



# **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**

## **DOTTORATO DI RICERCA IN FORMAZIONE DELLA PERSONA E MERCATO DEL LAVORO XXVIII CICLO**

**Coordinatore Dottorato di ricerca: Chiar.mo Prof. Giuseppe Bertagna**  
**Coordinatore Area Scienze Giuridiche: Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi**

**Politiche di welfare aziendale a sostegno della riduzione del  
costo del personale. Analisi tra relazioni industriali e  
operativita'**

**Tutor scientifico**  
Dott. Emmanuele Massagli

**Candidata**  
Dott.ssa Roberta Monte

**ANNO ACCADEMICO 2014-2015**



## INDICE - SOMMARIO

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

### CAPITOLO I IL COSTO DEL PERSONALE NEL PANORAMA AZIENDALE

1.1 Il costo del personale in una prospettiva aziendale.....	8
1.1.1 Segue: Fattori che compongono il costo del personale.....	13
1.1.2 <i>Overview</i> sulla retribuzione nella regolamentazione normativa e pratica .....	24
1.1.2.1 La retribuzione tra contratto collettivo e contratto individuale.....	26
1.2 Tra costo del personale e costo aziendale: l'incidenza delle strategie <i>cost oriented</i> .....	30

### CAPITOLO II LE POLITICHE DI WELFARE AZIENDALE QUALE LEVA STRATEGICA PER LE IMPRESE

2.1 Stato dell'arte. Dalla crisi del welfare state .....	35
2.1.1 Dal welfare state al welfare aziendale .....	38
2.2 Sistema di prestazioni finalizzate ad incrementare il benessere individuale: il Welfare aziendale .....	44
2.2.1 Strumenti di welfare aziendale tra disciplina e benefici fiscali .....	49
2.2.1.1 <i>Segue</i> : Modifiche della legge 208/2015 al regime fiscale .....	57

2.3 Il ruolo centrale della contrattazione aziendale come vettore di applicabilità rivolto a politiche di welfare aziendale .....	61
2.4 Il welfare aziendale come meccanismo di incentivazione e produttività .....	67
2.4.1. La leva del welfare aziendale a sostegno della riduzione del costo del personale. Una sfida possibile .....	70

**CAPITOLO III  
WELFARE AZIENDALE  
NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE COLLETTIVA**

**PARTE I  
STATO DELL'ARTE**

3.1 Il settore della ristorazione collettiva .....	78
3.2 Strumenti di welfare contrattuale previsti dal CCNL Turismo.....	86
3.2.1 Panoramica sugli strumenti di welfare aziendale diffusi nelle aziende del settore .....	95

**PARTE II  
CASE STUDY**

3.2 Prospettive evolutive in termini di welfare aziendale. Il caso Sodexo Italia Spa .....	99
3.3.1 Intervista a Nadia Bertaggia direttore del personale Sodexo Italia Spa .....	103
Considerazioni conclusive .....	112
Literature Review .....	117
Bibliografia .....	167

## **Abstract**

Il tema della presente trattazione è il ruolo del welfare aziendale a sostegno della riduzione del costo del personale; materia di grande attualità nel dibattito pubblico ma di complesso inquadramento poiché necessita di una conoscenza dettagliata in tema di costo del personale oltretutto di un inquadramento sull'argomento del welfare aziendale. Lo scopo della trattazione è ricostruire i profili giuridici e dottrinali, con una interazione pragmatica, al fine di evidenziare le linee direttrici nell'ambito delle quali possano essere formulati punti di vista innovativi, tali da soddisfare le esigenze che l'evoluzione del contesto sociale ed economico ha generato in capo alle aziende.

