definirla come *welfare aziendale ibrido* e annovera tutte quelle situazioni in cui il piano di produttività prevede, a discrezione del singolo lavoratore, la possibilità di tradurre in welfare quote parte o la totalità del premio di produttività a lui spettante. Sono diverse le aziende che hanno tentato di tradurre le somme in beni e servizi ma, in virtù della previgente normativa, laddove si fosse in presenza di un accordo formalizzato in relazione all'erogazione di premi di produttività, venendo meno il principio della volontarietà, non vi erano comunque *chances* di portare alcunché in deduzione dal lato azienda, in virtù di quanto statuito dall'art. 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (DPR 22 dicembre 1986, n. 917) laddove si fa riferimento alla matrice volontaria dell'iniziativa come criterio di accesso ai regimi di tassazione agevolata. Tale tipologia di welfare aziendale potrà godere di nuovi e maggiori spazi di sviluppo dal momento in cui è stata in qualche modo riconosciuta e agevolata attraverso le novità introdotte dall'art. 1, comma 184, della Legge n. 308 del 2015, Legge di Stabilità 2016. Il testo, ribadendo la non concorrenza al reddito da lavoro dipendente delle somme e dei valori previste dall'art. 51 del TUIR, stabilisce la non imponibilità anche qualora tali beni e servizi «siano fruiti, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182³⁷», ossia in sostituzione in tutto o in parte degli importi corrisposti dall'azienda come premio di produttività.

2. Il welfare connaturato: alcuni casi “silenziosi” che tracciano un sentiero

Come è stato pocanzi chiarito, il fenomeno del welfare aziendale si presta a molteplici concezioni e approcci ed è plausibile porsi la domanda circa il legame tra quanto oggi viene tecnicamente realizzato e considerato come welfare

³⁶ Legge 28 dicembre 2015 n. 308, art. 1, comma 189: «Il limite di cui al comma 182 è aumentato fino ad un importo non superiore a 2.500 euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro».

³⁷ Ibidem, art. 1, comma 184.

aziendale e le numerose esperienze del passato di attenzione e cura nei confronti dei dipendenti da parte di imprenditori dotati di una particolare sensibilità. Ed è così che hanno assunto un discreto valore simbolico le esperienze di Olivetti e Luxottica, rispettivamente agli avamposti del welfare di ieri e di oggi seppur connesse dallo stesso *fil rouge*. In entrambe le esperienze vi è infatti una chiara lungimiranza da parte della proprietà e del management aziendale nel concepire l'investimento sulle risorse umane come fattore trainante del successo d'impresa. Tale convinzione si innesta sulla capacità di concepire i momenti di crisi come un'opportunità, come una molla in grado di azionare un moto di cambiamento e di responsabilità. Olivetti³⁸ si distinse, oltre che per le scelte di politica economica audaci, per la decisa convinzione che una partecipazione attiva dei lavoratori alla vita aziendale, attraverso la costituzione di organi paritetici piuttosto che attraverso la valorizzazione delle loro iniziative spontanee, fosse una strada naturale da percorrere in virtù della innata vocazione dell'impresa a luogo di vita sociale oltre che lavorativa. L'esperienza del caso Luxottica³⁹ sintetizza il connubio tra le parole qualità e welfare in una spirale vincente di soddisfazione della persona che crea un ponte tra cliente esterno e cliente interno, ridefinendo il modello nel circolo virtuoso qualità, welfare e cliente (esterno ed interno). In questo si distingue chiaramente un approccio al welfare che punta all'attenzione alle persone per raggiungere risultati positivi di efficientamento organizzativo.

Il welfare moderno si connota sicuramente per una serie di interconnessioni con il sistema giuridico volto alla regolazione del prelievo di risorse atte alla contribuzione all'impianto dei servizi pubblici. Se da un lato è palese come gli strumenti di welfare aziendale attualmente previsti dall'impianto normativo siano certamente migliorabili e implementabili, è altresì vero e palese che non sempre si sia preso spunto da una norma per realizzare un'offerta di servizi a favore dei lavoratori, anzi, spesso e volentieri, la norma ha in qualche modo seguito l'esperienza che di quegli strumenti si è precedentemente fatta nella prassi. Ed infatti andando a ritroso nelle esperienze è evidente come in tempi in cui l'oggetto welfare aziendale non era né così denominato ne tantomeno scandito dal TUIR o dalle circolari dell'agenzia delle entrate, vi erano uomini e donne che, con un'idea di impresa e di lavoro che non si esauriva nella mera realizzazione di prodotti ma che sconfinava nella sfera della responsabilità sociale nella radice più autentica del termine, così come testimonia la storia aziendale pocanzi citata della Olivetti, concepivano la direzione d'impresa come un coinvolgimento a pieno titolo con la vita di tutti coloro che in essa operavano, fino all'attenzione più concreta ai bisogni materiali e relazionali. Eventi come la nascita di un figlio o la

³⁸ OCHETTO V., *Adriano Olivetti. La biografia*, Edizioni di Comunità, Roma, 2013.

³⁹ SALOMONI C., *Qualità e welfare. Il Caso Luxottica*, Guerini e Associati, Milano, 2011.

celebrazione delle nozze potevano così rappresentare un'occasione per l'erogazione di un sostegno economico una tantum da parte del datore di lavoro, così come poteva accadere per la concessione di prestiti a tasso zero o a tassi particolarmente agevolati per supportare i dipendenti nell'acquisto di una casa o di una autovettura.

La tendenza odierna è a stabilire una linea di demarcazione netta tra quella che può essere un'accezione paternalistica all'erogazione di risorse integrative alla popolazione aziendale e quello che può essere invece un sistema organizzato con flussi metodologicamente scanditi e monitorati. Ciò che invece molte realtà del territorio nostrano sembrano indicare con la loro esperienza è che si tratti più correttamente di un continuum esperienziale che necessita della stessa consapevolezza e delle stesse fondamenta culturali per essere perpetrato con successo, sia che ci si raffronti con i sistemi più evoluti sia che ci si imbatta con realtà aziendali di dimensioni ridotte in cui le prassi si sviluppino con modalità non formalizzate. È infatti ciò che è chiaramente emerso dall'affronto di casi aziendali poco noti o pressoché sconosciuti del territorio emiliano-romagnolo, collocabili in un *range* variabile di formalizzazione delle prassi di welfare in azienda ed analizzati tramite interviste ai diretti protagonisti, dai cui racconti è emerso come l'approccio al welfare aziendale, ancor prima che tecnico sia culturale. Esperienze che rappresentano diversi stati di avanzamento del welfare nel contesto italiano, dall'azienda dalle ottime performance produttive con un'attenzione informale ma puntuale alle necessità dei propri lavoratori, alla grande cooperativa con sedi plurime nel contesto nazionale e un'impostazione del welfare aziendale tecnicamente strutturata e in crescita, alla piccola realtà locale con una trama di relazioni e di attenzioni che dicono di una innata cultura del benessere nel contesto organizzativo.

Per quanto concerne l'aspetto metodologico, la rilevazione empirica dei contenuti di seguito riportati è stata condotta attraverso l'utilizzo dell'intervista non strutturata. Ciascuna intervista è stata preceduta da una breve introduzione da parte dell'intervistatore in merito al presente lavoro scientifico e alle suggestioni che il percorso di ricerca ha generato circa la sussistenza di una cultura del welfare rintracciabile nel profilo dell'imprenditore moderno, i cui connotati richiamano in qualche modo esperienze virtuose del passato. Si è scelto di proporre i contenuti emersi nelle interviste attraverso la citazione diretta delle considerazioni e dei racconti integralmente trascritti dalla viva voce degli intervistati, contestualizzandole in un quadro organico che ne ricostruisce il pensiero logico. La narrazione non altera in alcun modo i pensieri e le esperienze esposte dagli intervistati riportandone fedelmente i contenuti, al netto delle

espressioni prettamente colloquiali. Il risultato è quindi un intreccio tra le idee proposte dal ricercatore e le esperienze raccolte sul campo.

2.1 IMEVA: *“la decisione più coraggiosa che puoi prendere ogni giorno è quella di essere di buon umore”*

Imeva Srl è una piccola realtà del territorio modenese con una storia di quasi trent'anni che ha visto nell'ultimo lustro innescarsi grandi cambiamenti al proprio interno. L'azienda occupa circa una quindicina di persone tra soci e dipendenti e opera nell'impiantistica industriale nel settore food & pharma con un parco clienti collocato in prevalenza nella zona emiliano-romagnola e con un 20% di volume di affari nazionale/internazionale. Nel 2009 è avvenuto il passaggio generazionale dal fondatore Gianni Campioli al figlio Paolo. Ed è proprio quest'ultimo a raccontare come la sua azienda vive oggi le dinamiche di gestione delle risorse umane e cosa voglia dire per loro benessere in azienda.

La filosofia di fondo è «per star bene bisogna avere intorno delle persone che stanno bene. Se intorno ci sono persone che stanno bene, che sono positive, tu sei positivo». Quello che può sembrare un discorso semplice e scontato è invece la sintesi di una cultura e di una modalità di affronto della realtà lavorativa aziendale che può essere considerato a tutti gli effetti il retroterra ideale di qualsiasi iniziativa di welfare aziendale. «Il nostro comprensorio è fatto di piccole e medie imprese e quotidianamente incontro clienti o realtà come le mie che fanno fatica a instaurare al proprio interno un rapporto umano, e senza rapporto umano non c'è successo. Il bisogno materiale è fuori discussione, tutti quanti lavoriamo per guadagnare, però sono convinto che un clima così possa fare la differenza o possa essere quel qualcosa in più per poter portare avanti tutti i giorni il nostro lavoro. Per me è importante». La dinamica di relazione e attenzione ai propri dipendenti si dipana quindi dalla concessione di benefit materiali, come possono essere anche semplici strumenti quali lo smartphone e il tablet concessi sia per l'utilizzo professionale che per il tempo libero, al dialogo e la relazione *one to one*, alla gratificazione per l'impegno profuso. E a ben vedere, ciò che infatti le politiche di welfare possono incarnare è un'attenzione al lavoratore che raggiunto dall'erogazione di beni o servizi che eccedono le proprie spettanze sperimenta una vicinanza e una relazione più profonda con la propria azienda. Questi aspetti per l'Ing. Campioli sono la quotidianità, lavorando gomito a gomito con i propri

collaboratori il rapporto con loro è costante e la raccolta e lo scambio di informazioni avviene di frequente, a tal punto che il momento positivo o negativo viene ripreso e valorizzato nell'istante. «Sia che vada bene sia che vada male, a chi ha lavorato bene lo riconosco, perché se la società non ha operato bene non è detto che comunque la gente non si sia impegnata di più o di meno lo stesso. C'è una cosa a cui tengo molto e alla quale cerco di dare molta importanza all'interno della nostra organizzazione: verso la fine dell'anno convoco ciascuno dei miei ragazzi per attribuire loro un premio ad personam. Il premio segue una chiacchierata che faccio io singolarmente con ognuno di loro, in cui ci si confronta a 360 gradi (la famiglia, i figli, la compagna, gli aspetti più disparati). Poi se il risultato della società è andato bene ne rendo partecipi, però se per me non è andato bene il livello societario ma l'impegno da parte di alcuni è stato estremamente positivo, io comunque premio lo stesso. E il premio è un riconoscimento economico, premio il loro lavoro, premio il lavoro a fine anno per meritocrazia, quindi premio chi ha dei meriti. E ad oggi l'impatto è positivo ed è funzionale, il ritorno che ho con i miei ragazzi è questo e la società ha successo. In un'azienda piccola come la nostra è un qualcosa che non mi sono mai posto, non sono partito dal concetto di welfare per fare. Ho sempre cercato di fare azienda o per lo meno di far star bene le persone perché secondo me questo è il sistema per arrivare al successo. Ho attaccato giù in magazzino con le mie mani sul muro in alto un aforisma di Voltaire sull'umore che recita "La cosa più coraggiosa che puoi fare ogni giorno è quella di essere di buonumore". Questa cosa è stata colta benissimo dai ragazzi ma anche da chi entra in azienda dal lato magazzino. Io in questa cosa ci credo e funziona, è una domanda che mi sono fatto. All'interno di un gruppo ci sono anche persone diverse e tante volte il nostro successo è anche potersi rapportare e confrontare con le persone problematiche e per me c'è più successo quando ho una relazione positiva con loro. Quest'anno, quando arriverà il momento dei colloqui uno ad uno, la prima persona che chiamerò sarà il dipendente che l'anno scorso mi ha dato più problemi, che però è cambiato di più e per me questo è un successo».

2.2 DUNA CORRADINI: *“come facciamo a far felici le persone?”*

Duna-Corradini S.p.A. è un'azienda specializzata nella produzione e commercializzazione di poliuretano espanso e resine Epossidiche, lavora nel settore della chimica fine sin dalla costituzione della società ad opera di Gustavo

Corradini (1957), ed ha una diversificata esperienza nell'industria manifatturiera, con una forte propensione alla ricerca ed all'innovazione di prodotto. L'odierno assetto societario è frutto dell'evoluzione intrapresa dal 1987. A fotografare l'esperienza dell'azienda e la sua cultura imprenditoriale è Gabriella Uguzzoni, HR Manager di Duna-Corradini, la quale racconta come sin dal suo approdo in azienda quindici anni or sono, la cosa che è stata più evidente è la spiccata attenzione alla persona e ai suoi bisogni ed esigenze. «Più ancora che di massa, in Duna da quando sono arrivata ho percepito sugli altri e su di me un'attenzione alla persona in particolare, per le esigenze che questa persona aveva». L'azienda occupa oggi un centinaio di persone per un fatturato che supera i 30 milioni con la sola sede di Modena, estendendosi inoltre negli Stati Uniti e negli Emirati Arabi.

«Alla base di tutto c'è un imprenditore che capisce il valore delle persone, che capisce che la sua azienda senza le persone non la fa da solo. Ci può essere anche una sensibilità particolare, ma il vero passaggio di consapevolezza è di un imprenditore che si rende conto che senza le persone non va da nessuna parte. Le persone le conquisti una ad una non soltanto con delle idee, seppur belle, o delle strategie, ma anche se questa gente vive serenamente e ha un po' di senso di appartenenza all'azienda. Ed è così che capita spesso nei dialoghi con il nostro Amministratore Delegato che emerga questa domanda: "come facciamo a far felici le persone?". La prima risposta che ci viene naturale formulare è che le persone non le facciamo felici noi, e quando appunto cerchiamo questa risposta ci rendiamo conto innanzitutto che le persone possono essere felici di lavorare quando l'azienda le organizza bene, dà loro un ruolo adeguato, assegna loro dei compiti che possano essere realisticamente svolti nell'orario di lavoro previsto e che non diano per presupposto che si debba sacrificare del tempo extra; quando insomma si trovano a loro agio mentre lavorano. A latere ci sono tutta una serie di iniziative».

Dagli esempi che di seguito si evidenzieranno emerge come ogni iniziativa intrapresa all'interno dell'azienda abbia insita in se una cultura imprenditoriale volta a trasmettere quanto la struttura abbia a cuore ciascun dipendente, in virtù della consapevolezza che attraverso ciascuno di essi è possibile costruire il bene comune, si può arrivare a un risultato comune.

Le azioni di attenzione e sostegno ai dipendenti in Duna-Corradini spaziano dalle più formalizzate, come l'introduzione della quattordicesima mensilità attraverso l'integrativo aziendale, in quanto non prevista da CCNL, e la previsione di permessi salute aggiuntivi, a misure più informali come la flessibilizzazione degli orari di lavoro in relazione alle esigenze di ciascuno o la particolare attenzione per i lavoratori stranieri. Racconta infatti la dott.ssa Uguzzoni, «avevamo e abbiamo

tutt'ora per esempio dei collaboratori stranieri ai quali è stata data in affitto a prezzi molto agevolati una casa di proprietà dell'azienda. Per altri dipendenti invece poteva essere assumere il figlio; ma non appena assumerlo perché così facciamo l'azienda familiare, ma assumere per una possibilità di sostentamento. L'ultimo ragazzo che abbiamo assunto in apprendistato fa ancora l'università ed è il figlio di un nostro dipendente il quale ha 4 figli ai quali ha chiaramente detto che per fare l'università avrebbero dovuto rendersi autonomi economicamente perché con un solo reddito non avrebbe potuto sostenerli tutti. Uno dei figli per lavorare e studiare faceva un lavoro notturno e noi lo abbiamo assunto in reparto, dove tra l'altro svolge delle attività in linea con il suo percorso di studi, e se andrà bene rimarrà in azienda». È un esempio di cosa voglia dire essere implicati umanamente con le persone con le quali si lavora ogni giorno, tale per cui le iniziative non nascono solo per una particolare impostazione tecnica o metodologica ma innanzitutto per un'attenzione e una cultura di prossimità. Ne sono esempio tanti altri piccoli gesti silenziosi come quanto accaduto in occasione del sisma del 2012. In quell'occasione l'ufficio personale ha convocato uno ad uno i dipendenti residenti nelle zone più colpite per chiedere loro in che condizioni fosse la loro casa e se avessero bisogno di sostegno. Questo gesto, compiuto anche in maniera destrutturata, ha messo l'azienda nelle condizioni di rispondere alle esigenze più impellenti recapitando, a coloro che ne necessitassero, dei bagni chimici e del cibo. E questo moto di interesse ha coinvolto progressivamente l'intera organizzazione al punto tale che in sala mensa sono state intraprese delle raccolte di cibo in modo che le persone ne portassero anche nei campi di accoglienza presso i quali erano ospiti. Un altro esempio apparentemente banale ma emblematico è il festeggiamento dei compleanni. In Duna-Corradini da alcuni anni è stato istituito il festeggiamento del compleanno che si concretizza nel mettere in bacheca la foto del dipendente con gli auguri e un piccolo presente. Si è iniziato con un cesto di frutta per passare poi ai biglietti del cinema fino ad arrivare quest'anno ai biglietti per l'expo di Milano.

Vi sono poi una serie di iniziative divenute momento tradizionale di meeting aziendale come il follow up a metà anno e la cena di Natale in cui la direzione aziendale e la totalità delle maestranze si incontrano per analizzare gli andamenti e rendere chiaro a tutti il percorso nel quale si è implicati in quel determinato momento, con una proiezione circa le strategie e gli obiettivi futuri. A latere vi sono invece momenti meno ritualizzati di analisi del clima aziendale volti alla raccolta di informazioni e criticità dalla diretta voce dei dipendenti. Quest'ultima rappresenta uno strumento potentissimo per innovare all'interno del contesto produttivo, fermo restando che interrogare i propri dipendenti vuol dire generare in loro una attesa di risposta e di cambiamento che non va tradita onde rischiare di ottenere un effetto boomerang.

Ogni momento di ascolto e relazione sia interno che con e verso l'esterno è un momento di coinvolgimento che fa sentire ciascuno parte di un progetto generando senso di appartenenza e consapevolezza. Come racconta in chiusura la dott.ssa Uguzzoni: «negli ultimi due anni abbiamo ospitato delle scolaresche venute a visitare l'azienda per due orientamenti diversi, una quinta superiore per l'orientamento all'università e una terza media per l'orientamento alle scuole superiori. Questa cosa è stata sicuramente un'esperienza bella per la scuola ma lo è stata ancora di più per noi perché ospitare questi giovani ragazzi ci ha dato un'idea di che responsabilità sociale abbiamo, agli occhi di questi ragazzi che vengono a visitarci in azienda, e di cosa trovano non solo a livello lavorativo ma anche a livello umano. Programmando e preparando le visite e parlando con loro una volta venuti ci siamo proprio accorti che abbiamo una bella responsabilità nei loro confronti come nei confronti dei loro genitori e questa esperienza ci ha aperto un mondo».

2.3 CAMST: “il welfare come politica sociale aziendale. Chi sono i nostri dipendenti che hanno più bisogno d'aiuto?”

La Camst, società cooperativa con sede legale a Bologna e operativa su tutto il territorio nazionale è una realtà storica del tessuto aziendale italiano, nata nel secondo dopo guerra e tutt'oggi punto di riferimento nel settore della ristorazione collettiva e tradizionale. L'incontro con Ivano Minarelli, responsabile ufficio Relazioni sociali, ufficio di staff alla Presidenza, è l'incontro con un uomo che fa dell'attenzione alle persone l'oggetto quotidiano del proprio lavoro.

Le esperienze di welfare in Camst, racconta Minarelli, «risalgono ai primi anni sessanta con la costituzione di una struttura di vacanze estive per i figli dei soci a Covigliaio, sull'Appennino tra il bolognese e il fiorentino, attivata per l'appunto per le vacanze estive dei ragazzi, nonché iniziative per il tempo libero e un sistema di premi per la partecipazione dei soci in assemblea attraverso l'estrazione di viaggi, ed altro. La filosofia madre sottostante fin dall'inizio è stata quella di garantire delle politiche sociali e di welfare per i soci, anche con l'idea di utilizzare proprio questa politica come leva per promuovere il rapporto associativo. La forma cooperativa nasce infatti per occupare soci e conserva la mutualità, cioè il requisito della mutualità prevalente, se la maggior parte della sua forza lavoro è data da soci. Nel settore della ristorazione i lavoratori non soci entrano nel gioco delle gare d'appalto, ossia quando si rileva la gestione di un

concorrente c'è un contratto di lavoro che prevede il passaggio diretto delle maestranze del concorrente; vengono quindi assorbiti ed entrano come lavoratori e non come soci mentre quando assumiamo persone dall'esterno le assumiamo come soci. Quindi la politica sociale è sempre stata una leva per cercare di distinguere, per dare un vantaggio concreto ai lavoratori soci.

Prevalentemente negli anni '80 si è lavorato sulle convenzioni, cioè sul convenzionamento di negozi per reti d'acquisto per procurare degli acquisti con degli sconti. Ci sono inoltre sempre state le classiche iniziative sociali a favore dei dipendenti come le iniziative ludiche e di incontro. In questo periodo, verso la metà degli anni '80, vennero introdotti anche i primi sussidi per i figli dei soci iscritti all'università, oltre che per i soci stessi che frequentavano l'università. Allora si parlava delle 150 ore nei contratti collettivi di lavoro (150 ore di permesso per motivi di studio) come di una conquista moderna e avanzata, anche perché coloro che beneficiavano di tali misure erano praticamente tra i primi a farne richiesta, e la Camst cercò di integrare questa misura proprio perché vi era riscontro diffuso tra la popolazione aziendale del dilemma dell'aiuto ai figli dei dipendenti implicati con lo studio universitario. Questa politica di welfare persiste tutt'oggi ove sul sistema di aiuto con borse di studio e bonus libri universitari è previsto un budget di quasi 50.000€».

Un'altra iniziativa tipicamente sociale è il microcredito ai soci, circa un centinaio di persone ogni anno chiedono un prestito. L'erogazione massima di prestito prevista dall'azienda è di 5.000€ e a valore di copertura/garanzia viene considerato il TFR accantonato da parte del socio e la sua quota sociale versata. In questo modo, soprattutto in caso di interruzione del rapporto di lavoro a prestito non ancora completamente restituito, si permette al socio di saldare le competenze dovute senza dover sostenere un esborso al di sopra delle sue possibilità liquide e senza rischiare che contragga altri debiti per saldare il residuo all'azienda. «Vero è che negli ultimi tempi il TFR lasciato in azienda si assottiglia sempre di più perché stanno nascendo modalità alternative di versamento del TFR a fondi pensionistici privati che poi possono anche concedere dei prestiti su garanzie con procedure sicuramente più complesse e con tassi di interesse più onerosi rispetto al 2,5% praticato dall'azienda. In tal senso il welfare è sicuramente nello spread tra il tasso proposto dall'azienda e i tassi di mercato, ma molte persone sono grate di poter accedere a questo servizio oltre che per il beneficio economico anche per il rapporto che si instaura con l'azienda, fatto talvolta di comprensione e flessibilità. Se ad esempio in determinati momenti le persone sono in difficoltà con la rata o, come nel periodo natalizio, desiderano destinare delle risorse ai regali per la famiglia, chiedono e ottengono un salto di rata», evento che rappresenta per loro un valore nel valore.

Lo scorso anno, il 2014, è stato un anno particolare per la Camst perché ha rappresentato l'introduzione del "Fondo di Solidarietà", un'iniziativa nuova di welfare aziendale, specie per le modalità con le quali è stata condotta. Tutto nasce da una provocazione della Presidente che ha posto il quesito circa chi potessero essere i dipendenti più bisognosi di aiuto e cosa potesse fare la cooperativa per sostenerli e fornire loro un sostegno concreto. Il ragionamento più approfondito nasce in primis dalla presa di coscienza delle difficoltà che molte persone hanno affrontato e stanno affrontando a causa della crisi economica. In secondo luogo lo spunto è offerto dalla stessa sociologia aziendale caratterizzata da una prevalenza di occupazione femminile (ben l'86% della manodopera è di sesso femminile) e da un alto tasso di contratti part-time. Da queste premesse è stata condotta un'analisi sulla popolazione aziendale che ha portato all'individuazione di una categoria di destinatari ai quali l'azienda ha corrisposto dei voucher c.d. "buoni welfare" per beneficiare di servizi quali:

- l'asilo nido
- la scuola materna
- le prestazioni odontoiatriche per i figli
- il buono spesa alimentare (fruibile in alternativa ai precedenti).

Per Ivano Minarelli e per la Camst questo può essere inteso a tutti gli effetti come "welfare di solidarietà" ed è una peculiarità propria di un ufficio come quello delle relazioni sociali che cura aspetti di relazione con soci e dipendenti. «Tutti parlano di welfare giustamente e si fa un calderone di tutto e gli attori principali su questa tematica sono le direzioni del personale. Noi come ufficio relazioni sociali curiamo questi aspetti di relazione coi soci però, naturalmente, costruendo delle azioni per i soci abbiamo incontrato anche il tema dei dipendenti e in questo senso facciamo anche un po' il mestiere della direzione del personale. Mi è tuttavia abbastanza chiaro che alla direzione del personale sia più pertinente un "welfare di produttività", la presidenza fa invece il "welfare di solidarietà". È una chiave di lettura che si adatta molto bene alla nostra organizzazione».

3. Il welfare aziendale conviene: benessere per la persona, benessere per l'azienda

Da qualunque principio ispiratore prenda le mosse e qualunque tipo di risultato atteso abbia, ogni iniziativa di welfare aziendale ha inevitabilmente come

minimo comun denominatore il benessere: benessere per i lavoratori, benessere per l'azienda, benessere nel contesto lavorativo. La distribuzione di risorse tra i lavoratori attraverso un sistema organizzato non è chiaramente l'unico strumento che possa determinare un clima positivo all'interno di un'organizzazione che deve il proprio equilibrio e la propria progressione innanzitutto alla sua funzionalità e correttezza nei processi, nel cui contesto grande peso è dato dalla gestione da parte della direzione aziendale. Il welfare rappresenta in tal senso uno strumento di supporto in grado di influire sul clima in azienda e di innescare attraverso le sue prassi processi virtuosi di conoscenza e relazione approfondita tra i soggetti che compongono l'organizzazione creando un plus di relazione e reciprocità tra i lavoratori e l'impresa che, in casi di successo, germoglia in un'affezione e attaccamento alla realtà aziendale. Per dar vita a tali processi l'azienda accetta di investire risorse proprie (che poi possono essere in molti casi alleggerite da oneri contributivi totalmente o in parte con vantaggi fiscali) destinandole ai propri lavoratori, o a categorie di essi.

Il tema delle risorse è alla base di un paradosso sul quale si è strutturato un ampio dibattito, in particolar modo circa la scarsa diffusione del welfare aziendale tra le aziende di piccole dimensioni, attribuita appunto alla scarsità di risorse da investire; risorse che invece si reputa, e talvolta è effettivamente così, siano maggiormente disponibili e stanziare dalle grandi aziende. Di contro le esperienze di welfare aziendale prese in esame da diversi studiosi⁴⁰, ivi comprese le reti territoriali tra PMI, mostrano come l'intrapresa di iniziative di welfare in azienda giovi al business tanto da determinarne una crescita misurabile, dando così luogo ad un ragionamento circolare riguardo a quale possa essere la causa e quale l'effetto, ovvero se la discriminante siano le risorse "in eccedenza" da reinvestire nel welfare o la lungimiranza circa le possibilità di crescita organizzativa che tali iniziative possono generare come impatto sulla realtà aziendale. Le esperienze localmente indagate nel contesto emiliano-romagnolo e brevemente tratteggiate in precedenza evidenziano come alla base di qualsiasi iniziativa, sia essa più o meno strutturata, più o meno formalizzata, vi sia una visione e una cultura d'impresa che muove i passi da una concezione della persona nella sua totalità e che perciò non limita la relazione al mero svolgimento della mansione assegnata ma si addentra nelle questioni che possono cogliere nel vivo i lavoratori come la soddisfazione, il bisogno materiale e l'attaccamento alla realtà aziendale, avvalendosi di strumenti più o meno onerosi la cui deducibilità è talvolta seriamente presa in considerazione per evidenti motivi di sostenibilità, tal'altra

⁴⁰ Alcune delle esperienze più note sono documentate nell'ampia panoramica fornita nell'appendice in TREU T. (a cura di), *Welfare Aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, pp. 213-299.

come nel caso delle piccole realtà non è ritenuta condizione essenziale per l'agire. Tale cultura non è in toto sintetizzabile in uno spontaneo moto filantropico, anche nel caso del welfare di solidarietà che viene consapevolmente collocato in una sfera di aiuto spontaneo e altruistico dall'azienda stessa. È altresì profondamente connessa alla direzione d'impresa volta alla crescita organizzativa. Il tema della soddisfazione sul luogo di lavoro e dell'attaccamento alla realtà aziendale ha infatti un impatto potenziale sulle performance lavorative decisamente interessante per un'azienda. Permanendo anche solo su un piano ideale, si può facilmente intuire come un dipendente piacevolmente implicato con il proprio lavoro e favorito in tale dinamica da un clima organizzativo positivo, possa costituire un valore aggiunto per l'impresa nell'espletamento della propria funzione. Così come un individuo gravemente appesantito mentalmente dalla preoccupazione economica possa trovare nuova linfa e rimettersi in moto anche professionalmente grazie all'interessamento diretto da parte della sua azienda nel sostenerlo in alcune spese come la scuola, il dentista o persino il carrello della spesa. Allo stesso modo la scelta del paniere di beni e servizi riguardanti il tempo libero messi a disposizione per certe categorie di dipendenti può essere un'occasione per inviare segnali forti circa i valori umani che caratterizzano l'azienda. In tal senso è molto interessante la lettura proposta da Marco Rotondi circa «Il lavoro come flusso di conoscenza⁴¹», laddove vengono riproposti gli studi di Mihaly Csikszentmihalyi, tra i primi studiosi a indagare gli stati di esperienza positiva e appagamento sul luogo di lavoro. Tale orientamento, fortemente collocabile nella sfera del “*Wellness at work*” ha implicazioni di altissimo interesse sia per la vita professionale delle persone che per il progredire dell'organizzazione aziendale, tale per cui i “flussi di conoscenza” nei quali può svilupparsi la relazione lavoratore-azienda possono innescare dei circoli virtuosi di creatività e coinvolgimento che ha come naturale sbocco la soddisfazione e la crescita aziendale.

Quanto fin qui evidenziato fornisce alcuni elementi chiarificatori circa l'utilità che può avere la predisposizione di strumenti scientificamente validati alla realizzazione di iniziative di welfare aziendale. Nato come attenzione particolare al personale e a cura di imprenditori particolarmente sensibili e benevoli nei confronti dei propri lavoratori, il welfare praticato in azienda si è nel tempo evoluto nel contesto italiano diventando sempre più un elemento di costruzione comune dei rapporti nel contesto organizzativo, evolvendosi in molti casi rispetto all'abbrivio paternalistico per strutturarsi come strumento di politica contrattativa e produttiva, come dispositivo di incentivo alla motivazione e soddisfazione.

⁴¹ PASSERINI W., ROTONDI M., *Wellness Organizzativo. Benessere e capitale umano nella Nice Company. Esperienze e strumenti a confronto*, Franco Angeli, Milano, 2011, pp. 40-42.

Azioni strutturate di sostegno solidale nelle aziende così come di motivazione e incentivo alla produttività dei lavoratori non nascono e si esauriscono casualmente, ne tantomeno realizzano le loro premesse per il semplice fatto che vengano svolte. L'erogazione da parte dell'impresa di risorse che vadano ad integrare le competenze economiche spettanti da contratto, sia che venga effettuata per motivi di natura solidale che con lo scopo di generare un incremento nei livelli di performance e produttività dei destinatari oltre che di soddisfazione, necessita di avvalersi di un corredo di strumenti tecnici di supporto che ne potenzino – o in qualche caso ne determinino – l'efficacia. La scelta dei beneficiari così come dei servizi che vanno a connotare un piano di welfare rappresenta un elemento cruciale per la riuscita dello stesso, posto che per ottenere il beneficio fiscale vi sono dei criteri obbligati da applicare e di cui tener conto fase per fase. In egual misura è possibile rintracciare sovente tra le righe delle testimonianze dei casi di welfare aziendale di successo una chiara e accorata raccomandazione circa l'importanza di strutturare un piano di comunicazione efficace che permetta una chiara *accountability* nei confronti degli *stakeholders*, sia interni che esterni⁴². È stato in più sedi e a vario titolo descritto come anche i migliori piani di welfare, particolarmente strutturati e dotati di consistenti risorse dedicate, in mancanza di una comunicazione efficace abbiano prodotto risultati deludenti – se non in alcuni casi controproducenti – e fallito l'obiettivo primario che resta quello di consolidare il rapporto tra impresa e dipendenti e favorire il benessere in azienda. Per tale ragione nell'ambito di iniziative strutturate va prestata massima attenzione ad una corretta analisi ex ante, in itinere ed ex post, la cui conduzione costituisce un'azione a doppio beneficio. Indagare la soddisfazione del personale infatti oltre a costituire un valido strumento di rilevazione informativa che permette di tracciare bisogni e percezioni in virtù dei quali è possibile, se opportuno, apportare interventi correttivi alle iniziative intraprese, ha come secondo aspetto rilevante la generazione di un clima positivo in azienda. Per il fatto stesso che vengano interpellati e ascoltati in merito al proprio parere e alla propria esperienza all'interno del contesto lavorativo, nei lavoratori si genera difatti soddisfazione e stima, con il conseguente incremento di attaccamento nei confronti dell'azienda stessa e con un potenziale impatto in termini motivazionali sulle modalità con le quali ciascuno espleta il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in relazione al proprio potenziale.

Sviscerando brevemente i momenti di analisi e approfondimento conoscitivo, tralasciando i diversi strumenti che a tal fine possono essere utilizzati, si può

⁴² Va sottolineato infatti il ritorno di immagine che la promozione di un piano di welfare aziendale costituisce e gli impatti che questo può avere in termini di *reputation* e di attrattiva per talenti e alti profili, sempre più contesi e ricercati dalle imprese.

dunque individuare un primo step di analisi ex ante. Il plusvalore di tale approfondimento preliminare, oltre che per i succitati risvolti motivazionali emergenti di riflesso dalla percezione di valorizzazione e ascolto che nelle persone coinvolte si ingenera, è fondamentale per preservare e favorire una delle caratteristiche più preziose delle dinamiche connesse al welfare aziendale che è la lettura dettagliata dei bisogni. Come già espresso nel precedente capitolo, tali iniziative hanno la capacità di intervenire ad un livello di “dettaglio”, in quanto attivate in ambienti e realtà che sono prossime al lavoratore (l’azienda, il territorio, le associazioni di rappresentanza) e che possono incidere in maniera puntuale e personalizzata sui bisogni e le necessità, generando un plusvalore difficilmente raggiungibile tramite un’offerta dei servizi standardizzata⁴³. I bisogni cui l’azienda decide di far fronte attraverso una campagna di welfare aziendale nei confronti dei propri dipendenti possono essere sicuramente in larga parte connessi ai beni e servizi per i quali l’ordinamento giuridico prevede un trattamento di riguardo in termini di non riconducibilità a reddito da lavoro dipendente e/o di deducibilità in parte dal monte salari. Si può quindi riscontrare con frequenza nei piani di welfare strutturati presso le aziende italiane la presenza di servizi quali: asilo nido, campi estivi per i figli dei dipendenti, borse di studio per i figli dei dipendenti, rimborso spese per i libri di testo, trasporto casa lavoro, nonché beni e servizi che possano configurarsi come destinati a scopi di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. La scelta del paniere di beni da inserire non è tuttavia banale vista l’ampia gamma di beni configurabili in tali categorie, posto che ci si può trovare addirittura talvolta davanti a casi nei quali i beni e servizi non rientrano in nessuna particolare configurazione prevista dall’ordinamento ai fini della deducibilità fiscale e in tal caso azienda e lavoratori accettano lo scotto della tassazione ma il beneficio è comunque rintracciabile nella corresponsione di risorse (materiali o immateriali) esattamente corrispondenti ai desiderata dei destinatari.

La gestione del piano di welfare aziendale necessita in secondo luogo di un monitoraggio in itinere funzionale alla corretta fruizione dei servizi e al completo beneficio per gli utilizzatori dei servizi, sia che si tratti di gestire le convenzioni tramite le quali gli utilizzatori accedono ai servizi, sia che si tratti di gestire la contabilità per le spese portate a rimborso dai dipendenti. Il monitoraggio

⁴³ Questo è senz’altro uno dei risvolti più interessanti della dinamica tra welfare aziendale e welfare pubblico nella misura in cui il primo funge non appena da supporto sostitutivo ma da potenziamento del secondo. Perché ciò sia sempre più perseguibile è chiaramente fondamentale in prima istanza un riconoscimento esplicito da parte dell’attore pubblico dell’utilità collettiva che le iniziative di welfare in azienda assumono; di conseguenza una chiara presa di posizione circa il potenziamento delle risorse destinate a tali pratiche attraverso politiche decontributive ed incentivanti.

intermedio con una restituzione in tempo reale dei servizi fruiti, delle categorie di servizi più gettonate e di quelle meno fruita può essere un indicatore chiave per l'eventuale ricalibratura in corsa del piano in virtù dell'evidenziarsi di un eventuale scarso attecchimento dello stesso. Tra le ragioni di questa ipotesi possono annidarsi anche errori di prospettiva nella progettazione dei servizi e la possibilità di leggere l'andamento rende più probabile un aggiustamento e un efficientamento dei servizi offerti funzionali alla riuscita dei propositi insiti nell'iniziativa di welfare. Lo sviluppo di tale fase, come sarà evidenziato in seguito, si sta arricchendo sempre più di strumenti di supporto per il monitoraggio e la gestione documentale delle transazioni sotto forma di piattaforme customizzate messe a disposizione da diverse società attive sul mercato del welfare aziendale.

Rilevare la soddisfazione dei destinatari e gli impatti che il piano di welfare ha portato – o no – sull'organizzazione rappresenta infine la possibilità di raccogliere degli elementi critici utili a definire se e come riproporre il piano per l'anno seguente. Tale rilevazione può essere compiuta attraverso un'analisi ex post volta all'individuazione degli impatti complessivi dell'iniziativa sull'organizzazione prendendo in esame parametri esemplificativi come indici di assenteismo, rientri anticipati dalla maternità, finanche alle performance lavorative e ai livelli di attaccamento alla realtà aziendale attraverso l'utilizzo di kpi⁴⁴. È un ambito molto delicato e la diretta imputabilità di determinati andamenti e cambiamenti alle iniziative di welfare è di difficile configurazione, ma la tentata stima di tali incidenze è fondamentale, soprattutto per far emergere il più possibile la convenienza di tali prassi agli occhi di chi è in ultima istanza deputato a decidere per l'effettiva implementazione o meno nell'ambito dei contesti aziendali.

Come in precedenza introdotto, un aspetto fortemente incisivo nella realizzazione di iniziative di welfare in azienda è la strutturazione di un livello di comunicazione mirato nei confronti dei dipendenti, e tale aspetto assume un'importanza strategica specie in contesti aziendali particolarmente dislocati territorialmente e/o con una popolazione aziendale molto ampia. In tali contesti, ma non solo, un primo indicatore di successo è infatti rappresentato dai livelli di adesione al piano da parte della popolazione aziendale. Il coinvolgimento dei potenziali destinatari, come emerso anche dalle esperienze meno strutturate indagate, è funzionale in fase progettuale alla raccolta di indicazioni circa i

⁴⁴ Un esempio di analisi ex post degli impatti generati dalle iniziative di welfare è il metodo RWA proposto da Angelo De Filippo in TREU T. (a cura di), *Welfare Aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, pp. 265-277. Un'analisi simile è stata condotta nella ricerca *"Il valore sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti"* condotta da McKinsey & Company, attraverso l'utilizzo di un parametro denominato "Engagement index".

bisogni e le aspettative, ma lo è ancora di più nelle esperienze più strutturate in fase di implementazione affinché gli obiettivi e le premesse insite trovino effettiva possibilità di realizzazione. Un fenomeno ritenuto fondamentale in tali dinamiche è sicuramente quello del passaparola tra colleghi come possibilità di accrescere in modo esponenziale i livelli di adesione al piano attraverso la diffusione di una cultura del welfare all'interno delle realtà lavorative. In tal senso assumono particolare rilievo gli strumenti di gestione digitale dei piani di welfare che si stanno evolvendo sempre più in piattaforme polifunzionali all'interno delle quali viene data sempre più rilevanza al livello comunicativo, non solo per quanto concerne le comunicazioni azienda-dipendente ma ancor più per quanto concerne le interazioni tra i dipendenti. Per agevolare tali dinamiche vengono quindi previsti all'interno delle piattaforme di gestione dei piani di welfare canali di live chat e/o di mailing che trasformano lo strumento da mero ambito di gestione amministrativa dei processi di fruizione di beni e servizi convenzionati a vera e propria intranet all'interno della quale ciascun dipendente, al quale viene assegnato un proprio profilo, può interagire con gli altri destinatari del piano.

Capitolo III

LA FUNZIONE SOCIALE E TRILATERALE DEL WELFARE AZIENDALE

Sommario 1. Valenza sociale del welfare aziendale ed evoluzione legislativa della detassazione della produttività – 2. Aumento del potere d'acquisto dei lavoratori e funzione trilaterale del welfare aziendale – 3. L'esempio Francese e il modello del *Chèque Emploi Service Universel* (CESU)

1. Valenza sociale del welfare aziendale ed evoluzione legislativa della detassazione della produttività

Il welfare aziendale sta progressivamente imboccando una strada di implementazione nel contesto italiano. Gli ultimi aggiornamenti normativi contenuti nella Legge di stabilità 2016 tracciano un chiaro percorso volto alla maggiore diffusione e utilizzabilità di tale strumento per le imprese, incentivandone le prassi. Sgravate dal pesante fardello dell'obbligo della volontarietà da parte del datore di lavoro e poste a supporto della contrattazione di secondo livello, le prassi di welfare in azienda vedono potenziarsi notevolmente la loro portata economica e sociale. I contenuti dell'art. 100 del TUIR, che è inequivocabilmente intitolato "Oneri di utilità sociale", cui la nuova lettera f)⁴⁵ del comma 2 dell'art. 51 del TUIR si riferisce, richiamano infatti specifiche finalità di «educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto»⁴⁶ nell'individuare e riconoscere la possibilità di sgravio fiscale per le imprese in merito alle «spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei

⁴⁵ La Legge di Stabilità 2016 (Legge 28 dicembre 2015 n. 308 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato") interviene direttamente sulla modifica dell'art. 51 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi, Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, ridefinendo le lettere f) e f-bis) del secondo comma, aggiungendo una lettera f-ter) e aggiungendo un comma 3-bis).

⁴⁶ Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, *Testo Unico delle Imposte sui Redditi*, art. 100, comma 1.

dipendenti o categorie di dipendenti»⁴⁷. Il passaggio da una iniziativa forzosamente di stampo volontaristico, e per certi versi paternalistico, ad uno strumento di tipo concordatario cristallizzabile in accordi che coinvolgano anche le parti sociali, apre importanti scenari circa l'incidenza di tali prassi sulle effettive esigenze dei soggetti destinatari. Se fino ad oggi difatti l'erogazione di determinati beni o servizi vedeva una sua ipotetica delimitata deducibilità per il datore di lavoro ma una sua onerosità per il lavoratore in termini di tassazione, aspetto che creava evidentemente uno sfasamento tra il valore economico sostenuto dal datore di lavoro e il valore percepito dal lavoratore, le novità introdotte dall'ultima legge finanziaria circa la revisione di una parte dell'art. 51 del TUIR pongono in concreto sullo stesso piano il valore sostenuto e il valore fruibile. Il ritrovato coinvolgimento delle parti sociali, fino ad oggi grande assente negli scenari di determinate tipologie di welfare aziendale, soprattutto dal punto di vista formale per non inficiarne la deducibilità, costituisce un'importante risorsa e leva strategica per la puntuale individuazione dei bisogni più diffusi nella popolazione aziendale, grazie alla sua posizione di prossimità, vera e autentica connotazione originaria delle realtà sindacali. Questo passaggio restituisce nuova linfa alle relazioni tra parti sociali e parti datoriali aprendo un contesto di dialogo comune su temi che interconnettono obiettivi di produttività con obiettivi di benessere e sostegno alla persona, in particolar modo in un periodo storico in cui si fanno avanti nuovi bisogni e nuove necessità nei lavoratori.

Proprio quei bisogni di protezione sociale frutto degli andamenti demografici e dell'arretramento del soggetto pubblico tanto evidenziati in molteplici ambiti e studi scientifici, trovano in un'impostazione del welfare di stampo privato così concepita una rinnovata e concreta forma di tutela. Strumenti come la flessibilità oraria volta ad una maggiore conciliazione tra vita lavorativa e vita privata possono essere ora potenziati dall'intervento di risorse integrative provenienti dai piani di welfare all'interno dei quali è sdoganata la non inclusione in reddito da lavoro dipendente dei servizi alla persona. Ne è un esempio la deducibilità di servizi quali l'assistenza agli anziani, in virtù dell'esplicita aggiunta della lettera f-ter in seno al comma 2 dell'art. 51 del TUIR ad opera dell'art. 1 comma 190 della Legge n. 308 del 2015 (Legge di Stabilità 2016) che statuisce la non concorrenza a reddito da lavoro dipendente de «le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti»⁴⁸. Il portato di tali innovazioni è duplice soprattutto se lo si guarda alla luce della crisi economica attraversata negli ultimi anni. La scarsità di risorse in capo alle persone per far

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ Legge 28 dicembre 2015 n. 308, art. 1, comma 190, lettera a).

fronte a bisogni vecchi e nuovi ha posto di frequente gli imprenditori davanti alla domanda di incremento delle retribuzioni da parte dei lavoratori. A loro volta sono state tuttavia le imprese a risentire in diverse circostanze della forte contrazione provocata dall'urto della crisi economica sui consumi e sui risultati, con la conseguente difficoltà a far fronte a richieste di questo tipo. Con il diffondersi di prassi di welfare aziendale tali criticità sembrano trovare una ipotetica via di risoluzione generando un trasferimento di risorse pienamente deducibili per l'impresa e ottimamente utilizzate dal lavoratore in ambiti di spesa che sarebbero stati nella quasi totalità delle volte in ogni caso affrontati.

Tra gli aspetti a supporto dell'erogazione di risorse integrative da parte del datore di lavoro anche con la collaborazione delle parti sociali vi è la riproposizione dell'imposta sostitutiva sull'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali stabilita dalla legge di stabilità 2016 dopo un anno di assenza di tali misure dallo scenario normativo.

L'evoluzione degli andamenti di detassazione dei premi di produttività negli ultimi anni ha visto dapprima un'introduzione sperimentale nel 2008⁴⁹ con l'applicazione dell'aliquota sostitutiva del 10% ai dipendenti del settore privato con reddito inferiore a 30.000 euro (in riferimento ai redditi dell'anno 2007) e per importi fino a 3.000 euro in ordine a lavoro straordinario e supplementare⁵⁰. Tale misura sperimentale è stata poi prorogata per i successivi periodi con il significativo ampliamento nell'anno 2011 sia del tetto dei premi ricompresi nella misura, elevato a 6.000 euro, e sia in ordine ai criteri di accesso alla misura, con il tetto reddituale fissato a 40.000 euro⁵¹. Invariata l'aliquota sostitutiva del 10%. Nel contempo tali prassi vengono fortemente ancorate ai concetti di «produttività, 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»⁵². Il provvedimento oltre ad intervenire sui criteri e sui tetti di deducibilità opera un sostanziale aggancio tra la possibilità di accesso allo sgravio fiscale e il rispetto di quanto previsto dalla contrattazione decentrata. Per l'anno 2013 il tetto salari è

⁴⁹ MASSAGLI E., PIGNATTI MORANO F., *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività* in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act. Commento sistematico dei decreti legislativi nn. 22, 23, 80, 81, 148, 149, 150, 151 del 2015 e delle norme di rilievo lavoristico della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di stabilità per il 2016)*, Giuffrè Editore, Milano, 2016, pag. 377-398.

⁵⁰ Decreto Legge n. 93 del 27 maggio 2008, art. 2, comma1, lettera c), convertito, con modificazioni, dalla legge 24 luglio 2008, n. 126.

⁵¹ Tale misura viene adoperata in ossequio a quanto stabilito dal Decreto Legge n. 78 del 31 maggio 2010, art. 53, comma 1.

⁵² Ibidem.

stato confermato sulla soglia dei 40.000 euro ma è stato ridotto notevolmente rispetto alla misura precedente l'ammontare dei premi di produttività ricompresi nella politica di detassazione, ponendo il limite sulla soglia di 2.500 euro⁵³. Contestualmente viene previsto che gli accordi territoriali e aziendali, cui è necessario riferirsi per l'accesso alla detassazione, afferissero ai già richiamati criteri di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione⁵⁴. Nel 2014 la linea di demarcazione dei redditi ammessi alla detassazione è confermata a 40.000 euro mentre i premi di produttività beneficiari dello sgravio vengono elevati a quota 3.000 euro⁵⁵.

Dopo l'assenza di misure in tema di detassazione del premio di produttività nell'anno 2015, per via delle scelte finanziarie operate dalla legge di stabilità 2015 che ha destinato le risorse alla copertura degli incentivi all'assunzione, il testo della Legge di Stabilità 2016 prevede un'aliquota sostitutiva del 10% per i premi erogati entro il limite dei 2.000€, che divengono 2.500€ «per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro»⁵⁶. Tali disposizioni, viene specificato in seguito nel testo normativo, «trovano applicazione per il settore privato e con riferimento ai titolari di reddito da lavoro dipendente di importo non superiore, nell'anno precedente (...) a euro 50.000»⁵⁷. Questa indicazione, per la verità caratterizzata da un atteggiamento estensivo rispetto ai tetti di reddito fissati in iniziative pregresse, individua sì una platea di destinatari più vasta, pur fissando di conseguenza il limite dei premi detassabili in misura inferiore in confronto ad analoghe disposizioni degli anni precedenti, per ovvie ragioni di plafond di spesa su tale voce.

Una misura così strutturata da un lato permette il raggiungimento di un numero di persone più vasto in qualità di beneficiari della detassazione sul premio di produttività, svantaggiando però paradossalmente proprio i redditi inferiori che nel contesto italiano sono rappresentati dalla stragrande maggioranza dei dipendenti del settore privato. Ne consegue un palese svantaggio per tutti quei premi di produttività superiori ai 2.000 euro la cui parte eccedente è difatti assoggettata a tassazione ordinaria e il cui impatto è chiaramente penalizzante per coloro che dispongono di un RAL inferiore che si vedono oltretutto sfuggire una

⁵³ Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013, art. 1, comma 2.

⁵⁴ Circolare n. 15/2013 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, avente ad oggetto "art. 1, comma 481, L. n. 228/2012 – misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro – D.P.C.M. 22 gennaio 2013".

⁵⁵ Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 19 febbraio 2014, "Modalità di attuazione delle misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro nel periodo 1 gennaio - 31 dicembre 2014", art. 1.

⁵⁶ Legge 28 dicembre 2015 n. 308, art. 1, comma 189.

⁵⁷ Ibidem, comma 186.

porzione di liquidità che con criteri normativi differenti sarebbe ricaduta nella loro disponibilità.

2. Aumento del potere d'acquisto dei lavoratori e funzione trilaterale del welfare aziendale

La produttività e la diffusione del benessere sui luoghi di lavoro rappresentano i due principali ambiti di approccio al tema del welfare in azienda. L'interrogativo che può facilmente sorgere dinanzi a tali pratiche e che spesso le stesse aziende si pongono riguarda le tipologie di beni e servizi da mettere a disposizione della popolazione aziendale o di specifiche categorie di essa, dal momento in cui l'offerta di beni e servizi esprime una certa visione del benessere propria dell'azienda. Non esiste ad oggi una netta distinzione tra piani di welfare se non altro per i criteri con cui vengono strutturati. Il condizionamento operato dal vincolo di volontarietà⁵⁸ espresso all'interno dell'art. 100 del TUIR e fino agli ultimi aggiornamenti normativi posto a criterio univoco di accesso alla detraibilità di determinate iniziative per le imprese, rappresenta conseguentemente un primo criterio di "gratuità", laddove la percezione da parte del lavoratore dipendente di risorse, beni e servizi è slegata da ogni parametro di misurazione dei risultati ma avallata dalla semplice categoria di afferenza. Si può in tal caso ricomprendere le attività sotto la veste del "welfare aziendale di natura fiscale, o unilaterale", come evidenziato anche in precedenza. Vi sono poi di contro tutte quelle iniziative che fanno del raggiungimento dei risultati, della misurabilità di un incremento qualitativo e di produttività il criterio di inclusione nei piani e di erogazione delle risorse messe a disposizione della totalità dei dipendenti. Si parla in tal caso di "welfare aziendale di natura contrattuale, o bilaterale" che vede tra le proprie caratteristiche peculiari una decisa partecipazione da parte delle rappresentanze sindacali nelle dinamiche decisionali, nella veicolazione di tali prassi ai lavoratori e nel presidio delle modalità di conduzione da parte dei soggetti datoriali.

In Italia l'osservazione quantitativa delle iniziative di welfare aziendale propone un primo evidente scarto nelle motivazioni che fungono da spartiacque tra le imprese che si impegnano nella proposta di strumenti di welfare e le aziende che

⁵⁸ In virtù degli ultimi aggiornamenti normativi prodotti dalla Legge 28 dicembre 2015 n. 308, Legge di stabilità 2016, tale criterio è stato superato.

non sono coinvolte in tali pratiche. Su questa prima macrodistinzione pesa in primis, anche a parere della platea di addetti ai lavori e osservatori esterni, la dimensione aziendale e le disponibilità economiche da investire in piani di welfare. Connotandosi come sistema produttivo ad alta prevalenza di aziende di micro, piccola e media dimensione, il contesto italiano potrebbe risultare dunque ostile o quanto meno inadatto all'implementazione di pratiche di questo genere. Gli esempi delle reti territoriali di imprese e dei molteplici casi di welfare spontaneo in aziende di dimensioni contenute sembrano in realtà indicare che ancor prima del fattore dimensionale vi è alla base un fattore culturale e ne sono un'esemplificazione anche i casi di "welfare informale" descritti nel precedente capitolo. Su tutti l'elemento che sta emergendo con sempre maggior chiarezza è la riconquista di una funzione sociale, finanche di lotta alla povertà, delle iniziative di welfare aziendale che nel tempo era come passata in secondo piano ma che è invece rintracciabile con sempre maggior frequenza. La vera forza delle iniziative di welfare nei contesti produttivi prima ancora che nella mole di risorse investite è nella convinzione che si tratti di prassi che sono nella natura stessa della realtà aziendale, nel tessuto imprenditoriale in termini di valori e responsabilità. Gli impatti che tali prassi generano sono conseguentemente misurabili in termini di convenienza ed è possibile apprezzarne la loro trilaterale funzionalità. Convenienza per i dipendenti beneficiari: quanto più le risorse erogate vanno a colmare voci di costo che in alternativa sarebbero rimaste a carico della singola persona, tanto più aumenta il valore percepito e l'impatto economico in termini di ricchezza redistribuita. Convenienza per le Aziende: quanto più cresce la percezione del beneficio delle iniziative di welfare nei destinatari tanto più può generarsi una forma di gratitudine e attaccamento nei confronti di chi quelle risorse le ha esplicitamente destinate, provocando una messa in moto in termini di motivazione e spinta a contribuire con rinnovato slancio agli obiettivi aziendali. Convenienza per lo Stato: più politiche di welfare in azienda vanno ad influire sull'aumento del potere d'acquisto dei lavoratori e quanto più tali risorse vanno ad incidere su sacche di bisogni di natura socio-assistenziale, tanto più il soggetto pubblico beneficia dell'ingresso di capitali privati nel circuito di finanziamento di voci di spesa pubblica quali sono certe specifiche categorie di bisogni; con l'ulteriore beneficio di copertura di ambiti di bisogno ancora privi di tutela o nei quali l'attore pubblico è e sarà presente in maniera sempre più residuale.

Sebbene la funzione sociale del welfare aziendale sia connaturata alla cultura imprenditoriale italiana e fortemente sottolineata dalle tipologie di beni e servizi destinarie di favore fiscale nell'ordinamento giuridico, va evidenziato che gli ultimi interventi normativi in tema di detassazione dei premi di produttività evidenziano un orientamento prettamente economico del legislatore nel modo di concepire il tema. L'intervento, infatti, operando una valorizzazione del c.d.

“salario di produttività”, attraverso la riproposizione di un’aliquota sostitutiva del 10% per la tassazione agevolata dei premi di produttività, pone un chiaro accento su una determinata tipologia di erogazione di risorse integrative da parte dell’azienda. Nel momento in cui tali risorse fossero destinate per scelta del lavoratore, totalmente o parzialmente alla remunerazione di beni e servizi di welfare, si configura di conseguenza una tipologia di welfare aziendale che nel presente lavoro è stata definita come “welfare contattato” o “bilaterale”. Tale tipologia di erogazione di risorse si lega in modo preponderante ad una visione efficientista e produttivista del contesto aziendale che determina l’accessibilità alle risorse integrative messe a disposizione dall’azienda in stretta relazione ai risultati raggiunti, in relazione quindi al contributo offerto alla competitività aziendale. Invero, un approccio di stampo prettamente sociale al welfare in azienda presuppone un accesso alle risorse correlato all’afferenza a specifiche categorie, che in relazione ai servizi offerti, in particolar modo ai servizi socio-assistenziali e socio-sanitari, possono essere assimilate a “categorie di bisogno”. L’orientamento del legislatore ad una valenza economica del welfare aziendale è ulteriormente rafforzato anche dalla specifica modalità di veicolazione dei valori chiaramente individuata nei titoli di spesa cartacei o elettronici con valore nominale. Va sottolineato tuttavia che vi può essere una funzione sociale anche nel welfare bilaterale, laddove lo stesso intervento normativo ultimamente operato in sede di legge di bilancio statuisce la completa non imponibilità dei valori trasmessi a titolo di premio di produttività qualora il lavoratore destinatario ne approvasse la traduzione in beni e servizi di welfare (c.d. “welfarizzazione del premio di produttività”). Tale aspetto, ponendo nel contempo le basi per il superamento del principio di volontarietà e unilateralità del welfare aziendale, apre alla funzione sociale dello strumento la cui reale valenza dipenderà poi dalla capacità degli attori in campo di coglierne le potenzialità (sindacato e lavoratori in primis).

Nel dialogo con diversi addetti ai lavori è emerso chiaramente come nelle aziende che si avvicinano al tema del welfare prevalga in questo momento il forte e chiaro interesse a predisporre servizi e risorse destinate ad un’utilità sociale per i propri lavoratori. Anche laddove vi sia la disponibilità economica per concedere delle erogazioni liberali ai propri dipendenti inizia ad emergere la tendenza da parte delle aziende a prediligere strumenti e modalità che consentano di veicolare alla propria popolazione dei valori per aumentare sia il beneficio percepito sia il legame con ciascuno di loro. In tal senso il welfare aziendale, andando a coprire oneri e costi che in alternativa le persone avrebbero comunque sostenuto, rappresenta una possibilità concreta di aumento del potere di acquisto delle persone ed esplicita la sua valenza sociale collocandosi in ambiti di spesa ad alto valore aggiunto perché interconnessi con servizi e prestazioni di tutela della

persona e dei bisogni propri del dipendente o delle persone prossime, costituendo nel contempo un fattore decisivo di “*time saving*”, altro valore fondamentale per la vita di un lavoratore e per l’impegno profuso nella conciliazione tra impegni di natura professionale e impegni afferenti la sfera privata. Di qui la rinnovata importanza di servizi apparentemente marginali come il disbrigo pratiche che possono tuttavia liberare spazi di tempo da dedicare invece alla cura delle persone care o alla coltivazione di interessi propri.

A latere del welfare di stampo prettamente sociale vi sono tutta una serie di proposte tipicamente ricreative che fungono da offerta alternativa per tutte quelle categorie di lavoratori dipendenti (solitamente abbastanza circoscritte rispetto alla totalità) che non manifestano bisogni di natura sociale, in particolare per tipologie di servizi connessi all’assistenza agli anziani o all’infanzia, che per motivi sociologici o di reddito non sono particolarmente incisivi nella vita di queste persone. In questi casi si viene a verificare un paradosso in quanto, in particolar modo per i piani di welfare a forte connotazione sociale, per tali categorie di dipendenti la proposizione di misure alternative va ad operare un’azione di inclusione al fine di coinvolgere l’intera popolazione aziendale in iniziative di welfare.

3. L’esempio Francese e il modello del *Chèque Emploi Service Universel* (CESU)

Le iniziative di welfare di stampo privato hanno una loro valenza sociale in particolar modo come alternative di raggiungimento dei bisogni della popolazione con soluzioni che incrementano il carico di responsabilità e il coinvolgimento di soggetti che siano altri rispetto all’attore pubblico. L’impianto di welfare statale italiano da decenni alle prese con un chiaro problema di sostenibilità, che negli ultimi anni ha raggiunto livelli di pesantezza drammatici se si pensa alla dinamica del sistema previdenziale, beneficia con il diffondersi di politiche di welfare nelle aziende dell’ingresso di capitali privati nella copertura di voci di spesa che sono generalmente di competenza prettamente pubblica. La strategia adottata nel contesto italiano per l’alleggerimento dell’onerosità dell’impianto di welfare pubblico è stata principalmente fondata sulla valorizzazione del principio della sussidiarietà, come evidenziato nel primo capitolo del presente lavoro. Tale principio ha tuttavia spesso ricevuto

un'interpretazione riduzionista sintetizzabile in un banale trasferimento di oneri tra livelli burocratici statali o nella semplice apertura al libero mercato concorrenziale pubblico/privato di determinate categorie di servizi. Uno sguardo alle strategie messe in campo da altri paesi europei nell'incentivo dell'accesso di soggetti privati ai sistemi di erogazione e finanziamento dei servizi alla persona evidenzia la particolare lungimiranza e strategicità di determinati strumenti non solo per la possibilità di catalizzare flussi di risorse di provenienza privata ma anche per la capacità di generare sistemi che portano alla crescita sensibile dell'intero settore dei servizi alla persona con meccanismi virtuosi di auto sostenibilità.

La Francia si distingue nel contesto europeo per aver introdotto e perfezionato con la Legge 2005-841 del 26/07/2005⁵⁹ uno strumento universale per l'acquisto e la remunerazione dei servizi alla persona. Il voucher, notoriamente conosciuto come CESU (Chèque Emploi Service Universel) è entrato in vigore dal 2006, unendo due strumenti ad esso preesistenti, e si articola in due principali forme⁶⁰:

- *Cesu déclaratif* (dichiarativo), è il datore di lavoro⁶¹ che comunica in rete la retribuzione della persona incaricata o dell'intermediario attraverso il quale fruisce di servizi di assistenza alla persona a domicilio (es. assistenza anziani e disabili, baby sitter, governante, etc) e stipulando, secondo determinati parametri, un contratto di lavoro. Lo strumento garantisce ampia flessibilità e fruibilità permettendo la dichiarazione delle ore in autonomia ed elettronicamente attraverso la rete e svolgendo di conseguenza i conteggi per le competenze mensili. Gli sgravi contributivi riconosciuti dallo Stato rendono particolarmente competitivo questo strumento rispetto a forme di lavoro occulto;
- *Cesu préfinancé* (prefinanziato), è un titolo di pagamento con valore pre-impostato emesso da un soggetto abilitato (si tratta per lo più di banche e società emettrici di titoli di pagamento, c.d. voucher) che può essere finanziato interamente o parzialmente da un datore di lavoro, un ente pubblico o da altri soggetti nel campo sociale. Il vantaggio di questa tipologia è dato dall'incentivo del 50% di credito d'imposta riconosciuto a coloro che lo finanziano, incentivo che funge da leva di attrazione di capitali privati nel finanziamento di servizi di pubblica utilità.

⁵⁹ Il testo completo della Legge 26 luglio 2005 n. 841 è consultabile all'indirizzo internet <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000632799&categorieLien=id>

⁶⁰ Informazioni consultabili presso il sito ufficiale <http://www.cesu.urssaf.fr/>

⁶¹ In questo caso per datore di lavoro si intende colui che usufruisce di un servizio di pubblica utilità come il babysitteraggio, l'assistenza anziani, etc. e che assume un operatore domestico.

L'attribuzione del voucher ai diretti destinatari è preceduta da una valutazione di merito circa l'effettiva sussistenza dei requisiti per la ricezione da parte degli utenti. Tale valutazione viene operata a livello dipartimentale tramite specifici criteri e a cura di un team di specialisti.

Il sistema francese del CESU si distingue rispetto a strumenti analoghi proposti in altri paesi europei per essere l'unico che ha raggiunto l'obiettivo di raggruppare la molteplicità di prestazioni afferenti all'area dei servizi alla persona in un unico strumento universale. E' inoltre caratterizzato da un alto tasso di semplificazione amministrativa (sistema CNCESU - Centre National du Chèque Emploi-Service Universel - per il calcolo e la riscossione centralizzata delle imposte) e da un impianto incentivante sia per gli utilizzatori che per le imprese che vogliono offrire i voucher in dotazione ai propri dipendenti come forma di benefit e welfare aziendale. L'utente dispone infatti del beneficio fiscale di deduzione del 50% delle spese nei limiti di un massimale annuo parametrato secondo criteri proporzionali e categoriali. Allo stesso modo per le imprese che erogano il CESU ai propri dipendenti come forma di benefit è fissata la soglia di 1.830€ annui per dipendente entro la quale i CESU erogati non sono soggetti ad imposta. Le aziende beneficiano inoltre di un credito d'imposta pari al 25% degli aiuti versati fino ad una soglia limite annua di 500.000€. In particolar modo nel caso del CESU préfinancé un'altra caratteristica di grande rilievo è l'apertura ad una vasta platea di soggetti come istituti di credito, realtà territoriali, imprese private e del privato sociale che posso finanziare parzialmente o la totalità del voucher. Questa apertura determina un passo importante nella distribuzione degli oneri sociali su una più vasta gamma di soggetti fungendo da sollievo per le finanze pubbliche; tale compartecipazione è chiaramente incentivata da trattamenti fiscali agevolati.

Le motivazioni che hanno condotto all'introduzione del voucher universale francese sono da ricercarsi, oltre che in una chiara leva per la riemersione di un settore fortemente connotato da elevatissimi tassi di lavoro occulto come quello delle prestazioni occasionali in particolar modo nei lavori a domicilio, in una strategia oculata che tiene conto dei progressivi trend demografici e che genera un meccanismo ordinato e inclusivo di sostegno a nuove tipologie di bisogno sociale manifestatesi nella popolazione. Utilità sociale e processi virtuosi dunque sia in termini di creazione di un mercato trasparente di servizi alla persona, sia in termini di un equilibrio tra benefici fiscali concessi e ritorno erariale garantito dalla regolarizzazione di plurime realtà evasive, non ultima la diminuzione degli assegni di disoccupazione impropriamente erogati a soggetti che conservano in realtà posizioni di lavoro occulto.

In Italia vi sono stati alcuni tentativi di proposizione di strumenti analoghi al CESU francese, non ultime le proposte di legge presentate simultaneamente nel giugno del 2014 alla Camera dei Deputati e al Senato della Repubblica da un gruppo bipartisan di parlamentari. La presentazione della proposta, intitolata “Istituzione del voucher universale per i servizi alla persona e alla famiglia” E dichiaratamente ispirata all’esempio d’oltralpe dell’esperienza dei voucher universali, è stata curata alla Camera dei Deputati dall’Onorevole Carlo Dell’Aringa⁶² e al Senato della Repubblica dal Senatore Giorgio Santini⁶³. Negli intenti, l’introduzione del voucher-buono ipotizzata nelle proposte di legge ha come esito un effetto benefico sull’occupazione femminile per via dell’impatto sulla conciliazione vita-lavoro; un maggiore coinvolgimento di tutti i soggetti nell’aiuto e sostegno alle esigenze sociali in ottica sussidiaria e la mobilitazione di risorse integrative a quelle di matrice pubblica; un incentivo all’emersione del lavoro irregolare potenziato da trattamenti fiscali agevolati; una presa di posizione ed un intervento diretto sui fenomeni demografici che vedono l’ampliarsi di fasce di bisogno riguardanti la non autosufficienza; l’elevazione dei livelli qualitativi e funzionali del settore dei servizi alla persona; la riproposizione di esperienze già collaudate e vincenti.

La proposta di legge appena evidenziata è ad oggi depositata in Parlamento e l’iter legislativo è inconcluso ma è possibile scorgere delle connessioni con quanto operato nella Legge di stabilità 2016, laddove si procede alla introduzione del comma 3-bis) nell’ambito dell’art. 51 del TUIR⁶⁴, che statuisce la possibilità di erogare «beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro (...) mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale»⁶⁵. Il comma si riferisce ai precedenti commi 2 e 3 e in tal senso traccia un ponte ideale e sostanziale tra gli interventi di welfare aziendale e la diffusione di un titolo di acquisto/pagamento voucherizzato. Questa innovazione normativa apre spazi per futuri percorsi di incentivazione all’utilizzo che, come nel caso dell’esperienza francese del CESU, rendano più conveniente o quanto meno equipollente il ricorso a modalità legali di inquadramento e retribuzione delle prestazioni di servizio alla persona rispetto al ricorso a forme occulte di lavoro, permettendo al contempo, per mezzo di precise iniziative e innovazioni normative di stampo fiscale da intraprendersi, l’ingresso di risorse

⁶² Proposta di Legge n. 2492 “Istituzione del voucher universale per i servizi alla persona e alla famiglia”. Il testo della proposta di legge presentata alla Camera dei Deputati è disponibile all’indirizzo internet: http://www.camera.it/_dati/leg17/lavori/stampati/pdf/17PDL0023860.pdf

⁶³ Disegno di legge n. 1535 “Istituzione del voucher universale per i servizi alla persona e alla famiglia”. Il testo del disegno di legge presentato al Senato della Repubblica è disponibile all’indirizzo internet: <http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/00783719.pdf>

⁶⁴ Legge 28 dicembre 2015 n. 308, art. 1, comma 190.

⁶⁵ Ibidem.

finanziarie di matrice privata a sostegno del sistema dei servizi alla persona. Per poter operare tale innovazione è necessario ripercorrere gli stessi principi che hanno fatto del modello francese un esempio vincente, coniugando materia fiscale e riorganizzazione dell'intero sistema di erogazione e gestione dei servizi socio-assistenziali. L'analisi dei dati pubblicati a seguito del primo periodo di implementazione del sistema di voucher unico per i servizi alla persona evidenzia chiaramente la generazione di un circuito fortemente interconnesso tra politiche sociali e politiche occupazionali. Oltre infatti alla già evidenziata riemersione di soglie di lavoro occulto, l'impostazione di un sistema di accesso ai servizi alla persona voucherizzato detta un forte impulso alla generazione di nuova occupazione nei soggetti accreditati per l'erogazione di servizi socio-assistenziali. Le stime nel contesto europeo degli andamenti occupazionali individuano il settore dei servizi alla persona, c.d. *white jobs*, in crescita, pur con qualche rallentamento nel periodo di maggior impatto della crisi economica, dato confermato anche nelle analisi operate nel contesto italiano su dati INPS⁶⁶. Motivo per cui la spinta all'intrapresa di politiche di potenziamento dei sistemi di riorganizzazione dei servizi alla persona è fortemente rimarcata dall'Unione Europea al fine di pervenire alla diffusione dei tre principali effetti benefici registrati nelle esperienze più virtuose, quali l'emersione del lavoro nero, l'incremento della qualità dei servizi alla persona e gli impatti sulla crescita occupazionale.

⁶⁶ Si veda a tal proposito lo studio proposto nel 2014 dall'agenzia del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Italia Lavoro intitolato "*Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia. Servizi sanitari, sociali e della persona: i settori con il potenziale di occupazione più elevato*".

Capitolo IV

IL WELFARE GUARDATO DAL PUNTO DI VISTA DI UN OPERATORE DI MERCATO: IL CASO DAY RISTOSERVICE

1. Il welfare secondo Day – 2. I buoni Welfare – 3. La piattaforma Day per la gestione dei piani di welfare – 4. Il progetto di partnership con Confindustria Ancona

1. Il welfare secondo Day

La progettazione e impostazione operativa di un piano di welfare aziendale è un'iniziativa apparentemente elementare che nell'accezione più semplicistica possibile può essere costituita da operazioni di scelta dei panieri di beni e servizi che si desidera mettere a disposizione dei propri dipendenti o di specifiche categorie di essi e dalla definizione delle modalità di fruizione degli stessi. Ebbene già in questi due semplici passaggi si annida più di un'insidia per chi si affaccia per la prima volta a queste prassi. Già in primis la definizione delle categorie di destinatari, laddove non si opti per la destinazione delle risorse alla totalità dei dipendenti, richiede un livello di approfondimento e uno sforzo interpretativo che rende l'attività di non immediata realizzazione. L'interconnessione al sistema ordinamentale, in particolar modo alla normativa fiscale è tutt'altro che immediata e la mole di dubbi interpretativi si evolve pressoché in proporzione alle attività intraprese. La stessa Agenzia delle Entrate ha provveduto in diverse occasioni ad esprimere pareri interpretativi, dietro esplicito interpello⁶⁷ con risoluzioni, o con circolari interne evidenziando ed esplicitando il proprio orientamento su specifiche materie normative. Vi sono pertanto diverse società e studi di consulenza che hanno maturato un'esperienza e una specializzazione nel mondo del welfare aziendale e che fungono da staff

⁶⁷ Si ricorda in tal senso uno dei più noti nel contesto del Welfare Aziendale, c.d. "Interpello Willis", dal nome della società di consulenza che ne ha curato la formulazione, divenuto particolarmente importante perché ha permesso di chiarire esplicitamente i criteri di individuazione dei casi in cui i flexible benefit non concorrono alla formazione della base imponibile del reddito da lavoro dipendente godendo di conseguenza dello sgravio fiscale.

nell'attivazione ed esecuzione di tali prassi e possono essere chiaramente identificate come gli operatori del mercato del welfare aziendale, laddove tali prassi diventano una vera e propria linea di business.

Day Ristoservice è una delle società leader in Italia nel settore dei buoni pasto, nasce nel 1987 ed è oggi il frutto dell'alleanza tra il gruppo Camst e la società francese Groupe Chèque Déjeuner, anch'essa di matrice cooperativa (da quest'anno rinominatasi "Group UP"), numero 3 a livello mondiale nell'emissione di buoni sociali e culturali. Quella sociale è dunque una realtà originaria in Day, che con l'avvento del gruppo francese si è ulteriormente arricchita di una storia e cultura del welfare sia e innanzitutto nel contesto lavorativo interno e in secondo luogo nell'orientamento verso un mercato fino a quel momento silente nel contesto italiano. A raccontare nei dettagli l'esperienza e l'evolversi della storia aziendale è la dott.ssa Alessandra Bertazzoni, responsabile Welfare di Day Ristoservice.

«Il Gruppo UP nasce in Francia 50 anni fa e si perfeziona in titoli di servizio. I sindacati hanno grande importanza all'interno del CdA e, proprio per la sua derivazione tipicamente sociale, il gruppo diventa il riferimento principale di tutti i *comité d'entreprise*, che per legge francese sono quei comitati all'interno delle aziende che trattano per il benessere dei dipendenti. Quello francese è un sindacato avanzato che adesso si sta cercando con progetti europei di esportare anche al di fuori, proprio perché i dipendenti possano esprimere i loro bisogni e le persone che hanno questo ruolo in azienda possano trattare e acquistare beni e servizi per i dipendenti con maggiore puntualità. Il *comité d'entreprise* è dunque il primo interlocutore nelle aziende, oltre poi a tutto quello che riguarda gli enti pubblici, i dipartimenti, lo Stato e quelle che sono in Francia tutte le varie associazioni di volontariato per l'aiuto delle persone, etc».

Un primo aspetto di rilievo è dunque proprio il contesto culturale e politico da cui l'esperienza del Gruppo deriva. In Francia il tema del sistema di Welfare statale è stato per anni al centro dell'agenda politica e ha visto negli ultimi quindici anni avvicinarsi diverse iniziative che hanno poi condotto all'introduzione di strumenti universali di gestione degli ambiti di servizi socio assistenziali e sanitari con il duplice vantaggio, come evidenziato nel precedente paragrafo, di aver influenzato positivamente un mercato, quello che nel contesto europeo ha assunto la denominazione di "*white jobs*", che secondo statistiche ufficiali contribuisce positivamente ai trend occupazionali.

«In Francia il sistema dei voucher è assolutamente chiaro e semplice nel suo utilizzo per cui, oltre ad una chiarezza normativa che fa sì che ogni dipendente all'interno delle aziende abbia un plafond da spendere con finalità sociali (ove per

sociali si intende appunto il benessere della persona), lo Stato procede anche defiscalizzando tutto quello che è cultura, benessere e sanità, il che ad oggi risulta molto più semplice rispetto al contesto italiano. Quindi il Gruppo Up nasce con questa principale prerogativa e vuole esportare questa sua cultura in altri paesi e ad oggi è già presente in 19 nazioni. In Italia sappiamo che la legge in questo momento storico ha subito dei cambiamenti, prima d'ora vi era comunque un riferimento normativo in tema di welfare ma non era granché conosciuto; possiamo tuttavia dire che ci sono i primi timidi esempi di welfare aziendale “*home made*”, talvolta con più di un'incertezza circa l'applicazione della norma. Ed è in questo contesto che ci relazioniamo con le aziende, si tratti delle piccole realtà che intendono sostenere le spese delle rette d'asilo dei dipendenti, o della grande banca che vuole impostare un vero e proprio piano di welfare con la giusta pretesa di utilizzare tutti i benefici fiscali che la legge predispone e che richiede anche una strumentazione adeguata per il monitoraggio delle attività e dei processi». Casi come quest'ultimo in particolare hanno posto l'evidenza circa l'importanza di intraprendere un'iniziativa di implementazione di una piattaforma di gestione per rendere quanto più fluidi possibile i processi e facilitare al meglio l'esperienza di utilizzo delle risorse di welfare per i beneficiari e la gestione per le persone deputate al controllo e al coordinamento dei piani di welfare aziendale. A tale aspetto va aggiunta, come si vedrà in seguito nei paragrafi dedicati agli strumenti di gestione cartacea e telematica dei piani di welfare, una componente di natura normativa legata al valore nominale dei titoli cartacei di spesa che fino ad oggi ha reso più complessa la gestione dei servizi di welfare tramite voucher. La normativa previgente prevedeva difatti l'implicito divieto della trasmissione di un valore nominale ai lavoratori tramite titoli d'acquisto cartacei e/o elettronici. La comunicazione del plafond di risorse messe a disposizione dei lavoratori dipendenti beneficiari dei piani di welfare veniva dunque prudenzialmente gestita attraverso l'individuazione di budget di spesa figurativi (i cui importi sovente coincidevano per ragioni di praticità con la reale scala di valore in euro). Questa modalità permetteva di conservare l'estraneità del lavoratore a qualsiasi tipo di rapporto commerciale con il soggetto erogatore dei servizi, rapporto che invece era di legittima competenza del datore di lavoro erogatore del piano di welfare.

Non da meno come fattore di accelerazione dell'attenzione nei confronti del tema del welfare e di conseguenza di tutti gli strumenti e attività ad esso collegato è la crisi che ha caratterizzato gli andamenti economici degli ultimi anni.

«La crisi è stato fattore decisivo al punto tale che prima quasi nessuno conosceva il Testo Unico (TUIR), i famosi articoli 51 e 100 che adesso si cominciano a conoscere in modo quasi mnemonico ma che prima erano per lo più sconosciuti. Ne abbiamo avuto conferma costante rapportandoci con le aziende che quasi

reagiscono stupite dinanzi alle opportunità di cui le mettiamo al corrente in tema di welfare aziendale. Nonostante la normativa esistesse già da moltissimi anni è come se la crisi avesse fatto sì che venisse presa in considerazione dai più. Questo è quello che riscontriamo, ed è bene sottolinearlo, non solo nelle realtà di piccole dimensioni dove magari ci si accorge di determinate possibilità e strumenti solo nell'ufficio paghe cui è richiesta una certa accuratezza nella conoscenza di tali aspetti, ma anche nelle grandissime realtà».

Vi è dunque in un contesto del genere una forte componente di carattere informativo nello svolgimento di un ruolo di diffusione di quella che può essere considerata a tutti gli effetti una cultura del welfare intesa come possibilità di integrare il potere d'acquisto delle persone e recare loro un vantaggio volto ad un maggiore benessere economico e relazionale. «E' tutto lasciato molto alla cultura personale, la diffusione di tali prassi è dovuta innanzitutto alle persone che si impegnano e indagano di propria iniziativa. Day in tal senso mette a disposizione svariati strumenti affinché le aziende possano aiutare i propri dipendenti. Il termine "aiutare" non è casuale perché si va veramente ad incidere nei servizi base che tutti utilizzano. E' chiaro dunque che il nostro compito è anche quello di diffondere una cultura e quindi farci portatori dell'esperienza francese, ma anche partecipare ai vari convegni cui di volta in volta prendiamo parte e far sì che questa conoscenza si diffonda. In più visto che noi nasciamo da una realtà italiana e da quasi 30 anni siamo al servizio delle aziende per tutta una serie di altri servizi che bene si integrano con il welfare aziendale, la nostra missione è proprio quella di andare a completarli e a proporli sempre di più in veste anche di welfare».

La riscoperta di un ruolo comunicativo e di diffusore della cultura del welfare è stato per certi versi uno specchio che ha portato necessariamente la società ad interrogarsi in merito a quale fosse la propria idea di welfare e in che modo tale idea fosse rintracciabile innanzitutto nell'esperienza propria. «Il nostro caso in primis come azienda è in effetti particolare, siamo un classico esempio di contesto lavorativo in cui il welfare è sempre stato presente e diffuso ma non particolarmente comunicato. Da qualche anno è iniziato infatti un costante processo di "riemersione" di tutto quello che già c'è, che già facciamo in tema di welfare all'interno della nostra realtà. L'aspetto sicuramente più rilevante è l'attenzione e la cura nell'andare incontro alle esigenze di conciliazione e di flessibilità di orario per chi è in maternità. In Day vi sono almeno una quindicina di differenti tipologie di orario, annualmente riproposte e sottoscritte, che tengono conto delle più disparate esigenze in tema di conciliazione e flessibilità, c'è chi va a prendere a scuola il bambino, chi deve entrare presto alla mattina, chi ha necessità di prolungare le 6 ore dell'allattamento anche l'anno successivo, ecco tutto questo è in Day da sempre, quasi come se non fosse una cosa da sottolineare,

c'è stata sempre la massima apertura in questo senso. Accanto a questo aspetto vi sono tutta una serie di servizi normalmente svolti per le aziende clienti e di cui beneficiano anche i dipendenti Day. Si parla in tal caso di convenzioni aziendali per ottenere condizioni favorevoli in sede di acquisto di beni e servizi, come può essere ad esempio uno sconto del 20% sulla retta dell'asilo nido che normalmente un dipendente pagherebbe a prezzo pieno. La dinamica della trattativa delle convenzioni si basa proprio sulla forza d'acquisto del gruppo, dal momento in cui noi come interlocutori veicoliamo verso il soggetto con cui stipuliamo la convenzione non solo i nostri dipendenti ma, e soprattutto, i dipendenti di tutte le aziende clienti; ed è in questo modo che è possibile ottenere dei prezzi molto più interessanti».

La dinamica negoziale delle convenzioni è uno degli aspetti che meglio chiarisce quale possa essere la molteplicità di strumenti e servizi di cui un'impresa impegnata nell'attivazione di misure di welfare per i propri dipendenti possa usufruire. Dai semplici strumenti effettivi quali i voucher in senso lato, e le piattaforme per gestire chi ha una densità di dipendenti, fino alla possibilità di trattare dei prezzi vantaggiosi per la massa critica che potrà beneficiarne e le dinamiche amministrative e di rendiconto. In tutto questo processo c'è un particolare che riemerge con più costanza nell'esperienza di Welfare di Day ed è la funzione cui le iniziative di welfare sono deputate. La finalità sociale, in particolar modo da intendersi come azione di implementazione del potere di acquisto dei dipendenti, rappresenta una motivazione decisamente diffusa tra coloro che si affacciano al mondo del welfare aziendale. Tale spirito e motivazione è a tal punto coerente con le reali esigenze della maggior parte degli effettivi destinatari, in particolar modo in questo momento di crisi economica, che la parte di welfare c.d. ricreativo e destinata al tempo libero è spesso implementata proprio per l'inclusione di quella fetta minoritaria di dipendenti che non manifesta esigenze di tipo sociale e per la quale vengono magari strutturate delle reti di convenzioni ad hoc che prevedano ad esempio dei pacchetti viaggio, attività ludiche e di svago. «L'azienda mette a disposizione una ventina di scelte, poi il dipendente riceve delle credenziali e una volta scelto il pacchetto non deve fare altro che godersi il viaggio. Stessa cosa per le palestre, ci sono degli abbonamenti semestrali, trimestrali, giornalieri o ad ore. Ci sono poi delle esperienze più particolari come ad esempio lo Chef a domicilio o le lezioni di cucina, oppure il salto col parapendio e tutto quel genere di esperienze per le quali esistono aziende specializzate che attivano convenzioni anche per smartbox». E' un paradosso quello del welfare ricreativo che pone una chiara evidenza circa la strutturale e originaria funzione delle iniziative di welfare aziendale come tutela e risorsa integrativa per gli stati di bisogno più elementari e comuni quali sono i bisogni che ricadono nella sfera dei servizi alla persona, siano essi socio-sanitari

e/o socio-assistenziali. «Va detto chiaramente che le aziende principalmente vogliono una finalità di tipo sociale dal welfare, questa è la richiesta che riceviamo sempre. La parte di benessere e svago, lo vediamo anche nella nostra stessa realtà interna, è pensata per coloro che dicono “io non ho figli, non ho genitori anziani”, in tal caso si propone un altro ventaglio di beni e servizi e lo si fa con uno scopo inclusivo, per fare in modo che proprio tutti possano essere raggiunti dall’iniziativa aziendale. Persino nei casi in cui le aziende avessero delle disponibilità economiche, anche ridotte, per procedere all’elargizione di una somma di denaro ai dipendenti per l’acquisto di alcuni beni, l’orientamento più diffuso è comunque quello di collegarli a categorie di beni e servizi ben precise, che in alcuni casi si tramuta nell’utilizzo della cifra destinata a ciascuno per finanziare delle borse di studio, o in altre tipologie di sussidio attribuito con un criterio meritocratico o con finalità di welfare della persona. La finalità richiesta è prettamente sociale, quando si vira su beni e servizi di altra natura è perché ci sono delle persone che o sono single o comunque non hanno queste esigenze e non si può comunque non dar niente loro. Si tratta dunque più di un atteggiamento di riguardo nei loro confronti, e quindi ancora una volta di inclusione nell’azienda, più che di un vero e proprio filone di welfare».

2. I buoni Welfare

Lo strumento di pagamento del voucher in Italia ha conosciuto una stagione di grande diffusione con l’amplificarsi dell’utilizzo dei buoni pasto da parte delle imprese come servizio sostitutivo alla mensa aziendale. Ad incentivarne l’utilizzo è il Testo Unico delle Imposte sui Redditi, laddove alla lettera c) del comma 2 dell’art. 51 determina la non imponibilità delle «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 5,29⁶⁸», tetto elevato nel 2014 a euro 7 per i buoni elettronici⁶⁹.

⁶⁸ Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, *Testo Unico delle Imposte sui Redditi*, art. art. 51, comma 2, lettera c).

⁶⁹ La disposizione è prevista dalla Legge 23 dicembre 2014, n. 190 “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato” (Legge di stabilità 2015), art. 1, comma 16: «Alla lettera c) del comma 2 dell'articolo 51 del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, e successive modificazioni, le parole:

Le società emettrici di buoni pasto hanno saputo valorizzare al meglio questo *know how* e trasferire lo strumento dei titoli cartacei in altri ambiti favorendo la semplificazione delle transazioni e la trasferibilità di importi dagli utilizzatori agli esercenti convenzionati, anche in altri contesti commerciali. Il pilastro su cui si regge il sistema dei voucher è costituito dallo strumento della convenzione, attraverso il quale un esercente si uniforma ad una “moneta” comune all’utente, ricevendo titoli di pagamento dal valore figurativo predeterminato dal cui riscatto otterrà il proprio compenso effettivo.

Nella propria esperienza Day Ristoservice ha amplificato l’uso dei voucher in diversi ambiti. Vi sono, ad esempio, dei buoni spesa denominati “Cadhoc” che vanno a colmare il piccolo spazio delle liberalità previsto dal TUIR, nella cifra di 258,23€⁷⁰ annui per ciascun dipendente, sottoforma di buoni regalo. Tale cifra non concorre alla formazione del reddito da lavoro dipendente risultando di conseguenza esente da IVA e deducibile nella sua totalità per l’impresa. Per tale ragione è uno strumento molto richiesto dalle aziende per via anche della sua semplicità di utilizzo al bisogno del dipendente andando quindi a godere di determinati servizi o acquistare determinati beni di sicuro utilizzo. Lo strumento del voucher è stato poi sperimentato anche nel campo del welfare. I primi voucher welfare nell’esperienza di Day nel contesto italiano e in particolar modo nella Regione Emilia Romagna nascono con un’accezione sociale in occasione dell’implementazione dei programmi di accoglienza per i migranti con l’introduzione del c.d. “*pocket money*”, contributo in denaro destinato ad ogni beneficiario (commisurato al numero dei componenti del nucleo familiare) e previsto per il sostegno alle piccole spese personali, ulteriori rispetto ai beni e ai servizi garantiti dai progetti di accoglienza⁷¹. Allo stesso modo un analogo funzionamento è stato predisposto per la raccolta di sostegni economici e aiuti umanitari attraverso le ONLUS che se negli ultimi anni vedeva operazioni di raccolta donazioni la devoluzione in beneficenza a progetti di aiuto in Africa, nell’ultimo periodo si è trasformato in un circuito di aiuto le cui risorse vanno a fungere da sostegno economico per soggetti in difficoltà sul territorio italiano per l’acquisto di beni di prima necessità o per il pagamento della refezione scolastica o altri servizi di welfare che altrimenti le persone raggiunte pagherebbero con fatica. E’ una dinamica che oltretutto evidenzia ancora una volta come il welfare statale si stia ritirando e quello privato stia avanzando, laddove è lo stesso

«di lire 10.240,» sono sostituite dalle seguenti: «di euro 5,29, aumentato a euro 7 nel caso in cui le stesse siano rese in forma elettronica,»

⁷⁰ Ibidem, lettera b).

⁷¹ <http://www.regione.emilia-romagna.it/sederoma/conferenze-interistituzionali/conferenza-regioni-e-province-autonome/archivio-sedute/archivio-sedute-2011/seduta-del-21-luglio-2011/CR.P.06.pdf>

cittadino a farsene carico, così come le aziende, le ONLUS e altri soggetti del privato sociale.

Il voucher welfare vero e proprio è l'evoluzione delle precedenti esperienze e rappresenta lo strumento cartaceo ed elettronico attraverso il quale le aziende possono erogare ai propri dipendenti le risorse previste dal piano di welfare. Day fornisce il servizio alle aziende aderenti creando la rete di partner e gestendo tutti i rapporti di natura economico amministrativa, controllando e tracciando ogni singola azione. L'Azienda o l'Ente Pubblico decide e personalizza il servizio, ordina e distribuisce i buoni ai beneficiari che li utilizzeranno presso i partner accreditati. I Partner affiliati che aderiscono al progetto erogano il servizio ricevendo successivamente dall'ente emettitore dei buoni il rimborso per i titoli incassati. Tale strumento ripercorre di fatto la stessa dinamica del buono pasto potenziandone la valenza sociale.

Uno strumento come quello del buono welfare vede tra le righe della Legge di Stabilità 2016 un'importante apertura e leva di diffusione. Il già richiamato comma 190 del testo normativo aggiunge infatti all'art. 51 del Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917 "Testo Unico delle Imposte sui Redditi" il comma 3-bis disponendo che «ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3», ossia della trasmissione di beni e servizi di utilità sociale ai dipendenti sotto forma di welfare aziendale, «l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale». Quest'ultimo aspetto relativo al valore nominale rende senz'altro molto più pratico lo strumento e apre un vero e proprio mercato nell'ambito del quale sia le società emettrici di buoni pasto che i soggetti erogatori di servizi di utilità sociale possono intraprendere importanti forme di collaborazione per l'attivazione di un'ampia offerta di beni e servizi alla cittadinanza.

3. La piattaforma Day per la gestione dei piani di welfare

La gestione dei piani di welfare prevede una serie di attività volte a coniugare correttezza formale, importi assegnati, rispetto delle normative e controllo dei livelli di accesso e utilizzo ai servizi offerti. La mole di documenti e la molteplicità di soggetti implicati tra destinatari e gestori del piano richiedono competenze specifiche e alti livelli di attenzione per evitare che determinati errori

compromettano la bontà del piano pregiudicandone la sua correttezza formale e l'applicabilità dei vantaggi previsti dalla normativa fiscale. Per facilitare tali dinamiche negli ultimi anni sono state progettate e realizzate piattaforme informatiche d'ausilio all'implementazione dei piani di welfare strutturate per seguire l'intero processo, coniugando la molteplicità di esigenze e bisogni manifestati dalla popolazione aziendale con l'esigenza di ridurre al massimo i costi di gestione e permanere nei criteri fiscali, garantendo di conseguenza un aumento del potere d'acquisto per i dipendenti e l'accesso agli sgravi fiscali per le aziende. Sono già diversi i player sul mercato del welfare, a titolo esemplificativo Edenred, Muoversi (da poco rinominatasi Easy Welfare), Welfare Company (tramite le infrastrutture digitali di Muoversi), che si sono dotati di strumenti informatici in grado di governare i processi e di fornire una struttura virtuale di supporto sia ai lavoratori che agli uffici del personale (o alle funzioni deputate all'interno delle imprese alla gestione dei piani di welfare). Tra questi anche Day Ristoservice ha colto sin dal 2011 l'idea di implementare una piattaforma di welfare a seguito della lettura nel contesto operativo dell'esigenza da parte delle imprese di poter fruire di uno strumento che fungesse da cruscotto di controllo. Il percorso dell'azienda nel mondo del welfare si è poi articolato e concentrato su altri aspetti e si arriverà dunque con l'inizio del 2016 ad inaugurare lo spazio virtuale di gestione dei piani, coniugando il *know how* storicamente maturato dalla società in tema di gestione di titoli di pagamento cartacei e contrattazione di convenzioni vantaggiose per i propri stakeholders.

Venendo alle modalità di funzionamento, la piattaforma permette in fase iniziale ai suoi fruitori di autenticarsi attraverso un profilo utente identificato da una classica log-in e password. Una volta all'interno dell'ambiente virtuale la persona può scegliere entro una data di scadenza i beni dei quali fruire nell'ambito delle campagne attive. A seguito della scelta la piattaforma emette un "ordine" che viene visionato dall'hr manager, o da chi ha in gestione il piano, il quale avalla le scelte e dà il via libera all'esecuzione. Le convenzioni vengono chiaramente stipulate in precedenza e la scelta di delimitare il periodo di apertura delle campagne non è tanto dovuta alla volontà di generare massa critica per rendere ragionevole l'attivazione o meno di convenzioni quanto per snellire le procedure di gestione delle richieste. Rispetto alle opzioni di scelta riservate ai destinatari del piano va sottolineato che un processo di accompagnamento ed orientamento nella scelta dei servizi può rendere più efficiente ed efficace il piano, specie per quanto concerne determinate categorie di destinatari. D'altro canto la funzionalità e l'efficacia del piano è anche direttamente influenzata dal corretto svolgimento di attività preliminari di studio e indagine delle esigenze della platea di destinatari.

Gli utenti della piattaforma dispongono inoltre di un sistema di chat interna nell'ambito del quale possono comunicare tra di loro e con i gestori del piano, formulando domande e scambiando impressioni riguardo ai beni offerti e alle modalità di adesione. Quest'ultimo aspetto ha una valenza significativa in relazione al processo di diffusione di una cultura del welfare all'interno delle aziende. Difatti, quanto più si amplificano le possibilità di interazione tanto più si elevano le possibilità di "contagio" di tutti i potenziali destinatari del piano, e questo vale in particolar modo per le realtà di grandi dimensioni e particolarmente articolate territorialmente.

Dal punto di vista dei soggetti deputati alla gestione dei piani di welfare, la piattaforma mette a disposizione un cruscotto per l'attivazione delle campagne e per l'assegnazione dei crediti virtuali alle varie categorie di destinatari, restituendo in tempo reale i livelli di adesione e di fruizione delle risorse assegnate. L'operatore può disporre di strumenti di filtro e messaggistica con i quali dare comunicazione dell'attivazione di nuovi pacchetti o dell'avvio delle campagne.

Il paniere di servizi che è stato immaginato per la gestione tramite piattaforma ricomprende:

- Istruzione e famiglia
- Carrello della spesa
- Cultura

Nell'ambito della gestione amministrativa è previsto uno spazio per l'*uploading* delle fatture per la gestione del c.d. "welfare rimborsuale" con una indicazione di stato di lavorazione della domanda (accettata, rifiutata, in lavorazione). Per garantire la privacy di ciascun utente vengono predisposte e sottoscritte delle liberatorie.

Nel caso in cui il valore assegnato al dipendente nel piano di welfare non venga goduto al 100% entro la scadenza stabilita tali importi non saranno più nelle disponibilità del destinatario. Vi sono delle ipotesi per cercare di convertire tale valore in un modo tecnicamente lecito come ad esempio attraverso il versamento dell'eventuale equivalenza del valore non goduto nel fondo di previdenza integrativa aziendale (se esistente).

4. Il progetto di partnership con Confindustria Ancona

I percorsi di diffusione della cultura del welfare aziendale promossi da Day Ristoservice hanno portato la società ad intraprendere una collaborazione stretta con le associazioni datoriali, in particolar modo con il mondo confindustriale. Una delle collaborazioni più significative è la partnership intrapresa negli ultimi tempi con l'ambito territoriale di Ancona nel cui contesto la società sta progettando un servizio innovativo che mixa gli aspetti caratteristici del welfare aziendale con i vantaggi provenienti dalle convenzioni e dalle iniziative tipiche di un player del mercato dei buoni pasto e dei buoni spesa. Tali caratteristiche si arricchiscono inoltre della tipica mutualità associativa messa in campo da Confindustria che completa il ventaglio di elementi costitutivi dell'iniziativa.

Il concetto alla base di tutto è la generazione di una sinergia vincente tra i soggetti di un determinato territorio finalizzata alla diffusione di prassi positive di welfare aziendale ma non solo. Le aziende coinvolte mettono infatti in comune i propri valori e i propri prodotti generando una rete di mutuo vantaggio all'interno della quale i dipendenti propri e altrui possono accedere a sconti particolarmente vantaggiose per l'acquisto dei prodotti di ciascuna impresa coinvolta. In tal modo viene garantito un sensibile aumento del potere d'acquisto di ciascun lavoratore destinatario e operata una riduzione del costo del lavoro attraverso l'accesso ai vantaggi fiscali riservati alle iniziative di welfare aziendale.

Lo strumento perfezionato da Day per la realizzazione del progetto è una card denominata "Card EVOLVE", dotata di microchip di ultima generazione, sulla quale vengono caricati tutti i servizi ricompresi nell'operazione. Attraverso questa card, i lavoratori beneficiari potranno accedere ad un ampio ventaglio di prodotti, messi a disposizione dalle aziende del territorio aderenti al progetto, con degli importanti sconti dedicati. Il circuito permette inoltre la circolazione di titoli sostitutivi di mensa su supporto cartaceo ed elettronico, Voucher per usufruire di Servizi di Welfare aziendale, Voucher per l'incentivazione aziendale (Buono Cadhoc). La card funge dunque nel contempo da strumento univoco e da circuito anche per i valori corrisposti nei rispettivi piani di welfare aziendale. Day in tal senso funge da partner tecnico commerciale nella gestione dei valori sostitutivi di denaro e della rete presso cui vengono spesi i buoni e fruiti i servizi, portando in dotazione oltre al proprio *know how* a livello culturale e di valori, una gamma di strumenti quali la piattaforma di gestione dei piani e la rete di convenzioni. L'intero sistema è predisposto per l'aggancio all'interfaccia Zucchetti in maniera

tale da poter integrare gli strumenti di gestione dei piani di welfare e di gestione del personale/gestione paghe.

Il risultato è un aumento di potere d'acquisto per i dipendenti, laddove tutto quello che è la spesa per finalità sociali trova possibilità di integrazione e di alleggerimento nelle risorse previste dai piani di welfare e tutto ciò che è spesa di altro genere può trovare ulteriore sostegno al potere d'acquisto nell'accesso a scontistiche personalizzate in virtù dell'appartenenza al circuito di imprese creatosi. Il progetto racchiude in sé quello che è un atteggiamento sempre più diffuso nelle aziende caratterizzato da una grande responsabilità sociale aziendale. In cambio l'appartenenza ad un network ampio e popolato rappresenta per le imprese l'occasione per ampliare la platea di clienti target e stringere importanti collaborazioni con aziende partner. Per le aziende entrare nel circuito Card Evolve rappresenta a tutti gli effetti una nuova opportunità di business, intercettando nuova domanda e nuovi clienti per i propri prodotti e servizi.

Il vero assente in questo caso è il sindacato che al momento non ha preso parte attiva ai lavori progettuali, pur manifestando già impressioni positive e la volontà di intervenire in sede di ratificazione concedendo il proprio assenso. Il progetto pilota messo in piedi da Confindustria Ancona e Day Ristoservice prevede il coinvolgimento di 10 Aziende e 10 spacci aziendali nel territorio di Jesi. Il primo circuito attivato permetterà la circolazione del Buono pasto elettronico, dei servizi di Welfare Aziendale elettronici e del Buono spesa Cadhoc valido anche per acquisti on-line.

CONCLUSIONI

Il welfare aziendale in Italia non gode di una definizione univoca sia dal punto di vista giuridico che scientifico. Ciò che si intende come welfare aziendale è conseguentemente desumibile dalle prassi attualmente in uso in tema di benessere dei lavoratori nel contesto aziendale e dai principali riferimenti in materia tributaria per quanto concerne gli sgravi fiscali ad esse connesse. I cardini sono dunque costituiti dalle esperienze aziendali e territoriali più virtuose e dalle disposizioni normative contenute nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi agli articoli 51 e 100.

Gli aspetti salienti del welfare aziendale sono sintetizzabili in tre principali soggetti beneficiari: l'azienda, la collettività (lo Stato), la persona (il lavoratore dipendente). In tali ambiti è racchiusa la valenza trilaterale del welfare aziendale, identificabile nel valore che esso può produrre in cambio: motivazione e clima organizzativo positivo in azienda con conseguenti potenziali impatti sui livelli di produttività e riduzione del costo del lavoro; valorizzazione del ruolo sociale dell'impresa nella presa in carico di determinate nuove tipologie di bisogno tipiche dell'attuale struttura sociale; beneficio per il lavoratore nella percezione di risorse integrative rispetto al semplice salario, con conseguente aumento del potere d'acquisto e riduzione delle nuove povertà. Quest'ultimo in particolare è un ambito che in un determinato momento storico è divenuto di pertinenza dall'attore pubblico ma che negli ultimi anni, complice il deciso arretramento del sistema di welfare statale, vive una forte crisi di risorse e di prospettiva.

La decisa valenza sociale delle iniziative di welfare aziendale è determinata dalla loro stessa matrice identitaria. Le radici profonde delle iniziative di welfare aziendale affondano difatti nella concezione più autentica della responsabilità sociale d'impresa, tipica di una classe imprenditoriale ben identificabile in alcune personalità di spicco nel periodo della rivoluzione industriale e nel secondo dopoguerra, oggi indicati come "imprenditori illuminati". Il ruolo di perno sociale svolto da queste persone teneva conto della responsabilità in capo all'azienda nel farsi carico di una serie di esternalità tipiche del contesto produttivo (esternalità ricadenti sui soggetti in esso implicati). I germi di tale concezione e cultura imprenditoriale sono identificabili oggi in iniziative più o meno formalizzate di attenzione e cura della relazione con i dipendenti e di presa in carico di specifici bisogni ed esigenze da parte dell'impresa. Tali esperienze evidenziano l'importanza di una diffusione ad ampio spettro di una rinnovata cultura del welfare nei contesti aziendali che ne valorizzi i nessi con la vocazione sociale di qualsiasi iniziativa imprenditoriale. Il contesto produttivo, richiedendo la

partecipazione fisica ed intellettuale delle persone, non può essere appena riducibile a mero meccanismo di realizzazione di un plusvalore economico ma può rappresentare un ambito di peculiare attenzione alle esigenze e ai bisogni di cui le persone sono portatrici. Il tessuto produttivo italiano è indiscutibilmente connotato da una struttura dimensionale medio-piccola prevalente, il che evidenzia una potenziale criticità di risorse. L'intrapresa di iniziative di welfare in azienda presuppone la chiara consapevolezza che si tratti di un investimento economico. Gli sgravi fiscali che ad oggi fungono da incentivo per questo tipo di prassi non ne eliminano completamente il peso ma rendono certamente meno oneroso il costo del lavoro e più vantaggioso il ricorso a tali tipologie di beni e servizi per i lavoratori. In particolar modo, in virtù delle ultime novità normative, in caso di traduzione in welfare di una parte o della totalità del premio di produttività, il vantaggio per i lavoratori è rappresentato da uno sgravio totale dei valori da qualsiasi forma di tassazione. Tale aspetto trova ulteriore incremento di valore se unito ai vantaggi provenienti dalla contrattazione dei migliori prezzi di mercato ad opera degli operatori deputati alla creazione delle reti di convenzioni per la fruizione dei servizi di welfare.

L'orientamento del legislatore in questo momento storico è quello di contestualizzare le prassi di welfare aziendale come strumento di gestione del personale e di contrattazione, con una connotazione chiaramente economica. La valenza sociale diviene conseguentemente un esito ed è connessa al paniere di beni e servizi che l'azienda decide di mettere a disposizione dei dipendenti destinatari dei piani di welfare. A tal proposito, appare coerente l'evidenza circa la spiccata finalità sociale delle iniziative di welfare ampiamente rintracciata negli interlocutori aziendali dalla società Day Ristoservice, coinvolta nel presente lavoro nella ricerca empirica sul tema. L'esperienza descritta conferma quanto l'orientamento prevalente nelle imprese sia quello di destinare le risorse delle iniziative di welfare aziendale al rafforzamento della rete di servizi di assistenza alla persona.

In questo scenario si aprono nuovi e interessanti spazi per le parti sociali, sia per le rappresentanze datoriali che dei lavoratori, soggetti originariamente deputati ad una funzione di tutela e garanzia dell'equità di trattamento e del rispetto dei diritti dei lavoratori, al dialogo e alla costruzione comune. Il momento storico presente, complice anche l'urto patito a causa della crisi economica, impone un cambio di paradigma e il passaggio da una logica conflittuale ad una logica collaborativa per la costruzione del bene comune. Le forti spinte competitive globali riconfigurano i quadri di interessi accorpando molteplici elementi peculiari in macro obiettivi comuni, raggiungibili solo in virtù di una nuova cooperazione tra tutte le forze in campo. Ne sono esempio i tanti casi di contrattazione di secondo livello che, a

partire dalle esigenze specifiche del contesto aziendale, riscrivono, in virtù di un dialogo tra le parti, le regole contrattuali e i mutui benefici. Cultura, dialogo e collaborazione sono le parole chiave che costituiscono la base di un rinnovato ruolo di mediazione delle realtà sindacali nel complesso e articolato momento storico presente.

Il welfare aziendale rappresenta a tutti gli effetti uno strumento di potenziale impulso alla capacità competitiva delle imprese italiane, il cui beneficio ha una virtuosa ricaduta sull'intero contesto sociale, in favore della collettività. Pur essendo ancora prematuro stabilire il potenziale amplificarsi di tali prassi in esito alle ultime novità normative, che ne hanno sdoganato la connotazione bilaterale, l'interesse e il dibattito innescatosi rappresentano segnali incoraggianti per il prossimo futuro. In tal senso l'apertura alla diffusione dei voucher cartacei ed elettronici per la corresponsione di valori spendibili in beni e servizi di welfare aziendale costituisce una importante spinta all'apertura di un vero e proprio mercato del welfare. Oltre ai lavoratori destinatari dei piani di welfare, che potranno disporre di strumenti di accesso rapido e chiaro ai servizi, a beneficiarne potranno essere anche tutte le realtà del privato sociale (profit e non profit) che hanno nell'erogazione di servizi di assistenza alla persona la loro attività focale.

Per fare in modo che il welfare aziendale non subisca un effetto di diffusione "a macchia di leopardo" con conseguenti discrepanze in termini di ambiti aziendali, di settore e/o geografiche, è necessario immaginare un nuovo modello di welfare che superi le dicotomie stato/azienda, pubblico/privato, piccolo/grande, dipendente/collaboratore, e che apra alla più ampia diffusione e fruibilità delle risorse potenzialmente erogabili. Un modello che per certi versi è già in essere nelle esperienze aziendali e territoriali più virtuose ma che necessita di interventi sistemici che ne facilitino l'amplificazione. Tale passaggio non è esclusivamente demandabile all'attesa di un intervento di tipo normativo ma è frutto innanzitutto del progressivo diffondersi delle iniziative di welfare nel contesto italiano in virtù delle condizioni attualmente possibili. Compito del legislatore è infatti quello di descrivere la realtà chiarendone accuratamente i confini. È pertanto la crescita e il diffondersi della cultura del welfare aziendale il vero elemento di auspicio per l'innescarsi di processi virtuosi che conducano al netto riconoscimento da parte del legislatore e all'introduzione di elementi che ne valorizzino a pieno le potenzialità.



Scuola Internazionale di dottorato

Formazione della persona e mercato del lavoro

XXVIII Ciclo

LITERATURE REVIEW

***IL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA:
PROFILI TEORICI ED ELEMENTI APPLICATIVI
DI UNO STRUMENTO “TRILATERALE”***

TRA POVERTA', PRODUTTIVITA' E SOSTENIBILITA

A cura di Emmanuel Buono

INDICE

Capitolo I

LA TRASFORMAZIONE DEL CONTESTO SOCIALE E D'IMPRESA, DEL MODELLO DI WELFARE STATE E DEL CONCETTO DI POVERTA'

1. Posizione del problema: demografia, nuovi bisogni e nuova povertà...
2. Il Sistema di Welfare State e le sue evoluzioni.....
3. La responsabilità sociale d'impresa e il welfare sussidiario.....

Capitolo II

FISCALITA' E INCENTIVAZIONI

1. Fiscalità per le imprese e chiamata al protagonismo dell'imprenditore:
TUIR e suoi (mancati) aggiornamenti.....
2. Una duplice convenienza: azienda e lavoratore si incontrano.....
3. Esempi di incentivazione.....

Capitolo III

LE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE

1. Chi sono le aziende che decidono di attivare un piano di welfare in
Italia
2. Come le aziende fanno welfare in Italia.....
3. Ostacoli al welfare aziendale nel contesto italiano.....

I CAPITOLO

LA TRASFORMAZIONE DEL CONTESTO SOCIALE E D'IMPRESA, DEL MODELLO DI WELFARE STATE E DEL CONCETTO DI POVERTÀ'

Sommario **1.** Posizione del problema: demografia, nuovi bisogni e nuova povertà – **2.** Il Sistema di Welfare State e le sue evoluzioni – **3.** La responsabilità sociale d'impresa e il welfare sussidiario

1. Posizione del problema: demografia, nuovi bisogni e nuova povertà

Stato, mercato del lavoro e famiglia hanno rappresentato i tre pilastri su cui si sono edificati i regimi di welfare delle società industriali dello scorso secolo. Il dibattito contemporaneo si è eccessivamente concentrato sullo Stato, ma la crisi dei sistemi di welfare va letta nell'interazione tra questi tre elementi fondanti. ESPING-ANDERSEN G., *I fondamenti sociali delle economie postindustriali*, Il Mulino, Bologna, 2000, pp. 16-17.

Rispetto a 100 anni fa, tali istituzioni sono oggi fortemente in discussione per via delle evoluzioni e dei tanti cambiamenti sopravvenuti nella società nel corso dei decenni: dai modi di produrre beni e servizi alla forte spinta alla competizione globale; dalla progressiva nuclearizzazione delle strutture sociali all'avanzare di pretese su nuove forme di aggregazione familiare; dalla crisi delle finanze pubbliche alla progressiva ibridazione con i servizi privati e con le iniziative aziendali. Per una prima panoramica sui fattori di evoluzione di tali elementi RANCI C. (a cura di), *Social Vulnerability in Europe: the New Configuration of Social Risks*, Palgrave Macmillan, New York, 2010, Part II; PIZZUTI F. R. (a cura di), *Rapporto sullo stato sociale 2010. La «Grande crisi del 2008» e il Welfare State*, Academia Universa Press, Loreto, 2009; RUGGERI F. (a cura di) *Stato sociale, assistenza, cittadinanza*, Franco Angeli, Milano, 2013, pp. 129-145; COLOZZI I. (a cura di), *Dal vecchio al nuovo welfare. Percorsi di una morfogenesi*, Franco Angeli, Milano, 2012, pp. 9-36; MIGLIAVACCA M., ROSINA A., *Strutture familiari e condizioni lavorative in Italia* in LIVI BACCI M. (a cura di), *Demografia del capitale umano*, Il Mulino, Bologna, 2010, pp. 45-

69; MORGAN J., *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*, Wiley, New York, 2014.

L'attenzione ai trend demografici rappresenta un fattore trasversale riscontrabile in diversi filoni di ricerca, a partire da quello economico che ha tra le sue fila studiosi come Malthus e Keynes. Pur essendo su posizioni ben diverse nel giudicare la relazione tra trend demografici e sostenibilità dei sistemi produttivi a livello macro-economico, entrambi hanno individuato nella crescita/decrecita demografica un elemento cruciale. In MALTHUS T., *An essay of the Principle of Population*, London, 1798, pp. 4-11, l'autore afferma che la crescita della popolazione avviene secondo una progressione geometrica mentre le risorse naturali secondo una progressione aritmetica, per cui una eccessiva crescita demografica avrebbe inesorabilmente prodotto degli stati di povertà. Il punto di vista Keynesiano, così come espresso dallo stesso autore durante una conferenza tenuta all'Eugenics Society dal titolo "Conseguenze economiche della diminuzione della popolazione" KEYNES J.M., *Some economic consequences of a Declining Population* in Eugenics Society, 1937, ristampato in *The Collected Writings of John Maynard Keynes*, Macmillan, Londra, 1973, pp. 124-133 individua invece nella decrecita demografica un fattore di stagnazione economica al quale far fronte con interventi oculati.

Gli studi recenti sull'andamento demografico delle società moderne e sulle relazioni di incidenza sugli equilibri sociali mostrano il concretizzarsi di alcuni dei rischi preconizzati teoricamente anni addietro. Se si guardano ad esempio i dati ISTAT pubblicati nel rapporto 2014, dalla piramide demografica italiana e dai dati di spesa, è evidente ciò che è stato teorizzato come il progressivo ampliamento delle fasce di bisogno, in particolar modo di quelle riguardanti la *long term care*, con l'incremento delle fasce di popolazione di anziani e grandi anziani (ultraottantenni), e l'incremento della spesa per la cura all'infanzia. Si veda *Tendenze demografiche e trasformazioni sociali: nuove sfide per il sistema di welfare* in ISTAT, *Rapporto annuale 2014. La situazione del paese*, Istituto Nazionale di Statistica, Roma, 2014, pp. 139-197. *Long term care* e cura dell'infanzia vanno ad impattare in termini di carichi assistenziali in primo luogo sui nuclei familiari, al cui interno la figura più sollecitata è quella femminile, definita "il pilastro delle reti di aiuto", con conseguenti difficoltà di conciliazione vita-lavoro e di sostenibilità degli impieghi. Tali aspetti sono delineati con precisione anche in RIZZA R., SANTANGELO F., *Scelte occupazionali e regolazione: il lavoro di cura delle donne fra bambini e anziani*, in «Sociologia del lavoro», 2014, n. 3, pp. 126-141; SARACENO C., KECK W., *Can we Identify Intergenerational Policy Regimes in Europe?*, in *European Societies*, 2010, n. 5, pp. 675-696; MIGLIAVACCA M., RANCI C., *Trasformazione dei rischi sociali*

e persistenza del welfare, in ASCOLI U. (a cura di), *Il welfare in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2011, pp. 21-55; CARRERA F., PAVOLINI E., RANCI C., SABBATINI A., *Domanda, misure e assetti del long-term care nei paesi - europei: un quadro comparativo*, in «La rivista delle politiche sociali», 2011, n.4, pp. 331-371; DONATI P., *Uno sguardo complessivo: dinamiche di mutamento delle famiglie italiane, impatti sul tessuto sociale e priorità di una politica familiare orientata alla solidarietà intergenerazionale*, in: AA.VV., *Famiglie e politiche di welfare in Italia: interventi e pratiche. Vol. II*, Il Mulino, Bologna, 2005, pp. 325 – 360. Lo stato di progressivo invecchiamento della popolazione è un tema che è stato posto all’attenzione anche nell’ambito delle strategie europee con obiettivi fissati al 2020. Le linee strategiche sono disponibili al sito internet http://ec.europa.eu/europe2020/index_it.htm.

Rispetto al costo degli anziani sulle economie familiari in termini di *long term care* va segnalata l’analisi del Censis che nell’ambito del 48° rapporto annuale sulla situazione sociale del paese segnala un contributo dei longevi alle reti familiari, nell’ordine dell’assistenza ai nipoti, contributo monetario alle spese della famiglia o dei nipoti e assistenza ad altri anziani. Si veda CENSIS, *Rapporto sulla situazione sociale del paese*, 2014, pp. 59-60.

La stretta correlazione tra demografia, mercato del lavoro e welfare è stata a più riprese analizzata attraverso studi condotti sia con finalità descrittive che critiche e propositive per l’intrapresa di politiche di riforma, individuando trasversalmente nell’occupazione femminile una delle principali risorse potenziali per lo sviluppo economico. Si veda a tal proposito ROSINA A., *Cambiamenti demografici e benessere familiare*, in CAPRIO L., *Sistema economico e famiglia*, Vita e Pensiero, Milano, 2013, pp 11-27; DEL BOCA D., ROSINA A., *Famiglie sole. Sopravvivere con un welfare inefficiente*, Il Mulino, Bologna, 2009, Cap. IV; IORI C., MAIANI B. (a cura di), *Donne al lavoro. Letture al femminile del mercato del lavoro flessibile*, Carocci, 2006, Cap. I, III e V; CESARATTO S., *Invecchiamento della popolazione, mercato del lavoro e welfare: un’introduzione critica* in «Studi e note di economia», Anno XIV, n. 3-2009, pp. 395-429; STRANGES M., *Dinamiche demografiche e mercato del lavoro in Italia* in «Quaderni europei sul nuovo welfare», quaderno n. 10, 2008, pp. 192-209; SPEROTTI F., *Demografia e mercato del lavoro: i cambiamenti dei prossimi quarant’anni* in «Diritto delle relazioni industriali», Numero 1/XXI, Giuffrè Editore, Milano, 2011, pp. 106-118; ROSINA A., DE ROSE A., *Demografia*, Egea, Roma, 2014, pp. 149-160; *Il cambiamento demografico. Rapporto-proposta sul futuro dell’Italia*, a cura del Comitato per il progetto culturale della Conferenza Episcopale Italiana, Laterza, Roma-Bari, 2011, pp. 135-186.

Il dato sull'occupazione femminile ha rappresentato uno dei principali indicatori di sviluppo anche nelle strategie europee. Nella "Strategia di Lisbona", il pacchetto di riforme varato nel 2000 dal Consiglio Europeo con l'obiettivo di rafforzare l'occupazione, le riforme economiche e la coesione sociale, uno degli obiettivi principali era l'innalzamento del tasso di occupazione femminile ad una media superiore al 60% entro il 2010. Il resoconto della sessione straordinaria del Consiglio Europeo tenutasi il 23 e 24 marzo 2000 a Lisbona è disponibile al link http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm. Per un resoconto dei documenti preparatori si veda <http://www.consilium.europa.eu/it/presid.htm>.

Ulteriori studi hanno dimostrato come le traiettorie dell'occupazione femminile, in particolar modo in relazione ad eventi di maternità, non siano solo da considerarsi sotto il profilo dell'ingresso/uscita dal mercato del lavoro ma anche dall'alternarsi tra part-time e full-time, elementi che, connessi ai livelli di istruzione, generano diverse penalizzazioni/crescite salariali. Si veda nello specifico lo studio condotto nel contesto britannico da BASTAGLI F., STEWART K., *Madri e mercato del lavoro: percorsi occupazionali e crescita salariale*, in «La rivista delle politiche sociali», 2012, n.2, pp. 329-363.

Sul tema occupazione femminile e impatti sull'economia si veda anche il filone di tematico denominato "Womenomics", da un neologismo coniato da un analista di Goldman Sachs nel 1999 e ripreso nel 2006 da *The Economist*, che offre spunti e analisi di efficienza economica. Si veda WITTEMBERG-COX A., *Rivoluzione Womenomics. Perché le donne sono il motore dell'economia*, Il sole 24 ore, Milano, 2011, Cap. 1; FERRERA M., *Il fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*, Mondadori, 2008, pp. 13-44. Tale termine è stato ripreso anche nella nota aggiuntiva divulgata dalla Presidenza del consiglio dei Ministri sullo stato di attuazione del PNR per il biennio 2006-2008, *Donne, Innovazione, Crescita. Iniziative per l'occupazione e la qualità del lavoro femminile nel quadro degli obiettivi di Lisbona*, Nota aggiuntiva al Rapporto sullo stato di attuazione del Programma Nazionale di Riforma 2006-2008, Presidenza del Consiglio dei Ministri, pag. 3.

La partecipazione al mercato del lavoro da parte delle donne in Italia ha registrato dei miglioramenti rispetto al passato. La comparazione dei dati con la media Europea è tuttavia impetuosa portando diverse analisi alle medesime conclusioni nel corso degli ultimi anni. Il dato principalmente ribadito riguarda il forte squilibrio nell'occupazione tra nord a sud Italia, paragonando sia le fasce anagrafiche e i livelli di attività, che i livelli di istruzione nella popolazione femminile. A tal proposito si veda il Rapporto-Proposta a cura del Comitato per il progetto culturale della Conferenza Episcopale Italiana *Per il lavoro. Rapporto-*

proposta sulla situazione italiana, Laterza, Roma-Bari, 2013, pp. 31-35; ISTAT, *Tendenze demografiche e trasformazioni sociali. Nuove sfide per il sistema di Welfare*, rapporto annuale 2014, pp. 139-197; ANDREOTTI A., FELLINI I., *Dentro la crisi: partecipazione e occupazione femminili in un mercato del lavoro territorialmente diviso* in «Sociologia del lavoro», 2012, fascicolo n. 126, pp. 25-38.

I cambiamenti demografici e occupazionali e le criticità emergenti nella tenuta dei sistemi di tutela pubblica possono essere letti in relazione con la diffusione e l'evolversi del fenomeno della povertà e al suo conseguente impatto sugli equilibri sociali. Il concetto di povertà ha visto ampliarsi il proprio raggio di applicazione, un tempo caratterizzato da aspetti meramente economici, successivamente introducendosi anche nella sfera sociale e relazionale. E' possibile rintracciare in tal senso la definizione di nuove forme di povertà che dai beni materiali hanno visto la loro estensione a "povertà istituzionale" e "povertà relazionale". A ben vedere la definizione di povertà relazionale era già stata fornita a fine ottocento dal sociologo Georg Simmel, così come riproposto nel volume Curato da Donatella Simon SIMMEL G., *Sulla povertà*, Franco Angeli, Milano, 2013. Altre definizioni delle nuove povertà con riferimenti a quella di tipo relazionale e istituzionale sono proposte anche in PASSERA A.L., BARTOLOMEI A., *L'assistente sociale. Manuale di servizio sociale professionale*, Edizioni CieRre, Roma, 2005, pp. 22-23; PIERETTI G., *Per una cultura dell'essenzialità. Studi e ricerche sulle moderne povertà urbane*, Franco Angeli, Milano, 2005, pp. 93-101; MAGGIAN R., *I servizi socioassistenziali. Sistema integrato di interventi e servizi sociali*, Carocci, Roma, 2013; P., PIERETTI G., BERGAMASCHI M. (a cura di), *L'urbano, le povertà. Quale welfare. Possibili strategie di lotta alle povertà urbane*. Atti del convegno "Città che cambia, esclusione sociale grave e politiche di welfare" promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna e dal Centro Studi sui problemi della città e del territorio (Ce.P.CI.T) del dipartimento di Sociologia dell'Università degli studi di Bologna, Franco Angeli, Milano, 2004.

In virtù dei cambiamenti socio-demografici ed economici in atto si è notato che si sta ampliando la diffusione sempre maggiore dei rischi connessi alla progressiva mancanza di autosufficienza nella popolazione. Si parla in tal senso di "Working poor", ossia di persone che sebbene occupate vivono a ridosso della soglia di povertà a causa di salari bassi. A tal proposito si veda: FILANDRI M., STRUFFOLINO E., *Working poor: lavoratori con basso salario o occupati che vivono in famiglie povere? Un'analisi del fenomeno in Italia prima e dopo la crisi*, in «Sociologia del lavoro», 2013, n. 131, pp. 190-205; MEO A., *I working poor. Una rassegna degli studi sociologici*, in «La rivista delle politiche sociali»,

2012, n. 2, pp. 219-241; ANDREß H.J., LOHMANN H., *The working poor in Europe. Employment, Poverty and Globalization*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2008, pp. 1-6. Chiara Saraceno in SARACENO C., *Il lavoro non basta: La povertà in Europa negli anni della crisi*, Feltrinelli, 2015, pp. 51-64, evidenzia un dato statistico: in Italia, con la crisi dal 2008 al 2013 i *working poor* sono aumentati del 50%. L'autrice sottolinea anche come in Italia, a differenza di altri paesi europei, questa povertà tra i lavoratori sia più diffusa a causa della presenza di tre elementi: molti lavori sottopagati, numerose famiglie monoreddito, scarsa o nulla redistribuzione a favore delle famiglie.

Le politiche di sostegno al reddito per i lavoratori poveri (in-work benefits policies) avevano inizialmente un ruolo secondario tra le politiche sociali, ma a partire dalla seconda metà degli anni 2000 il loro utilizzo in Europa e nei Paesi OCSE ha assunto un ruolo centrale. Si veda a tal proposito IMMERVOLL H., PEARSON M., *A Good Time for Making Work Pay? Taking Stock of In-Work Benefits and Related Measures across the OECD*, IZA Policy Paper N. 3, Bonn, 2009, pag. 15; BASILE R., *Sostenere il reddito dei lavoratori poveri. Una rassegna delle principali misure utilizzate in sede UE* in «La Rivista delle politiche sociali», 2012, n. 2, pp. 243-265. Il secondo contributo in particolare passa in rassegna le politiche di sostegno al reddito a favore dei lavoratori poveri nei paesi dell'UE, sottolineando i diversi obiettivi per cui vengono strutturati: mentre nei paesi anglosassoni si tende alla riduzione della povertà, in tutti gli altri si vuole favorire l'occupazione, rendendo più remunerativo il lavoro.

Guardando al fenomeno dei *working poor* nel contesto internazionale, i dati periodicamente diffusi dal Dipartimento del lavoro degli Stati Uniti parlano di una sostanziale costanza della percentuale di incidenza nel contesto statunitense negli ultimi anni, in particolar modo a partire dallo *shock* finanziario generato dalla crisi del 2007. Si veda tra gli ultimi aggiornamenti il report proposto all'indirizzo <http://www.bls.gov/opub/ted/2015/working-poor-over-10-million-in-2013.htm>.

Gli studi condotti su scala europea evidenziano che in molti paesi, malgrado i tassi di disoccupazione siano in diminuzione resta elevata l'incidenza del fenomeno della povertà. Tale dato trova nel fenomeno dei *working poors* una delle possibili spiegazioni, come descritto in CARRIERI V., *I working poor in Italia: quanti sono, chi sono, quanto sono poveri* in «La rivista delle politiche sociali», 2012, n.2, pp. 71-96. La stima delle cause di insorgenza del fenomeno sono da ricercare, secondo l'autore, sia nei cambiamenti evolutivi che interessano il mercato del lavoro che in cambiamenti di ordine istituzionale.

Il tema del rapporto tra lavoro e povertà viene affrontato anche nell'enciclica *Caritas in veritate* di Papa Benedetto XVI. Il pontefice, ripercorrendo i passi del

suo predecessore, afferma che la povertà non è solo frutto della mancanza di un lavoro (disoccupazione) ma anche della mancanza di un lavoro “decente” che permetta di soddisfare le esigenze e le necessità della famiglia e dei figli PAPA BENEDETTO XVI, *Caritas in Veritate*, Cantagalli, Siena, 2009, Cap. IV.

Dati ISTAT diffusi nel 2014 e relativi all’anno 2013 dimostrano un incremento dell’incidenza della povertà sulle famiglie proporzionale al numero di componenti e di figli a carico. Tali dati vengono confermati anche nell’ultimo report diffuso nel 2015, con dati relativi al 2014, laddove una situazione di povertà relativa e assoluta è statisticamente più ricorrente per le famiglie con cinque o più componenti, in particolar modo per coppie con tre o più figli e/o con altri componenti aggregati. Si veda ISTAT, *La povertà in Italia*, Report anno 2014, 15 luglio 2015, disponibile alla pagina internet <http://www.istat.it/it/archivio/164869>. L’archivio dei principali studi condotti dall’istituto di ricerca in tema di povertà sono disponibili alla pagina <http://www.istat.it/it/archivio/poverta>.

Studi rispetto all’incidenza economica dei figli a carico sono riportati in DONATI P. (a cura di), *Il costo dei figli. Quale welfare per le famiglie?*, Franco Angeli, Milano, 2010, pp. 19-35. L’autore propone un punto di vista originale sul tema sostenendo che ricondurre il problema della povertà e delle disuguaglianze al costo dei figli rischia di generare un grave effetto controproducente, creando una spirale di sfiducia rispetto alla natalità, e riconducendo nei confronti dello Stato un dato sulle necessità e i bisogni della popolazione difficilmente sostenibile con risorse pubbliche. In SARACENO C., *Cittadini a metà. Come hanno rubato i diritti degli italiani*, Rizzoli, Milano, 2011, l’autrice sottolinea come la bassa natalità in Italia non sia da imputare esclusivamente a fattori economici, pur rendendosi necessario procedere ad una stima del costo dei figli per una più adeguata politica di sostegno ai redditi delle famiglie che decidono di avere figli.

Le evidenze demografiche riscontrabili negli studi di recente conduzione parlano di una netta diminuzione delle nascite e di un progressivo invecchiamento della popolazione, tanto da parlare di “debito demografico”, non solo su scala italiana ma anche a livello europeo. Si veda ISTAT, *Tendenze demografiche e trasformazioni sociali. Nuove sfide per il sistema di Welfare*, rapporto annuale 2014.

E’ stato sottolineato come, in relazione a tali evidenze, negli ultimi decenni non ci sia sempre stato un continuo allineamento nei processi di revisione delle misure di risposta ai bisogni emergenti. Gli studi comparati tra l’Italia e alcuni pesi europei evidenziano in alcuni casi dei gap da colmare nelle politiche di riforma in risposta ai nuovi bisogni emergenti nella società. Uno sguardo dettagliato è offerto da: COSTA G., *Le politiche per la non autosufficienza in Italia: un caso di*

cambiamento graduale senza riforme, in «La rivista delle politiche sociali», 2011, n.4, pp. 49-80; PAVOLINI E., RANCI C., *Le riforme della long-term care in Europa. Ipotesi e strumenti per l'analisi comparata*, in «La rivista delle politiche sociali», 2011, n.4, pp. 19-46; PAVOLINI E., RANCI C., *Il processo di riforma nelle politiche per la non autosufficienza nei paesi dell'Unione Europea: un tentativo di interpretazione*, in «La rivista delle politiche sociali», 2011, n.4, pp. 373-406; LUZZATTO F., *Esiste ancora lo Stato Sociale? Passato presente e futuro del sistema italiano di welfare*, Franco Angeli, Milano, 2013, pp. 260-292; BERTANI M., *Famiglia e politiche familiari in Italia. Conseguenze della crisi e nuovi rischi sociali*, Franco Angeli, Milano, 2015, pp. 137-148.

Si è peraltro registrata un'evoluzione di contesto frutto dell'introdursi di nuovi fattori nelle dinamiche occupazionali e relazionali come la sempre più diffusa automazione in campo produttivo e la sempre maggiore interconnessione tra le persone a livello tecnologico che ha nel contempo generato in alcuni casi un impoverimento delle relazioni frontali e in altri occasione per la conversione di interessi comuni in azioni di partecipazione politica dal basso. Il progressivo cambiamento dei costumi e l'accelerazione impressa dall'insorgere di nuovi fattori hanno accentuato alcune criticità negli strumenti di Welfare concepiti a livello statale nonché attivato nuove e imprevedibili dinamiche di interrelazione tra i soggetti. Tali aspetti sono in vario modo delineati da: BORGONOV E., *Che cos'è il Welfare Mix?*, in VITTADINI G. (a cura di), *Liberi di scegliere. Dal welfare state alla welfare society*, RCS Libri, Milano, 2002, pp. 175-177; VISCO I., *Perché i tempi stanno cambiando*, XXX Lettura del Mulino, Bologna 18 ottobre 2014, pp. 4-7, 11; ALLAN J.P., SCRUGGS L.A., *Political Partisanship and Welfare State Reform in Advanced industrial societies*, «American Journal of Political Science», 2004, pp.496-512.

Il continuo mutamento del contesto sociale e la constatazione di non adeguati aggiornamenti normativi hanno condotto alcuni studiosi a definire come “nuovi rischi sociali” eventi o necessità che non sono tutelati/promossi dalla legislazione vigente ma che necessitano di tutela ed emergono da analisi sociali. Il tema dei nuovi rischi sociali viene approfondito in PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO L., *Welfare aziendale e nuovi rischi sociali*, in «La rivista delle politiche sociali», 2012, n.3, pag. 145-147.

2. Il Sistema di Welfare State e le sue evoluzioni

Le iniziative volte al concreto miglioramento delle condizioni di vita della popolazione non sono sempre state una prerogativa dello Stato. Hanno invero visto le proprie origini a partire dall'alto Medioevo fino agli inizi del secolo XIX nell'azione di movimenti laicali, religiosi, operai e imprenditoriali in un dinamismo continuo che sarà poi modernamente definito nella sua forma evoluta "welfare society". Si veda: VITTADINI G. (a cura di), *Liberi di scegliere. Dal welfare state alla welfare society*, RCS Libri, Milano, 2002, p. XIII; SALFI A., TAROSSO F. (a cura di), *Dalle società di mutuo soccorso alle conquiste del welfare state*, Ediesse, Roma, 2014, pp. 41-70; RINALDI M., *Dal welfare state alla welfare society. Teologia sociale e azione pastorale di Caritas italiana*, Effatà, Torino, 2006, 42-46; BENENATI E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in MUSSO S. (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, pp. 43-61; LUCIANO A., *Le società di mutuo soccorso tra memoria e nuovo welfare* in «La Rivista delle Politiche Sociali», 2012, n. 4, pp. 239-240.

Da uno sguardo d'insieme sull'andamento dei sistemi di welfare pubblico in relazione alla tradizione politica e sociale nei vari paesi è possibile osservare una suddivisione dei sistemi di welfare in macro-categorie. Una prima distinzione è fornita dal sociologo Richard Titmuss che, in virtù del ruolo svolto dallo Stato e dei destinatari degli interventi, individua tre principali modelli (da lui stesso definiti una rappresentazione semplificata e perciò perfettibile): "The Residual Welfare Model of Social Policy", caratterizzato da un intervento dello Stato in base all'effettiva prova dello stato di bisogno; "The Industrial Achievement-Performance Model of Social Policy", nel quale lo Stato incoraggia il ricorso al libero mercato per la soddisfazione dei bisogni, intervenendo unicamente in forma correttiva rispetto alle mancanze evidenziate dal mercato; "The Institutional Redistributive Model of Social Policy", lo Stato si fa carico in prima battuta della risposta ai bisogni della cittadinanza intervenendo talvolta in ottica preventiva per favorire un criterio di efficienza. Tale classificazione è riportata in TITMUSS R., *Social Policy. An introduction*, Allen & Unwin, London, 1974, pp. 30-32.

La classificazione di Titmuss è stata poi rielaborata in ESPING-ANDERSEN G., *The Three Welfare Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton University press, Princeton, 1990, pp. 9-34, individuando tre categorie di sistemi di welfare quali regime conservativo, liberale e "social democratico". Una ampia panoramica sulle tipologie di categorizzazione dei sistemi di Welfare Pubblico teorizzate

nell'ultimo trentennio è riportata anche nell'interessante raccolta proposta in LEIBFRIED S., MAU S., *Welfare States: Construction, Deconstruction, Reconstruction* - vol. 1, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2008, pag. 62-87.

Una ulteriore classificazione che unisce diverse proposte di tipizzazione dei modelli di welfare è suggerita in FERRERA M., FARGION V., JESSOLA M., *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Marsilio, Padova, 2012, pp. 3-7. Vengono individuate quattro configurazioni prevalenti sotto il profilo istituzionale e distributivo: "welfare nordico", con forme di copertura omogenee e inclusive; "welfare anglo-sassone", con un ricco paniere di servizi ma con dualismi tra ricchi e poveri nell'accesso a determinate prestazioni di natura pubblica o privata; "welfare continentale", fondato su un'impostazione fortemente assicurativa e asimmetrico sia rispetto alle divisioni di genere che al ciclo di vita e alla struttura sociale; "welfare sud-europeo", sbilanciato verso la tutela della vecchiaia e fortemente incentrato sul protagonismo della famiglia come primo ammortizzatore sociale.

In Italia il sistema di offerta pubblica dei servizi di assistenza alla cittadinanza ha subito negli anni mutazioni legate al corso dei tempi, alle congiunture economiche e a processi di riforma disegnati secondo una logica di taglio alla spesa pubblica in risposta ai vincoli di bilancio sempre più stringenti. In Italia si è passati nell'arco di mezzo secolo dall'introduzione di forme forti di assistenzialismo statale, come il servizio sanitario nazionale nella misura in cui era stato istituito nel 1978, ai tagli lineari. A tal proposito si veda: PASSERA A.L., BARTOLOMEI A., *L'assistente sociale. Manuale di servizio sociale professionale*, Edizioni Ciesse, Roma, 2005, pp. 264-274; MAGGIAN R., *Guida al welfare italiano: dalla pianificazione sociale alla gestione dei servizi*, Maggioli, 2011, pp. 107-129.

La prospettiva statalista ha presto mostrato i propri limiti strutturali nella crisi delle finanze dello Stato italiano che, nel caso della sanità pubblica "per tutti", ha sfiorato l'implosione del sistema. Le riforme successivamente varate hanno progressivamente seguito un orientamento "misto" richiamando in causa la platea dei corpi intermedi in ottica di libero mercato dei servizi. E' possibile rintracciare riferimenti in tal senso in: BORGONOV I E., *Che cos'è il Welfare Mix?*, in VITTADINI G. (a cura di), *Liberi di scegliere. Dal welfare state alla welfare society*, RCS Libri, Milano, 2002, pp. 170-188; VITTADINI G. (a cura di), *Che cos'è la sussidiarietà*, Guerini e associati, Milano, 2007, pp. 40-45; BRAMBILLA A. (a cura di), *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti*, Itinerari Previdenziali, Milano, 2012, 19-22; GORI C. (a cura di), *La riforma dei*

servizi sociali in Italia, Carocci editore, Roma, 2004, pp. 21-30; DE LEONARDIS O., *Il welfare mix. Privatismo e sfera pubblica*, in *Stato mercato*, n.46, 1996, pp. 51-75; LEON P., *Stato, mercato e collettività*, Giappichelli, Torino, 2003, pp. 145-149; BORGONOV E., *Welfare un modello da ripensare*, in *Rivista Atlantide*, n.2/2006, pp. 25-31; PIZZUTI F. R. (a cura di), *Rapporto sullo stato sociale 2010. La «Grande crisi del 2008» e il Welfare State*, Academia Universa Press, Loreto, 2009, pp. 178-202; COLOZZI I. (a cura di), *Dal vecchio al nuovo welfare. Percorsi di una morfogenesi*, Franco Angeli, Milano, 2012; HEMERIJCK A., *Changing Welfare States*, Oxford University Press, Oxford, 2012, pp. 23-50; *La vita buona nella società attiva. Libro verde sul futuro del modello sociale*, Ministero del lavoro, della salute e delle politiche sociali, 25 luglio 2008, pp. 19-22; BOCCACCIN L., *Terzo settore e partnership sociali: buone pratiche di welfare sussidiario*, Vita e Pensiero, Milano, 2009, pp. 3-22.

In tale contesto complesso ed articolato, si collocano le sperimentazioni di innovazione sociale che sono state denominate da alcuni «*secondo Welfare*». In Italia infatti, si sono sviluppati programmi di protezione ed investimenti sociali, a finanziamento non -pubblico, che sono stati letti come risorse che si aggiungono ed intrecciano al “*primo welfare*” di natura pubblica ed obbligatoria, integrandone le carenze in termini di copertura e tipologia di servizi. Questo c.d. “*secondo welfare*”, caratterizzato da un marcato radicamento territoriale, secondo l’omonimo gruppo di studiosi che lo hanno teorizzato, coinvolgerebbe una vasta gamma di attori economici e sociali quali imprese, sindacati, enti locali e Terzo settore, generando un sistema dotato di grandi potenzialità. Al riguardo si consulti il sito <http://www.secondowelfare.it> e i documenti MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013, pp. 7-9; FERRERA M., MAINO F., *Il «secondo welfare» in Italia: sfide e prospettive*, *Italianieuropei*, n. 3, 2011, pp. 17-22; CANALE L., *Unione Europea, Innovazione sociale e secondo welfare*, Centro Einaudi, 2WEL, W.P., n. 1/2013; MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Social innovation beyond the state. Italy’s secondo welfare in a european perspective*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, Working Paper 2/14; MAINO F., MALLONE G., *Secondo Welfare e imprese: nesso e prospettive*, in «*La Rivista delle Politiche Sociali*», 2012, n. 3; MALLONE G., *Il welfare aziendale in Italia: una risposta ai nuovi bisogni sociali?*, in BRAY M., GRANATA M. (a cura di), *L’economia sociale: una risposta alla crisi*, Solaris, Roma, 2012, pp. 135-144.

I teorici del “Secondo Welfare” non hanno tuttavia accolto un favore unanime nella loro lettura del contesto attuale, incontrando anzi forti critiche circa l’impostazione del loro modello. Alcuni studiosi hanno infatti definito la teoria del

“Secondo Welfare” come obsoleta e imperniata su principi novecenteschi. Si veda ad esempio PRANDINI R., *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi* in RIZZA R., BONVICINI F. (a cura di), *Attori e territori del welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all’impoverimento*, Franco Angeli, Milano, 2014, pp. 48-49. L’autore individua 3 limiti nella teoria del “Secondo Welfare”: una concezione di Stato Sociale sganciata dal suo evolversi morfogenetico; la conseguente considerazione degli attori privati quali ancillari del Pubblico e compensativi delle sue carenze; una distinzione pubblico/privato non adeguata ai cambiamenti in atto e alla “policontestualità” del welfare odierno.

3. La responsabilità sociale d’impresa e il welfare sussidiario

La Responsabilità Sociale dell’Impresa (RSI) o *Corporate Social Responsibility* (CSR) è un concetto recentemente tornato alla ribalta ma che ha avuto nel tempo diverse genesi e accezioni. Come documentato in MORRI L., “*C’era una volta in america...*”. *Una nota sulle origini della responsabilità sociale d’impresa* in «Sociologia del lavoro», 2007, Fascicolo 106-107, pp. 13-26, di CSR si inizia a parlare in America negli anni ’40-’50 dal confluire di due correnti opposte quali le identità e entità morali e scientifiche del paese rappresentate da sindacati, chiese e organizzazioni di agricoltori da un lato e le organizzazioni imprenditoriali, le scuole universitarie e di direzione aziendale dall’altro.

Sono degli anni ‘80 tre dei contributi teorici più importanti per lo sviluppo della responsabilità sociale d’impresa: gli studi sull’etica degli affari (o *business ethics*), lo sviluppo del concetto di *Corporate Social Performance* (CSP) e la teoria degli *stakeholder*, come riscontrabile in CHIRIELEISON C., *L’evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, Franco Angeli, 2004, Milano.

L’etica degli affari o *business ethics*, così come delineata in SACCONI L., *Etica degli affari*, Il saggiatore, Milano, 1991, pp. 8-12, riguarda il rapporto tra l’etica intesa come disciplina filosofica e la scienza economica. L’etica degli affari può quindi essere oggetto di studio su tre livelli: la macro-etica degli affari (riguarda le istituzioni economiche superiori), la meso-etica (quella delle organizzazioni intermedie e delle imprese) e la micro-etica (interessa scelte particolari degli agenti economici). Sul tema l’autore D’Orazio fa notare che la dimensione etica

dell'impresa è oggi generalmente accettata, per cui l'impresa ha precisi doveri morali. D'ORAZIO E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, in «Notizie di POLITEIA», XIX, n.72, 2003, pag. 127. Si può quindi distinguere tra *stockholder view*, in cui il manager non ha vincoli etici, e *stakeholder view* dove, al contrario, vengono rispettati i diritti morali di tutti i portatori di interesse dell'impresa, come affermato in DIENHART J. W., *Business, Institutions, and Ethics*, Oxford University Press, Oxford, 2000, Pag. 1.

La *Corporate Social Performance* va intesa come la configurazione organizzativa dei principi di *social responsibility*, dei processi di *social responsiveness* e delle politiche, programmi ed impatti relativi alle relazioni sociali di impresa. Per approfondimenti si veda WOOD D.J., *Measuring Corporate Social Performance: A Review*, «International Journal of Management Reviews», 2010, n. 12, pag. 54. In tal senso dovrebbero essere i portatori di interesse, in quanto destinatari degli effetti dell'azione dell'impresa, a valutarne la performance. Così come documentato in CLARKSON M.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, Issue 1.

Il pensiero dell'economista Lorenzo Sacconi pone l'accento sui doveri fiduciari cui l'impresa si deve sottoporre, affermando che la RSI vada intesa come un modello di *governance* allargata dell'impresa, in base alla quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli *stakeholder*, come espresso in SACCONI L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo dell'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005, pag. 112. Tale pensiero è di fatto in linea con quanto espresso da Stefano Zamagni, secondo il quale la RSI ha il suo fondamento nella pari dignità di tutti gli *stakeholder* nella conduzione dell'attività imprenditoriale, come rintracciabile in ZAMAGNI S., *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, Il Ponte, Perugia, 2003, pp. 243-257. Secondo l'economista romagnolo l'impresa nel suo agire può essere efficiente e generare valore anche se la funzione obiettivo che cerca di massimizzare includesse, tra i suoi argomenti, oltre al profitto, anche altre variabili riferite a finalità di interesse collettivo. Queste tesi vanno in netta contrapposizione con il pensiero del premio Nobel Friedman, secondo il quale l'unico obiettivo dell'impresa è la massimizzazione del profitto, in mancanza del quale verrebbero disattesi gli interessi dei primi legittimi stakeholders: gli azionisti. FRIEDMAN M., *Capitalism and freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962, pag. 133.

Le analisi critiche sulla RSI nel contesto italiano trovano un altro contributo negli studi del professor Mario Molteni il quale in MOLTENI M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero editore, Milano, 2004, pp. 91-92, affronta il tema da un'altra angolatura. Il quesito da cui parte nella sua indagine è se la RSI rappresenta per l'impresa un costo oppure costituisce un plusvalore in grado di fornire un apporto nella creazione di ricchezza. Lo stesso autore in MOLTENI M., *L'impresa tra competitività e responsabilità* in *Etica e affari in Italia e in Europa*, «Impresa & Stato», 2003, n. 65 sottolinea ad ogni modo che la fondamentale responsabilità dell'impresa è quella di generare ricchezza, la RSI attiene al limite alle modalità con cui si può attuare tale responsabilità. Dello stesso avviso, d'altronde, è la stessa Commissione europea che con il Libro Verde del 2001 ha inteso lanciare un dibattito sulle modalità di promozione della CSR al fine di definire un nuovo quadro normativo di riferimento, affermando proprio nell'introduzione del documento che la responsabilità delle imprese è quella di generare profitti e al tempo stesso contribuire a obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente. Si veda *Libro verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Commissione Europea, 18/07/2001. Il testo integrale del Libro Verde consultabile all'indirizzo internet <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366&qid=1433318086120>.

Zamagni da questo punto di vista si spinge oltre, affermando che è necessario passare da una impresa socialmente responsabile ad una civilmente responsabile. Quest'ultima, secondo l'autore ha il più arduo obiettivo di concorrere a rendere democratico l'ordine di mercato. ZAMAGNI S., *Impresa responsabile e mercato civile*, Il Mulino, Bologna, 2013, Cap 1.

La stretta interconnessione tematica e sostanziale tra welfare aziendale e CSR viene prospettata da Borgogna, individuando nei lavoratori una particolare categoria di stakeholders e perciò riconducibile all'approccio "multistakeholder" della CRS. Si veda BORDOGNA L., *Corporate Social Responsibility e relazioni industriali: integrazione o competizione?* in SACCONI L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo di impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005, pp. 523-532.

La responsabilità sociale di impresa come forma volontaria di impegno da parte delle imprese nella gestione responsabile in relazione agli impatti che le attività svolte dall'azienda possono avere sul contesto in cui essa opera, è un concetto che può diventare fonte di valore condiviso, contribuendo alla competitività dell'impresa e, allo stesso tempo, allo sviluppo sociale e ambientale del contesto di riferimento. Non mancano pareri discordanti che denotano talvolta un utilizzo

improprio e strumentale di tali principi, ipotesi che secondo alcuni minerebbe alla base la natura stessa dell'entità d'impresa. A tal proposito si veda STEINBERG E., *Just Business: business ethics in action*, , Oxford University Press, Oxford, 2000, pag. 42. L'autore arriva a paragonare un certo utilizzo della Responsabilità sociale di impresa ad una forma, metaforicamente intesa, di prostituzione. Così come affermato anche in FERRARI L., RENNA S., SOBRERO R., *Oltre la CSR. L'impresa del Duemila verso la Stakeholder Vision*, Isedi, Milano, 2009, pag. 26, laddove la RSI viene tacciata come tentativo delle imprese di distogliere l'attenzione dai loro ampi profitti e dai loro poteri economici.

La responsabilità sociale d'impresa arriva ad avere implicazioni di carattere economico-contabile introducendo così criteri in virtù dei quali il bilancio può diventare strumento di consapevolezza aziendale e qualità relazionale, nonché strumento di comunicazione nei confronti degli stakeholders. Per una panoramica sul tema si legga: PERRINI F., TENCATI A., *Corporate social responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano, 2008; CASTELLANI G., *Responsabilità sociale di impresa e bilancio di sostenibilità*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, pp. 171-172; CAMPEDELLI B. (a cura di), *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale*, Franco Angeli, Milano, 2005, pp. 20-27; AREZZO C., D'AMICO R., RANDONE S. (a cura di), *La responsabilità sociale oltre l'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2008, pp. 163-165; *Welfare, lavoro, coesione. Spunti per il protagonismo delle imprese*, indagine a cura dei gruppi Giovani Imprenditori di Confindustria Modena e Giovani Imprenditori di Unindustria Bologna presentata al convegno *Welfare aziendale in Emilia Romagna: significati ed esperienze*, Modena, 19 giugno 2014.

I principi afferenti la responsabilità sociale d'impresa hanno alimentato il dibattito politico spostandosi progressivamente sulle direttrici tematiche animate da concetti come l'economia sostenibile e la crescita sostenibile, aspetti che si intersecano anche con fattori ambientali ed eco sistemici. Per un approfondimento si veda DI PASCALE A., *La responsabilità sociale dell'impresa del diritto dell'Unione Europea*, Giuffré Editore, Milano, 2011, pp. 163-169; ALFORD H., COMPAGNOI F., *Fondare la responsabilità sociale d'impresa*, Città Nuova, Roma, 2008, pp. 152-184 ; MORRI L., *Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa. Un profilo interpretativo*, Franco Angeli, Milano, 2009, pp. 61-70; BOVA A., ROSATI D., *Il terzo settore e l'impresa sociale: sostegni o sfide per il Welfare State?*, Editrice Apes, Roma, 2008, pp. 62-65.

Sono molti, anche tra gli addetti ai lavori, a incorrere spesso in definizioni confusionarie che si muovono su una labile linea di confine tra responsabilità

sociale d'impresa e welfare aziendale. Per ovviare a tale confusione e approcciare linearmente il tema del welfare aziendale sono utili i contributi offerti da: TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, pp. 19-20; MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, in «ADAPT Labour Studies e-Book series», n. 31, pp. 3-18; RIZZA R., BONVICINI F. (a cura di), *Attori e territori del welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Franco Angeli, Milano, 2014, pp. 29-44; RIZZI F., MARRACINO R., TOIA L., *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013; PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il Welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013, Cap. 1; 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, pp. 53-76.

E' possibile dunque individuare quale fattore distintivo e preminente nella definizione dell'oggetto di studio "welfare aziendale" la diretta interconnessione con gli aspetti fiscali e la duplice funzionalità di tali iniziative che, intervenendo sulla soddisfazione, la motivazione e il "benessere percepito" dai lavoratori auspica e talvolta genera effetti positivi sulla produttività delle RU, come coerentemente evidenziato in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, pp. 62-69; MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, in «ADAPT Labour Studies e-Book series», n. 31, pp. 3-5.

II CAPITOLO

FISCALITA' E INCENTIVAZIONI

Sommario **1.** Fiscalità per le imprese e chiamata al protagonismo dell'imprenditore: TUIR e suoi (mancati) aggiornamenti – **2.** Una duplice convenienza: azienda e lavoratore si incontrano – **3.** Esempi di incentivazione

1. Fiscalità per le imprese e chiamata al protagonismo dell'imprenditore: TUIR e suoi (mancati) aggiornamenti

Le regole di imposizione fiscale rappresentano una delle leve incentivanti l'intrapresa di azioni di carattere sociale da parte delle imprese. La variazione della pressione fiscale può costituire uno dei motori di spinta dell'iniziativa privata rendendola conveniente e fruttifera. La normativa fiscale connessa a questo specifico tema è in Italia assai datata e disorganica, come ben evidenziato in TURSI A., *Il welfare aziendale: profili istituzionali* in «La Rivista delle Politiche Sociali», 2012, n.4, pag. 213-235

I principali riferimenti normativi in tal senso sono rintracciabili nel D.P.R. n. 917/1986 e nel d.lgs. n. 446/1997. A tal proposito si veda: BRENNI F., Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, pp. 93-122; FICARI V., MASTROIACOVO V. (a cura di), *Corrispettività, onerosità e gratuità. Profili tributari*, Giappichelli, Torino, 2014.

Non sono mancate negli anni le proposte di miglioramento della normativa fiscale nel tentativo di andare in contro all'evolversi del contesto socio-economico. Nel 1994 l'allora ministro delle finanze Giulio Tremonti pubblicava un libro bianco dal titolo "La riforma fiscale" auspicando un disegno di riforma da attuare secondo tre direttrici:

- dal centro alla periferia, attraverso l'implementazione del federalismo fiscale;
- dalle persone alle cose, ipotizzando una redistribuzione del peso fiscale dal reddito al patrimonio;
- dal complesso al semplice, prefigurando una drastica riduzione del numero della disparità di tasse e riferimenti normativi.

Ampia considerazione viene riservata dall'autore al tema dell'evasione, termine che ricorre per più di 60 volte nell'arco di un documento di circa 200 pagine, come a voler sottolineare con forza quale sia il principale ostacolo alla sostenibilità del sistema di welfare pubblico. Per una lettura integrale del documento TREMONTI G., *La riforma fiscale*, Libro bianco, Ministero delle finanze, 1994, pp. 16-64.

I principi e auspici proposti dal Libro Bianco del 1994 vengono in qualche modo accantonati per via del cambio di governo e il Dlgs. 314/97 "Armonizzazione, razionalizzazione e semplificazione delle disposizioni fiscali e previdenziali concernenti i redditi di lavoro dipendente e dei relativi adempimenti da parte dei datori di lavoro" non persegue un cambiamento dei criteri tributari per un riequilibrio dei livelli di capacità contributiva ma si pone in linea con gli interventi di cambiamento graduale così come disegnati negli anni '70. Il testo completo della legge è disponibile all'indirizzo internet <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe/97314dl.htm>.

Nel 1997 l'allora Viceministro dell'economia Vincenzo Visco, indisse una commissione di studi presso la scuola superiore dell'Economia e delle Finanze "Ezio Vanoni" al fine di ripercorrere le fasi di sviluppo dell'IRPEF e degli assegni per il nucleo familiare per giungere ad una analisi critica dello status quo, offrendo spunti e proposte di adeguamento per una politica fiscale equilibrata e meglio aderente ai tempi, a beneficio dei cittadini. Si veda DE VINCENTI C., PALADINI R. (a cura di), *L'imposta sui redditi delle persone fisiche e il sostegno alle famiglie*, Libro Bianco, Scuola superiore dell'economia e delle finanze "Ezio Vanoni", Ministero dell'economia e delle finanze, 2008, pp. 175-188.

La Legge delega n. 80/2003 recante "*Delega al Governo per la riforma del sistema fiscale statale*", all'art. 3, comma 1, let. c., n. 7 prevedeva l'introduzione di uno sgravio fiscale per i premi di produttività aprendo uno scenario di possibile cambiamento per i livelli del costo del lavoro andando a sottrarre dalla base imponibile del reddito da lavoro dipendente benefici economici flessibili finalizzati al coinvolgimento dei lavoratori nei risultati raggiunti dalle imprese presso le quali erano occupati. Il testo della legge delega è consultabile all'indirizzo <http://www.camera.it/parlam/leggi/03080l.htm>.

La Legge n. 247/2007 recante "*Norme di attuazione del Protocollo del 23 luglio 2007 su previdenza, lavoro e competitività per favorire l'equità e la crescita sostenibili, nonché ulteriori norme in materia di lavoro e previdenza sociale*" istituisce un fondo per il finanziamento di sgravi contributivi per incentivare la contrattazione di secondo livello, risorse accessibili per il triennio 2008-2010 previa domanda.

L'intero percorso di evoluzione delle proposte di riforma e delle leggi precedentemente citate è contenuto in MARCHETTI F., MELIS G., SANDULLI P., PETRUCCI F. (a cura di), *Riforma fiscale e redditi di lavoro dipendente: per una fiscalità volta verso il nuovo millennio*, LUISS Guido Carli-CERADI, Roma, 2010, parte III, pp. 17-47.

In tema di fiscalità e welfare aziendale costituiscono una base di conoscenza interpretativa una serie di circolari dell'agenzia delle entrate che chiariscono i profili di applicazione delle norme per le quali si verifichi una eccessiva pluralità di interpretazioni, specie se completamente divergenti l'una dall'altra. Tra le più importanti va ricordata la risposta all'interpello n. 954-551/2011 del 13 giugno 2012 comunemente ricordato come "Willis" (dal nome della società di consulenza ha posto l'interpello) nella quale l'Agenzia delle Entrate ha esplicitato i casi in cui i *flexible benefit* non concorrono alla formazione della base imponibile godendo di conseguenza dello sgravio fiscale. Elemento discriminante secondo il parere fornito dall'Agenzia delle Entrate è che tali *benefits* siano espressamente previsti da un piano di welfare aziendale e quindi essere destinati alla totalità dei dipendenti o alla totalità di una categoria di essi. Si veda GRANDI D., *Fringe benefits: normativa fiscale e orientamenti dell'Agenzia delle entrate*, in MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, in «ADAPT Labour Studies e-Book series», n. 31, pp. 41-51; BIANCHI N., *Nel welfare aziendale il fisco decide per casi. Beni e servizi più convenienti degli aumenti in busta paga*, *Il sole 24 ore*, 08 luglio 2014, pag. 34.

2. Una duplice convenienza: azienda e lavoratore si incontrano

Dalle esperienze di welfare aziendale condotte sul territorio italiano, a partire dal pionieristico piano Luxottica fino alle più recenti reti di PMI, è possibile assumere in concreto come la normativa fiscale attualmente vigente premi le iniziative volte all'erogazione di beni e servizi a fasce di popolazione aziendale ancor più che l'erogazione di aumenti in busta paga. In quest'ottica si legga: TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, in «La rivista delle politiche sociali», 2012, n.3, pp. 96-97; GORI C. (a cura di), *L'alternativa al Pubblico? Le forme organizzative di finanziamento privato nel welfare sociale*, Franco Angeli, Milano, 2012, pp. 17-

50; RIMICCI D., *Per un welfare aziendale a portata di tutti*, in *Persone & Conoscenze*, Este, maggio 2014, n. 96, pp. 16-27; Atti del convegno “Benessere Organizzativo 2014”, *La cura della persona e dell’ambiente di lavoro come opportunità di crescita per le organizzazioni*, Bologna, 25 settembre 2014; RIZZI F., MARRACINO R., TOIA L., *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013, pp. 1-2.

Traspare in diverse esperienze di welfare aziendale poste in essere, in particolare modo in alcune grandi aziende italiane a partire dal 2009 in poi, come il mutuo beneficio tra lavoratori e azienda sia bilateralmente percepito, come nel caso delle iniziative che favoriscono la conciliazione tra vita e lavoro (work-life balance), richiesto una certa preponderanza dalla popolazione aziendale di genere femminile. Si legga: AA.VV., *Let’s Improve Bargaining, Relations and Agreements on work life times balance*, LIBRA final report, Modena, 2013, pp. 65-85; AA.VV., *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, ICS, Milano, 2011, pp. 94-103; MACCHIONI E., *Welfare aziendale. Buone pratiche di conciliazione Famiglia-Lavoro*, Osservatorio nazionale sulla famiglia, eBook/3, pp. 5-13; RAPPORTO FONDAZIONE I-CSR, *People First. Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, Milano, marzo 2011, pp. 55-59.

Perseguire l’organizzazione “scientifica” di un piano di Welfare Aziendale permette, secondo un parere ampiamente diffuso tra gli addetti ai lavori, di valorizzare ex-post il risultato da esso prodotto, come riportato in RIMICCI D., *Welfare Aziendale 2.0: tra criticità, innovazioni e servizi*, in *Persone & Conoscenze*, Este, aprile 2014, n. 95.

In particolare il c.d. ROI (Return On Investment) del welfare aziendale è stato approfondito nel contesto italiano in una ricerca condotta da MCKinsey & Company nell’ambito del progetto “Valore D” promosso dalla studiosa Anna Zavaritt. Si veda RIZZI F., MARRACINO R., TOIA L., *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013, pp. 15-16. In tale studio, condotto su un campione di 1.300 lavoratori dipendenti (50% uomini e 50% donne) il ROI viene correlato ad indagini *follow-up* che prendendo in esame alcuni parametri come la percentuale assenze, percentuale ore extra lavorate e tempistiche di rientro dal congedo di maternità, hanno l’obiettivo di rilevare un impatto di interdipendenza tra le politiche di welfare e la produttività dei destinatari in relazione al miglioramento del clima organizzativo. I dati diffusi in seguito a tale studio tendono ad evidenziare che il valore percepito dai destinatari può eccedere fino al 70% il costo sostenuto dall’azienda.

Altro tentativo di valorizzazione del ROI del welfare in azienda è documentato in DE FILIPPO A., *ROI WELFARE AZIENDALE. Pianificare, implementare, misurare i ritorni degli investimenti per il benessere dei dipendenti* in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, pp. 265-277. L'autore propone un metodo di valorizzazione che prende in esame gli elementi che costituiscono il piano di welfare al fine di individuare possibili aree di miglioramento e di massimizzare quantitativamente e qualitativamente il ritorno per l'azienda. L'analisi si orienta attraverso sette fasi di indagine volte a diagnosticare lo stato dell'arte di ogni singolo elemento del piano di welfare per evidenziarne eventuali gap prima di decidere eventuali ampliamenti del paniere di scelta o variazioni strategiche.

Oltre alla misurabilità del ROI del welfare aziendale, come rilevazione dei risultati conseguente all'introduzione di un piano in azienda, viene posta particolare attenzione anche ai processi tecnici di rilevazione della composizione della popolazione aziendale e dei fabbisogni in essa riscontrabili. Per raccogliere tali dati, come evidenziato da De Filippo in DE FILIPPO A., *Contenuti e tipi di welfare aziendale* in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, pp. 31-47, gli strumenti ottimali sono rappresentati dall'indagine socio demografica e da sistemi di ascolto qualitativo come *focus group* e interviste.

3. Esempi di incentivazione

Il welfare aziendale ha suscitato particolare interesse nelle amministrazioni pubbliche che, intravedendo in esso una opportunità di sostegno sociale, hanno in alcuni casi incoraggiato pratiche di questo genere anche attraverso lo stanziamento di risorse pubbliche e la pubblicazione di bandi destinati alle imprese per attività di welfare contestualizzandole sovente come iniziative di conciliazione famiglia-lavoro.

Ne è un esempio recente il bando della Regione Lombardia rivolto alle micro, piccole e medie imprese, e alle grandi imprese purché in collaborazione con almeno due PMI: i contributi regionali sono stati stanziati per sostenere progetti di conciliazione famiglia-lavoro, per il supporto economico ai lavoratori, per promuovere la flessibilità aziendale e il benessere del lavoratore e della sua famiglia, e infine per agevolare il rientro dei dipendenti dalla maternità o dopo

lunghi periodi di assenza per malattia. Si veda Regione Lombardia, Bando pubblico in attuazione della dgr 4221 del 25.10. 2012 - allegato a al decreto n. 12138 del 13 dicembre 2012, Burl n. 51 del 18 dicembre 2012, pp. 113-152. L'archivio dei Bollettini della Regione Lombardia è consultabile all'indirizzo <http://www.consultazioniburl.servizirl.it/ConsultazioneBurl/ElencoBurl>. Il Bando, denominato “sostegno del welfare aziendale ed interaziendale e della conciliazione famiglia-lavoro in Lombardia”, prevede nella prima sezione misure di sostegno a iniziative di welfare aziendale e interaziendale.

Altro esempio in linea con quanto pianificato dal bando Regione Lombardia è quanto promosso dalla provincia di Milano, d'intesa con la Regione, attraverso il Piano provinciale "Asse B - Match Point - CUP J45I4000010002 - Approvazione dello schema di Avviso pubblico per l'erogazione di incentivi al sostegno del welfare aziendale e della conciliazione famiglia- lavoro in Provincia di Milano". Nell'avviso pubblico, la Provincia di Milano promuove la presentazione di:

- progetti che favoriscano l'accesso ai servizi di welfare con articolare attenzione ai servizi per la cura e la gestione dei figli, dei soggetti non autosufficienti e degli anziani;
- azioni di innovazione sociale nell'ambito della conciliazione famiglia-lavoro anche in funzione delle fragilità emergenti, quali: la necessità di creare momenti di sostegno/agggregazione per adolescenti e giovani nel tempo lasciato libero dalla scuola nonché la necessità di intervenire nei confronti delle nuove fragilità determinate dall'invecchiamento della popolazione e dall'emergere di patologie cronico/invalidanti.
- azioni strettamente legate al territorio con il coinvolgimento dei maggiori stakeholder ed attori economico-istituzionali operanti nella collettività di riferimento.

L'avviso pubblico è disponibile all'indirizzo internet: http://www.cittametropolitana.mi.it/export/sites/default/amministrazione_trasparente/sovvenzioni_contributi_sussidi_vantaggi_economici/doc/2014_RG_5562_contributi_sostegno_welfare.pdf.

Un'altra Regione italiana ad aver promosso un'iniziativa di incentivo all'intrapresa di azioni di welfare nelle aziende (piccole, medie e grandi) è la Regione Liguria. Nel 2012 è stato infatti pubblicato l'“Avviso pubblico per la concessione di contributi per promuovere misure di welfare aziendale rispondenti alle esigenze delle famiglie e delle imprese per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro” secondo due principali linee direttrici: servizi per la cura dei figli ricompresi nel nucleo familiare (rimborso delle spese sostenute dal dipendente) e

servizi di assistenza, erogati sul territorio regionale dall'azienda tramite fornitori convenzionati, per familiari appartenenti al nucleo familiare. Per accedere alla pagina dell'avviso pubblico della Regione Liguria: <http://iterg.regione.liguria.it/Documenti.asp?comando=Ricerca&AnnoProc=2014&NumProc=7030&Emanante>.

III CAPITOLO

LE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE

Sommario 1. Chi sono le aziende che fanno welfare in Italia – **2.** Come le aziende fanno welfare in Italia – **3.** Agevolazioni e ostacoli al welfare aziendale nel contesto italiano

1. Chi sono le aziende che fanno welfare in Italia

Il tema del welfare aziendale è salito alla ribalta in Italia da poco più di un lustro attirando l'interesse mediatico e generando curiosità nelle imprese. MASSAGLI E., *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, in «ADAPT Labour Studies e-Book series», n. 31, pp. XIII-XVII. I primi tentativi di piani strutturati si sono notoriamente diffusi tra aziende di grandi dimensioni in quanto più facilitate a gestire al proprio interno determinate dinamiche organizzative e meglio attrezzate, in forza dei grandi numeri di dipendenti, ad affrontare trattative negoziali con i fornitori di servizi per ottenere condizioni economiche e qualitative favorevoli.

La curiosità su questi temi ha spinto alcuni studiosi ad indagare il fenomeno. Determinati studi sono stati commissionati dalle stesse società di consulenza che hanno fatto del welfare aziendale il loro campo di lavoro, altri studi e documenti affrontano invece interrogativi che le prime esperienze aziendali hanno posto sul tema del welfare.

A ben vedere esistono studi svolti già prima del “boom mediatico” del welfare aziendale nel contesto italiano e riguardano delle rilevazioni statistiche condotte dall'ISTAT nel 2003 e nel 2007 che, partendo dall'ipotesi di verifica dei tassi di risposta a tipologie di bisogni categorizzate come “nuovi rischi sociali”, indagavano, attraverso la somministrazione di survey a target di lavoratori, la presenza o meno di determinati interventi di conciliazione nelle aziende. I dati forniti dalle due indagini sono analizzati in PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO L., *Welfare aziendale e nuovi rischi sociali*, in «La rivista delle politiche sociali», 2012, n.3, pp. 148-149. Ivi si evidenzia che le principali variabili incidenti sui livelli di diffusione di interventi di welfare aziendale siano da individuare nella proprietà delle aziende (private o pubbliche) e nel territorio in

cui esse operano, oltre che riscontrare una incidenza della variabile settoriale rispetto al numero di aziende implicate in iniziative di welfare. In virtù di tali elementi gli autori affermano che, in riferimento a dati raccolti nel 2003 e nel 2007, interventi di welfare aziendale sono più diffusi al centro-nord e in realtà aziendali pubbliche o miste, mentre per quanto riguarda i settori di riferimento, il settore “altri servizi” appare tra i più attivi, meno frequente la ricorrenza di tali prassi in settori come l’agricoltura, il commercio e turismo e le costruzioni. Su valori intermedi si posiziona invece il manifatturiero.

Venendo ad analisi più recenti, la Prof.ssa Giovanna Rossi ha diretto uno studio considerando come area di indagine le regioni Lombardia, Piemonte, Friuli Venezia Giulia, Marche che con l’obiettivo di prendere in esame la conciliazione famiglia-lavoro offre alcuni spunti sul welfare aziendale. In particolare nel campione analizzato pur rilevando la presenza di aziende medie in termini di popolazione aziendale numerica, la presenza di grandi aziende raggiunge comunque più della metà del campione (essendo configurate per dati di fatturato come grandi imprese aziende che per il solo dato del numero di dipendenti sarebbero da considerarsi medie). Si veda MAZZUCHELLI S. (a cura di), Conciliazione famiglia e lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale, Comitato tecnico scientifico dell’osservatorio nazionale sulla famiglia, eBook n.1, p. 29. <http://www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/Documents/Documentazione/ConciliazioneFamigliaLavoro.pdf>

Un altro studio rilasciato il 10 marzo 2011 e condotto tra le imprese associate dal centro studi di Assolombarda ha coinvolto un campione di circa 400 imprese (su un target di partenza di 700) tutte afferenti al territorio milanese. L’associazione ha riscontrato nel proprio campione di analisi una discreta diffusione del welfare aziendale (una su tre afferma di erogare servizi di welfare) evidenziando, in linea con i dati emergenti da analoghe ricerche sul tema, una prevalenza di grandi aziende tra le rispondenti. Una certa estraneità al welfare aziendale da parte delle piccole e medie imprese viene spiegata dal centro studi non tanto con motivazioni di carattere organizzativo, ma come attitudine intrinseca a trovare vie di risposta verificate *one to one* e tagliate su misura per le esigenze dei singoli. La ricerca è disponibile all’indirizzo internet http://www.assolombarda.it/fs/2011315122342_21.pdf.

A spiegazione dei dati emersi va evidenziato che le Piccole e Medie Imprese, proprio per la loro dimensione e struttura di costi, non possono da sole sopportare l’onere dell’internalizzazione del welfare. L’atteggiamento delle Piccole e Medie Imprese, a fronte del progressivo ritiro del welfare state, è stato duplice: acquistare i servizi di welfare dall’esterno, oppure attivare processi di *pooling*. Si

veda a tal proposito TEUBNER G., *Networks as connected contracts: edited with an introduction by Hugh Collins*. International Studies in the Theory of Private Law, Hart Publishing, Oxford, 2011, pp. 203-206, 222-224. Lo strumento più utilizzato a questo scopo è il contratto di rete, strumento per la cui conoscenza è utile l'approfondimento proposto in CAFAGGI F., *Il contratto di Rete*, Il Mulino, Bologna, 2009.

Esempi di reti di welfare tra PMI sul territorio italiano sono la rete GIUNCA <http://www.giunca.net/giunca/>, promossa sul territorio varesino, la rete Welfare Meet, proposta da Confindustria Vicenza e il network di imprese IEP (Imprese e Persone) <http://www.impreseepersone.org/>.

2. Come le aziende fanno welfare in Italia

La dimensione aziendale è spesso fatta oggetto di riflessione nello studio del fenomeno del welfare aziendale. I contributi offerti negli ultimi anni dagli studiosi che si sono dedicati al tema evidenziano con frequenza la netta prevalenza di grandi aziende nella intrapresa di iniziative di welfare. Le recenti esperienze sorte tra piccole e medie imprese che hanno creato iniziative di *networking* raggiungendo discrete masse critiche in grado di dare un peso specifico più rilevante alla loro azione contrattuale nei confronti dei fornitori di beni e servizi destinati ai fruitori finali, che sono per l'appunto i lavoratori.

Ma oltre alla dimensione aziendale l'attenzione è stata posta anche sui contenuti delle iniziative di welfare andando ad indagare quali fossero i principali beni e servizi inseriti all'interno dei piani aziendali. Lo studio condotto dall'Istituto di Ricerche Economiche e Sociali in collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche nel 2012 offre un contributo anche a tal proposito evidenziando che, tra tutte le aziende che hanno dichiarato di attuare servizi di welfare nel campione analizzato, nei panieri di beni e servizi offerti vi è una netta prevalenza di forme di assistenza sanitaria e pensionistica integrativa, e un mix di altri servizi per la restante parte. Come puntualizzato da De Filippo in DE FILIPPO A., *Contenuti e tipi di welfare aziendale* in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, p. 87, va tenuto presente che le agevolazioni di origine pubblica, come possono essere definite sanità e previdenza integrativa per competenza prima delle materie in capo al welfare pubblico, sono sottoposte a livello normativo alla contrattazione come

loro natura e genesi. Altre forme unilaterali possono invece riconvergere sotto profili normativi afferenti alle agevolazioni fiscali.

Una delle sfaccettature del modo con cui le aziende fanno welfare è quella denominata “welfare aziendale territoriale”. Un esaustivo inquadramento teorico di tali pratiche è proposto in PRANDINI R., *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi*, in RIZZA R., BONVICINI F. (a cura di), *Attori e territori del welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all’impoverimento*, Franco Angeli, Milano, 2014, pp. 45-57. L’autore parte dalla delimitazione dei concetti di welfare, aziendale e territorio. Il termine welfare non deve essere ricondotto ad una generica idea di benessere, bensì essere usato specificatamente per indicare la “tendenza ad intrecciare dimensioni di vita modernamente tenute separate”. Questo implica che le aziende sentano di avere diritti e responsabilità verso la società allo stesso modo dei cittadini: si parla a tal proposito di Corporate Citizenship, si vedano i contributi di SCHERER A. G., PALAZZO G., *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, Edward Elgar Publishing, 2008, pag. 3 e MATTEN D., CRANE A., *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization* in *The Academy of Management Review* Vol. 30, n. 1, 2005, pag. 167. Con l’aggettivo aziendale si vuole invece indicare l’internalizzazione di interventi che erano in passato prerogativa del welfare state. Da questo punto di vista è possibile distinguere azioni a garanzia di rischi “antichi”, come la perdita della salute o del lavoro, e “moderni” quali la conciliazione famiglia-lavoro. Le aziende che si attivano per conciliare business e società creano valore economico per sé e valore per la società: è questo lo *Shared Value* teorizzato in PORTER M., KRAMER M. R., *Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society* in *Harvard Business Review* n.1, 2011, pp. 50-52. Con l’ultimo termine, territoriale, si definisce infine il modo di operare dell’azienda, volto a generare *Shared Value*. Occorre quindi che anche le aziende operino per la “territorializzazione” (termine usato da Mognaghi, esperto di sviluppo locale autosostenibile) ovvero la creazione di uno spazio di cui prendersi cura e che allo stesso tempo rappresenti l’ecosistema di sviluppo per l’azienda stessa. Si veda a tal proposito MAGNAGHI, *Il progetto locale: verso la coscienza di luogo*, Bollati Boringhieri, Torino, 2010; PRANDINI R., “Noi”. *La costituzione e la rilevanza sociologica delle soggettività sociali riflessive*, in: *Percorsi di sociologia relazionale*, MILANO, Franco Angeli, 2011, pp. 118 – 145; MACCHIONI E., CHINCHILLA N., (a cura di) *Generare benessere tra famiglia e impresa* in *Sociologia e Politiche Sociali*, Vol. 16 n. 2, 2013, pp. 43-78.

Rispetto alle intenzioni che animano gli imprenditori nel perseguire azioni di welfare aziendale, appare interessante la riflessione offerta in PAVOLINI E.,

CARRERA F., ROMANIELLO L., *Welfare aziendale e nuovi rischi sociali*, in «La rivista delle politiche sociali», 2012, n.3, pp. 165-168, dove gli autori individuano due principali profili denominati “imprenditore illuminato” e “imprenditore paternalista”. Nel primo, assimilato alla figura di Adriano Olivetti e all’esperienza della comunità di Ivrea, si individua una posizione di responsabilità nei confronti della propria popolazione aziendale, il secondo invece viene tratteggiato come interessato all’intrapresa di relazioni con i propri dipendenti basate su un modello di tipo gerarchico-unilaterale.

3. Agevolazioni e ostacoli al welfare aziendale nel contesto italiano

Il welfare aziendale se osservato nel contesto giuridico italiano appare privo di un quadro normativo di riferimento. La materia è perseguita nella prassi con modalità che non trovano diretto riferimento in un quadro di regole e norme integrate, essendo tra l’altro gli elementi eterogenei e quindi afferenti a diversi ambiti normativi. TURSI A., *Il welfare aziendale: profili istituzionali* in «La Rivista delle politiche sociali», 2012, n.3, pp. 218-219.

Nell’ambito del Rapporto biennale 2011-2012 dell’osservatorio nazionale sulla famiglia promosso dal Dipartimento per le politiche della Famiglia, Prandini individua il welfare aziendale tra i tre vettori di sviluppo del benessere sociale, ipotizzando quattro modi per favorirlo nel contesto italiano: attraverso il potere amministrativo-politico, tramite lo stanziamento di denaro e sostegni economici, attraverso un percorso culturale di sensibilizzazione, attraverso il coinvolgimento degli attori sociali. Si veda PRANDINI R., *Come rendere riflessiva la relazione tra famiglia e lavoro. Welfare aziendale, distretti familiari e audit di famiglia-lavoro* in DONATI P. (a cura di), *La famiglia in Italia. Sfide sociali e innovazioni dei servizi. Volume secondo*, Carocci, Roma, 2012, pp. 11-42.

Tra gli attori sociali che intersecano la loro azione e funzione con dinamiche di offerta di welfare nelle aziende vi è il sindacato. In COLOMBO S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale* in «La Rivista delle politiche sociali», 2012, n. 3, pp. 115-128, l’autrice sottolinea come il sindacato abbia visto ampliarsi il proprio raggio d’azione in dinamiche che hanno reso il suo ruolo ascrivibile a partner nella gestione delle risorse umane, in virtù di una capacità di cooperare e mediare gli interessi individuali contribuendo a diffondere il consenso tra i lavoratori. Per sua dinamica di funzionamento e obiettivi l’autrice individua il

welfare aziendale come una pratica afferente all'area della gestione delle risorse umane e per questo da configurare come elemento di relazione tra il sindacato e l'azienda. Le evoluzioni degli ultimi anni nelle dinamiche azienda-sindacato evidenziano una progressiva volontà nelle aziende di procedere in maniera unilaterale nella gestione delle politiche per il personale.

Il tema del coinvolgimento dei sindacati nelle dinamiche di welfare aziendale e contrattuale viene affrontato anche in GRANDI D., MASSAGLI E., *Relazioni Industriali e Welfare aziendale* in MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, in «ADAPT Labour Studies e-Book series», n. 31, pp. 75-89. Il testo studia e analizza l'opportunità per l'impresa di ricorrere a sistemi di welfare caratterizzati da azioni unilaterali, dove il sindacato ricopre un ruolo meramente "consulitorio" se non marginale o da azioni cogestite dove si evidenzia l'efficacia e la centralità dell'azione sindacale nella gestione del personale. Gli interrogativi più attuali richiedono una riflessione rispetto a quando propendere per l'una o per l'altra azione e quali possano essere i fattori che ne determinano la scelta.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *Famiglie e politiche di welfare in Italia: interventi e pratiche. Vol. II*, Il Mulino, Bologna, 2005.

AA.VV., *Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia. Servizi sanitari, sociali e della persona: i settori con il potenziale di occupazione più elevato*, Italia Lavoro, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2014.

AA.VV., *Let's Improve Bargaining, Relations and Agreements on work life times balance*, LIBRA final report, Modena, 2013.

AA.VV., *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, ICS, Milano, 2011.

ALBER J., *Le origini del welfare state: teorie, ipotesi, e analisi empirica*, in «Rivista Italiana di Scienza Politica», 1982, n. 2.

ALFORD H., COMPAGNOI F., *Fondare la responsabilità sociale d'impresa*, Città Nuova, Roma, 2008.

ALLAN J.P., SCRUGGS L.A., *Political Partisanship and Welfare State Reform in Advanced industrial societies*, «American Journal of Political Science», 2004.

ANDREOTTI A., FELLINI I., *Dentro la crisi: partecipazione e occupazione femminili in un mercato del lavoro territorialmente diviso* in «Sociologia del lavoro», 2012, fascicolo n. 126.

ANDREß H.J., LOHMANN H., *The working poor in Europe. Employment, Poverty and Globalization*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2008.

AREZZO C., D'AMICO R., RANDONE S. (a cura di), *La responsabilità sociale oltre l'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2008.

ASCOLI U. (a cura di), *Il welfare in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2011.

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.

BASILE R., *Sostenere il reddito dei lavoratori poveri. Una rassegna delle principali misure utilizzate in sede UE* in «La Rivista delle politiche sociali», 2012, n. 2.

BAUMAN Z., *Lavoro, consumismo e nuove povertà*, Città aperta Edizioni, Troina, 2004.

BENENATI E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in MUSSO S. (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999.

BERTANI M., *Famiglia e politiche familiari in Italia. Conseguenze della crisi e nuovi rischi sociali*, Franco Angeli, Milano, 2015.

BIANCHI N., *Nel welfare aziendale il fisco decide per casi. Beni e servizi più convenienti degli aumenti in busta paga*, Il sole 24 ore, 08 luglio 2014.

BOCCACCIN L., *Terzo settore e partnership sociali: buone pratiche di welfare sussidiario*, Vita e Pensiero, Milano, 2009.

BONI M., VULTAGGIO A., *La via italiana al welfare aziendale: scenari attuali e prospettive future*, in «Sociologia e politiche sociali», 2013, n. 2.

BORGONOV E., *Welfare un modello da ripensare*, in Rivista Atlantide, n.2/2006.

BOVA A., ROSATI D., *Il terzo settore e l'impresa sociale: sostegni o sfide per il Welfare State?*, Editrice Apes, Roma, 2008.

BRAMBILLA A. (a cura di), *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti*, Itinerari Previdenziali, Milano, 2012.

BRAY M., GRANATA M. (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Solaris, Roma, 2012.

BUZZI C., SARTORI F. (a cura di), *Klima 2012: il benessere organizzativo. Un'indagine sul personale dell'amministrazione comunale di Bolzano*, Franco Angeli, Milano, 2014.

CAFAGGI F., *Il contratto di Rete*, Il Mulino, Bologna, 2009.

CAMPEDELLI B. (a cura di), *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale*, Franco Angeli, Milano, 2005.

CANALE L., *Unione Europea, Innovazione sociale e secondo welfare*, Centro Einaudi, 2WEL, W.P., n. 1/2013.

CAPECCHI V., *La responsabilità sociale d'impresa*, Carocci, Roma, 2007.

CAPRIO L., *Sistema economico e famiglia*, Vita e Pensiero, Milano, 2013.

CARAGANO R., MASSAGLI E. (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè Editore, Milano, 2013.

CARERA A. (a cura di), *Opere sociali e responsabilità d'impresa. Casi e temi del Novecento*, Vita & Pensiero, Milano, 2009.

CARRERA F., PAVOLINI E., RANCI C., SABBATINI A., *Domanda, misure e assetti del long-term care nei paesi -europei: un quadro comparativo*, in «La rivista delle politiche sociali», 2011, n.4.

CARRIERI V., *I working poor in Italia: quanti sono, chi sono, quanto sono poveri* in «La rivista delle politiche sociali», 2012, n.2.

CASOTTI A., GHEIDO M.R., *Fringe Benefit e trasferte*, Ipsoa, Milano, 2008.

CASTELLANI G., *Responsabilità sociale di impresa e bilancio di sostenibilità*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011.

CELLA G.P., *Le tre forme dello scambio: reciprocità, politica, mercato a partire da Karl Polanyi*, Il Mulino, Bologna, 1997.

CENSIS, *Rapporto sulla situazione sociale del paese*, 2014.

CESARATTO S., *Invecchiamento della popolazione, mercato del lavoro e welfare: un'introduzione critica* in «Studi e note di economia», Anno XIV, n. 3-2009.

CHIRIELEISON C., *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, Franco Angeli, 2004.

CIARINI A., LUCCIARINI S., *Il welfare aziendale in Italia*, in «Sociologia del Lavoro», 2015, n. 3.

CLARKSON M.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, Issue 1.

COLOMBO S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale* in «La Rivista delle politiche sociali», 2012, n. 3.

COLOZZI I. (a cura di), *Dal vecchio al nuovo welfare. Percorsi di una morfogenesi*, Franco Angeli, Milano, 2012.

COSTA G., *Le politiche per la non autosufficienza in Italia: un caso di cambiamento graduale senza riforme*, in «La rivista delle politiche sociali», 2011, n.4.

D'ORAZIO E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, in «Notizie di POLITEIA», XIX, n.72, 2003.

DE LEONARDIS O., *Il welfare mix. Privatismo e sfera pubblica*, in Stato mercato, n.46, 1996.

DE VINCENTI C., PALADINI R. (a cura di), *L'imposta sui redditi delle persone fisiche e il sostegno alle famiglie*, Libro Bianco, Scuola superiore dell'economia e delle finanze "Ezio Vanoni", Ministero dell'economia e delle finanze, 2008.

DEATON A., *The Great Escape. Health, wealth, and the origins of inequality*, Princeton University Press, Princeton, 2013.

DEL BOCA D., ROSINA A., *Famiglie sole. Sopravvivere con un welfare inefficiente*, Il Mulino, Bologna, 2009.

DI PASCALE A., *La responsabilità sociale dell'impresa del diritto dell'Unione Europea*, Giuffrè Editore, Milano, 2011.

DIENHART J. W., *Business, Institutions, and Ethics*, Oxford University Press, Oxford, 2000.

DONATI P. (a cura di), *Il costo dei figli. Quale welfare per le famiglie?*, Franco Angeli, Milano, 2010.

DONATI P., *Il lavoro che emerge. Prospettive del lavoro come relazione sociale in un'economia dopo-moderna*, Bollati Boringhieri, Torino, 2001.

DONATI P., *Verso una società sussidiaria. Teorie e pratiche della sussidiarietà in Europa*, Bononia University Press, Bologna, 2011.

DONATI P. (a cura di), *La famiglia in Italia. Sfide sociali e innovazioni dei servizi. Volume secondo*, Carocci, Roma, 2012.

Donne, Innovazione, Crescita. Iniziative per l'occupazione e la qualità del lavoro femminile nel quadro degli obiettivi di Lisbona, Nota aggiuntiva al Rapporto sullo stato di attuazione del Programma Nazionale di Riforma 2006-2008, Presidenza del Consiglio dei Ministri.

ESPING-ANDERSEN G., *The Three Welfare Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton University press, Princeton, 1990.

ESPING-ANDERSEN G., *I fondamenti sociali delle economie postindustriali*, Il Mulino, Bologna, 2000.

FAGNANI E., *Dalla crisi del welfare state al welfare aziendale. Flexible benefits: verso una nuova forma di finanziamento indiretto all'istruzione?*, in «Rivista del Diritto della sicurezza sociale», 2013, n. 1.

FERRARI L., RENNA S., SOBRERO R., *Oltre la CSR. L'impresa del Duemila verso la Stakeholder Vision*, Isedi, Milano, 2009.

FERRERA M., FARGION V., JESSOULA M., *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Marsilio, Padova, 2012.

FERRERA M., *Le politiche sociali*, Il Mulino, Bologna, 2006.

FERRERA M., *Il fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*, Mondadori, 2008.

FERRERA M., MAINO F., *Il «secondo welfare» in Italia: sfide e prospettive*, Italianieuropei, n. 3, 2011.

FICARI V., MASTROIACOVO V. (a cura di), *Corrispettività, onerosità e gratuità. Profili tributari*, Giappichelli, Torino, 2014.

FILANDRI M., STRUFFOLINO E., *Working poor: lavoratori con basso salario o occupati che vivono in famiglie povere? Un'analisi del fenomeno in Italia prima e dopo la crisi*, in «Sociologia del lavoro», 2013, n. 131.

FRIEDMAN M., *Capitalism and freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962.

GORI C. (a cura di), *La riforma dei servizi sociali in Italia*, Carocci editore, Roma, 2004.

GORI C. (a cura di), *L'alternativa al Pubblico? Le forme organizzative di finanziamento privato nel welfare sociale*, Franco Angeli, Milano, 2012.

GIANONCELLI S., *Fiscalità di impresa e utilità sociale*, Giappichelli, Torino, 2013.

GRANATA M. (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Solaris, Roma, 2012.

GRANDI G.Z., *Leggi Finanziarie e Protocollo sul Welfare: stessa spiaggia, stesso mare?*, Adapt, Modena, Working Paper n. 48/2007.

GRANDI G.Z., *Brevi spunti sulle leggi di fine anno: l'attuazione del Protocollo sul Welfare e la legge finanziaria per il 2008* in «Diritto delle Relazioni Industriali», n. 1/2008.

GUIDICINI P., PIERETTI G., BERGAMASCHI M. (a cura di), *L'urbano, le povertà. Quale welfare. Possibili strategie di lotta alle povertà urbane*. Atti del convegno "Città che cambia, esclusione sociale grave e politiche di welfare" promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna e dal Centro Studi sui problemi della città e del territorio (Ce.P.C.I.T) del dipartimento di Sociologia dell'Università degli studi di Bologna, Franco Angeli, Milano, 2004.

HEMERIJCK A., *Changing Welfare States*, Oxford University Press, Oxford, 2012.

Il cambiamento demografico. Rapporto-proposta sul futuro dell'Italia, a cura del Comitato per il progetto culturale della Conferenza Episcopale Italiana, Laterza, Roma-Bari, 2011.

IMMERVOLL H., PEARSON M., *A Good Time for Making Work Pay? Taking Stock of In-Work Benefits and Related Measures across the OECD*, IZA Policy Paper N. 3, Bonn, 2009.

IORI C., MAIANI B. (a cura di), *Donne al lavoro. Letture al femminile del mercato del lavoro flessibile*, Carocci, 2006.

ISTAT, *Tendenze demografiche e trasformazioni sociali. Nuove sfide per il sistema di Welfare*, rapporto annuale 2014.

La vita buona nella società attiva. Libro Bianco sul futuro del modello sociale, Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, 6 maggio 2009.

La vita buona nella società attiva. Libro Verde sul futuro del modello sociale, Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, 25 luglio 2008.

Lavoro e welfare della persona. Un “Libro Verde” per il dibattito pubblico, Adapt, 2015.

LEIBFRIED S., MAU S., *Welfare States: Construction, Deconstruction, Reconstruction* - vol. 1, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2008.

LEON P., *Stato, mercato e collettività*, Giappichelli, Torino, 2003.

LEONARDI S., ARLOTTI M., *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», 2012 n. 3.

Libro Bianco Sul Welfare. Proposte per una società dinamica e solidale, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Roma, 2003.

Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea, Bruxelles, 2001.

LIVI BACCI M. (a cura di), *Demografia del capitale umano*, Il Mulino, Bologna, 2010.

LUCIANO A., *Le società di mutuo soccorso tra memoria e nuovo welfare* in «La Rivista delle Politiche Sociali», 2012, n. 4.

LUZZATTO F., *Esiste ancora lo Stato Sociale? Passato presente e futuro del sistema italiano di welfare*, Franco Angeli, Milano, 2013.

MACCHIONI E., *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla Responsabilità sociale alla Cittadinanza d'impresa*, Mimesis, Milano, 2014.

MACCHIONI E., *Welfare aziendale. Buone pratiche di conciliazione Famiglia-Lavoro*, Osservatorio nazionale sulla famiglia, eBook/3.

MACCHIONI E., CHINCHILLA N., (a cura di) *Generare benessere tra famiglia e impresa* in *Sociologia e Politiche Sociali*, Vol. 16 n. 2, 2013.

MAGGIAN R., *Guida al welfare italiano: dalla pianificazione sociale alla gestione dei servizi*, Maggioli, 2011.

MAGGIAN R., *I servizi socioassistenziali. Sistema integrato di interventi e servizi sociali*, Carocci, Roma, 2013.

MAGNAGHI, *Il progetto locale: verso la coscienza di luogo*, Bollati Boringhieri, Torino, 2010.

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., FERRERA M. (a cura di), *Social innovation beyond the state. Italy's secondo welfare in a european perspective*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, Working Paper 2/14.

MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2015.

MAINO F., MALLONE G., *Secondo Welfare e imprese: nesso e prospettive*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», 2012, n. 3.

MALTHUS T., *An essay of the Principle of Population*, London, 1798.

MARCHETTI F., MELIS G., SANDULLI P., PETRUCCI F. (a cura di), *Riforma fiscale e redditi di lavoro dipendente: per una fiscalità volta verso il nuovo millennio*, LUISS Guido Carli-CERADI, Roma, 2010.

MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, in «ADAPT Labour Studies e-Book series», n. 31.

MATTEN D., CRANE A., *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization* in *The Academy of Management Review* Vol. 30, n. 1, 2005.

MAZZUCCHELLI S. (a cura di), *Conciliazione famiglia e lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale*, Comitato tecnico scientifico dell'osservatorio nazionale sulla famiglia, eBook n.1.

MEO A., *I working poor. Una rassegna degli studi sociologici*, in «La rivista delle politiche sociali», 2012, n. 2, pp. 219-241

MOLTENI M., *L'impresa tra competitività e responsabilità* in *Etica e affari in Italia e in Europa*, «Impresa & Stato», 2003, n. 65.

MOLTENI M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero editore, Milano, 2004.

MORGAN J., *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*, Wiley, New York, 2014.

MORRI L., “*C’era una volta in america...*”. *Una nota sulle origini della responsabilità sociale d'impresa* in «Sociologia del lavoro», 2007, Fascicolo 106-107.

MORRI L., *Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa. Un profilo interpretativo*, Franco Angeli, Milano, 2009.

OCHETTO V., *Adriano Olivetti. La biografia*, Edizioni di Comunità, Roma, 2013.

PACI M., *Nuovi lavori, nuovo welfare*, Il Mulino, Bologna, 2005.

PACI M., PUGLIESE E. (a cura di), *Welfare e promozione delle capacità*, Il Mulino, Bologna, 2011.

PAPA BENEDETTO XVI, *Caritas in Veritate*, Cantagalli, Siena, 2009.

PASSERA A.L., BARTOLOMEI A., *L'assistente sociale. Manuale di servizio sociale professionale*, Edizioni CieRre, Roma, 2005.

PASSERINI W., ROTONDI M., *Wellness Organizzativo. Benessere e capitale umano nella Nice Company. Esperienze e strumenti a confronto*, Franco Angeli, Milano, 2011.

PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il Welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013.

PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO L., *Welfare aziendale e nuovi rischi sociali*, in «La rivista delle politiche sociali», 2012, n.3.

PAVOLINI E., RANCI C., *Il processo di riforma nelle politiche per la non autosufficienza nei paesi dell'Unione Europea: un tentativo di interpretazione*, in «La rivista delle politiche sociali», 2011, n.4.

PAVOLINI E., RANCI C., *Le riforme della long-term care in Europa. Ipotesi e strumenti per l'analisi comparata*, in «La rivista delle politiche sociali», 2011, n.4.

Per il lavoro. Rapporto-proposta sulla situazione italiana, Laterza, Roma-Bari, 2013.

PERRINI F., TENCATI A., *Corporate social responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano, 2008.

PIERETTI G., *Per una cultura dell'essenzialità. Studi e ricerche sulle moderne povertà urbane*, Franco Angeli, Milano, 2005.

PIZZUTI F. R. (a cura di), *Rapporto sullo stato sociale 2010. La «Grande crisi del 2008» e il Welfare State*, Academia Universa Press, Loreto, 2009.

POLANYI K., *La grande trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca*, Einaudi, Torino, 1974.

PORTER M., KRAMER M. R., *Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society* in Harvard Business Review n.1, 2011.

PRANDINI R., "Noi". *La costituzione e la rilevanza sociologica delle soggettività sociali riflessive*, in: Percorsi di sociologia relazionale, MILANO, Franco Angeli, 2011.

PRANDINI R., SABEL C. F. (a cura di), *Personalizzare il welfare*, «Sociologia e Politiche Sociali», 2013, n. 3.

RANCI C. (a cura di), *Social Vulnerability in Europe: the New Configuration of Social Risks*, Palgrave Macmillan, New York, 2010.

RIMICCI D., *Per un welfare aziendale a portata di tutti*, in Persone & Conoscenze, Este, maggio 2014, n. 96.

RINALDI M., *Dal welfare state alla welfare society. Teologia sociale e azione pastorale di Caritas italiana*, Effatà, Torino, 2006.

RIVA E., PONZELLINI A., SCIPPA E., *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in «Quaderni di Rassegna Sindacale», 2015, n. 2.

RIZZA R., BONVICINI F. (a cura di), *Attori e territori del welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impovertimento*, Franco Angeli, Milano, 2014.

RIZZA R., SANTANGELO F., *Scelte occupazionali e regolazione: il lavoro di cura delle donne fra bambini e anziani*, in «Sociologia del lavoro», 2014, n. 3.

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

ROSINA A., DE ROSE A., *Demografia*, Egea, Roma, 2014.

RUGGERI F. (a cura di) *Stato sociale, assistenza, cittadinanza*, Franco Angeli, Milano, 2013.

SACCONI L., *Etica degli affari*, Il saggiatore, Milano, 1991.

SACCONI L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo dell'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005.

SALFI A., TAROSSO F. (a cura di), *Dalle società di mutuo soccorso alle conquiste del welfare state*, Ediesse, Roma, 2014.

SALOMONI C., *Qualità e welfare. Il Caso Luxottica*, Guerini e Associati, Milano, 2011.

SARACENO C., *Cittadini a metà. Come hanno rubato i diritti degli italiani*, Rizzoli, Milano, 2011.

SARACENO C., *Il lavoro non basta: La povertà in Europa negli anni della crisi*, Feltrinelli, 2015.

SARACENO C., KECK W., *Can we Identify Intergenerational Policy Regimes in Europe?*, in *European Societies*, 2010, n. 5

SCHERER A. G., PALAZZO G., *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, Edward Elgar Publishing, 2008.

SIMMEL G., *Sulla povertà*, Franco Angeli, Milano, 2013.

SPEROTTI F., *Demografia e mercato del lavoro: i cambiamenti dei prossimi quarant'anni* in «Diritto delle relazioni industriali», Numero 1/XXI, Giuffré Editore, Milano, 2011.

STEINBERG E., *Just Business: business ethics in action*, , Oxford University Press, Oxford, 2000.

STEWART K., *Madri e mercato del lavoro: percorsi occupazionali e crescita salariale*, in «La rivista delle politiche sociali», 2012, n.2.

STRANGES M., *Dinamiche demografiche e mercato del lavoro in Italia* in «Quaderni europei sul nuovo welfare», quaderno n. 10, 2008.

Tendenze demografiche e trasformazioni sociali: nuove sfide per il sistema di welfare in ISTAT, *Rapporto annuale 2014. La situazione del paese*, Istituto Nazionale di Statistica, Roma, 2014.

Terzo rapporto sulla contrattazione sociale territoriale, Istituto Giuseppe Toniolo, Roma, 2013.

TEUBNER G., *Networks as connected contracts: edited with an introduction by Hugh Collins*. International Studies in the Theory of Private Law, Hart Publishing, Oxford.

The Collected Writings of John Maynard Keynes, Macmillan, Londra, 1973.

TIRABOSCHI M., *Il «Libro Verde» sul Welfare: un invito al dibattito*, in «Guida al Lavoro, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008, n. 32-33.

TIRABOSCHI M. (a cura di), *La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo welfare. Commentario sistematico delle norme di lavoro e previdenza contenute nelle leggi di conversione dei decreti legge 25 giugno 2008, n. 112, 27 maggio 2008, n. 93 e 3 giugno 2008, n. 97 in coordinamento con la legge 24 dicembre 2007, n. 247*, Giuffrè Editore, Milano, 2008.

TIRABOSCHI M., *Oltre il conflitto: le nuove prospettive del welfare aziendale in Italia*, in «Contratti e contrattazione collettiva», Il Sole 24 Ore, Milano, 2014, n. 12.

TIRABOSCHI M. (a cura di), *Catastrofi naturali, disastri tecnologici, lavoro e welfare*, Adapt University Press, Modena, 2015, n. 29.

TIRABOSCHI M. (a cura di), *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, Adapt University Press, Modena, 2015, n. 36.

TIRABOSCHI M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act. Commento sistematico dei decreti legislativi nn. 22, 23, 80, 81, 148, 149, 150, 151 del 2015 e delle norme di rilievo lavoristico della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di stabilità per il 2016)*, Giuffrè Editore, Milano, 2016.

- TITMUS R., *Social Policy. An introduction*, Allen & Unwin, London, 1974.
- TREMONTI G., *La riforma fiscale*, Libro bianco, Ministero delle finanze, 1994.
- 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.4.
- VISCO I., *Perché i tempi stanno cambiando*, XXX Lettura del Mulino, Bologna 18 ottobre 2014.
- VITTADINI G. (a cura di), *Liberi di scegliere. Dal welfare state alla welfare society*, RCS Libri, Milano, 2002.
- VITTADINI G. (a cura di), *Che cos'è la sussidiarietà*, Guerini e associati, Milano, 2007.
- Welfare, lavoro, coesione. Spunti per il protagonismo delle imprese*, indagine a cura dei gruppi Giovani Imprenditori di Confindustria Modena e Giovani Imprenditori di Unindustria Bologna presentata al convegno *Welfare aziendale in Emilia Romagna: significati ed esperienze*, Modena, 19 giugno 2014.
- WITTEMBERG-COX A., *Rivoluzione Womenomics. Perché le donne sono il motore dell'economia*, Il sole 24 ore, Milano, 2011.
- WOOD D.J., *Measuring Corporate Social Performance: A Review*, «International Journal of Management Reviews», 2010, n. 12.
- ZAMAGNI S., *Impresa responsabile e mercato civile*, Il Mulino, Bologna, 2013.
- ZAMAGNI S., *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, Il Ponte, Perugia, 2003.

SITOGRAFIA

http://ec.europa.eu/europe2020/index_it.htm

[http://eur-lex.europa.eu/legal-content-
t/IT/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366&qid=1433318086120](http://eur-lex.europa.eu/legal-content-
t/IT/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366&qid=1433318086120)

[http://iterg.regione.liguria.it/Documenti.asp?comando=Ricerca&AnnoProc=2014
&NumProc=7030&Emanante](http://iterg.regione.liguria.it/Documenti.asp?comando=Ricerca&AnnoProc=2014
&NumProc=7030&Emanante)

http://www.assolombarda.it/fs/2011315122342_21.pdf.

<http://www.bls.gov/opub/ted/2015/working-poor-over-10-million-in-2013.htm>

http://www.camera.it/_dati/leg17/lavori/stampati/pdf/17PDL0023860.pdf

<http://www.camera.it/parlam/leggi/03080l.htm>

[http://www.cittametropolitana.mi.it/export/sites/default/amministrazione_traspa-
rente/sovvenzioni_contributi_sussidi_vantaggi_economici/doc/2014_RG_5562_c
ontributi_sostegno_welfare_.pdf](http://www.cittametropolitana.mi.it/export/sites/default/amministrazione_traspa-
rente/sovvenzioni_contributi_sussidi_vantaggi_economici/doc/2014_RG_5562_c
ontributi_sostegno_welfare_.pdf)

<http://www.consilium.europa.eu/it/presid.htm>

<http://www.consultazioniburl.servizirl.it/ConsultazioneBurl/ElencoBurl>

[http://www.edenred.it/pubblica-
amministrazione/docs/Perché_i_progetti_di_Welfare_falliscono.pdf](http://www.edenred.it/pubblica-
amministrazione/docs/Perché_i_progetti_di_Welfare_falliscono.pdf)

http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm

<http://www.giunca.net/giunca/>

<http://www.impreseepersone.org/>

<http://www.istat.it/it/archivio/164869>

<http://www.istat.it/it/archivio/povertà>

<http://www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/Documents/Documentazione/ConciliazioneFamigliaLavoro.pdf>

<http://www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe/97314dl.htm>

<http://www.regione.emilia-romagna.it/sederoma/conferenze-interistituzionali/conferenza-regioni-e-province-autonome/archivio-sedute/archivio-sedute-2011/seduta-del-21-luglio-2011/CR.P.06.pdf>

<http://www.secondowelfare.it>

<http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/00783719.pdf>

http://static.valored.it/_storage/documents/ricerche/Sintesi_ricerca_McKinsey_Il_welfare_sussidiario.pdf

BIBLIOGRAFIA NORMATIVA

Costituzione della Repubblica Italiana.

Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, “Testo Unico delle Imposte sui Redditi”.

Legge 8 novembre 2000, n. 328 “Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali”.

Legge Costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3 “Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione”.

Legge 7 aprile 2003, n. 80 “Delega al Governo per la riforma del sistema fiscale statale”.

Decreto Legge n 27 maggio 2008, n. 93 “Disposizioni urgenti per salvaguardare il potere di acquisto delle famiglie”.

Legge 24 luglio 2008, n. 126 “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 27 maggio 2008, n. 93, recante disposizioni urgenti per salvaguardare il potere di acquisto delle famiglie”.

Decreto Legge 31 maggio 2010, n. 78 “Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica”.

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013 “Rideterminazione delle dotazioni organiche del personale di alcuni Ministeri, enti pubblici non economici ed enti di ricerca, in attuazione dell'articolo 2 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito dalla legge 7 agosto 2012, n. 135”.

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 gennaio 2013, “Rideterminazione delle dotazioni organiche del personale di alcuni Ministeri, enti pubblici non economici ed enti di ricerca, in attuazione dell'articolo 2 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito dalla legge 7 agosto 2012, n. 135”.

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 19 febbraio 2014, “Modalità di attuazione delle misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro nel periodo 1 gennaio - 31 dicembre 2014”.

Legge 23 dicembre 2014, n. 190 “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato” (Legge di stabilità 2015).

Legge 28 dicembre 2015 n. 308 “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato” (Legge di Stabilità 2016).