L'elaborato oggetto della trattazione parte (capitolo 1) dalla definizione del costo del personale inquadrando il tema nel contesto aziendale ovvero sull'impatto di quest'ultimo nelle dinamiche che incidono sulle scelte strategiche del management di impresa. Il primo capitolo si differenzia rispetto a quelli successivi per la vocazione prettamente operativa e pratica, partendo dall'analisi di tutti i fattori che incidono sui costi complessivi. A seguito di una puntuale disamina di tutti gli elementi, nella parte centrale, si incentra l'attenzione su di una analisi puntuale della retribuzione, che si qualifica come uno degli elementi più impattanti nel quadro dei costi diretti poiché più facilmente misurabile nelle proiezioni di costo aziendale; si andrà, quindi, a dedicare un intero paragrafo sottolineandone i profili costituzionali, normativi e giurisprudenziali in materia. Ancora, la riduzione del costo del personale passa, anche, attraverso cambiamenti tecnico-organizzativi ovvero politiche strategiche gestionali volte all'innovazione di modelli aziendali accompagnata da tutte le strategie atte a migliorare il clima interno favorendo le performance economiche delle imprese. In questa parte del

capitolo, si cercherà di definire alcune delle strategie *cost oriented* a supporto delle aziende.

La parte centrale della trattazione (capitolo 2) è, al contrario, dedicata alla struttura del welfare aziendale generalmente inteso con un focus sui profili innovativi e sulla incidenza in termini di fiscalità nei confronti delle aziende. Il lavoro parte con un parallelo tra la crisi che notoriamente ha investito il welfare state, andando a creare delle importanti mancanze, e la esponenziale crescita in termini di utilizzo di strumenti di welfare aziendale che si qualificano come integrativi rispetto a quelli del soggetto pubblico non più in grado di rispondere alle mutate esigenze della società e, quindi, dei lavoratori.

Uno schema che cerca di tenere conto della complessa fenomenologia del welfare aziendale il cui profilo giuridico, ad oggi, si presenta ancora disorganico e alle volte confuso, riconducibile a molteplici ambiti normativi. In tale prospettiva l'analisi mira, in una prima fase, a ricostruire gli istituti oggetto di studio definendone in dettaglio le caratteristiche strutturali e funzionali sotto molteplici profili, uno tra i quali, nonchè il più importante, l'impatto fiscale di questi ultimi sul costo del personale sostenuto dall'impresa. In questa parte della trattazione si procede ad una analisi della recente L.208/2015 c.d. Legge di Stabilità 2016 che per la prima volta, introduce significative modifiche riguardo la materia oggetto della trattazione. Ancora, in una seconda fase, l'analisi prosegue avendo come obiettivo quello di comprendere quanto impattano sulla riduzione del costo del personale tanto scelte di aumenti retributivi quanto l'attuazione di strumenti di welfare aziendale. In questo scenario si andrà a quantificare l'incidenza di entrambe le strategie aziendali che impattano positivamente sul benessere del dipendente, sulla motivazione e, quindi, sulla produttività.

L'ultima parte dell'analisi (capitolo 3) si riferisce agli strumenti di welfare aziendale con particolare riferimento al settore della ristorazione

collettiva. Nel dettaglio l'elaborato si suddivide in due parti. La prima parte presenta una panoramica aggiornata del settore rispetto a particolari elementi caratterizzanti relativi la composizione e la evoluzione in termini struttura; analisi resa possibile grazie al supporto del primo rapporto Oricon sulla ristorazione collettiva 2015. In questo scenario si andranno a descrivere talune *best practices* in materia di welfare aziendale poste in essere da alcune aziende leader nel settore della ristorazione collettiva. La seconda parte del capitolo prosegue con un *case study* ovvero con la descrizione del progetto "convenzione Sodexo". Strumento di welfare aziendale, questo, si qualifica come una politica in continua evoluzione ed implementazione avviata nel corso del 2015 da Sodexo Italia Spa, azienda leader nel settore oggetto di analisi.

Nella seconda parte il capitolo si conclude con una intervista alla dott.ssa Nadia Bertaggia, direttore del personale Sodexo Italia Spa; intervista condotta con particolare riferimento al ruolo strategico del welfare aziendale e alle prospettive evolutive dello stesso nel settore della ristorazione collettiva.

## Capitolo I

### IL COSTO DEL PERSONALE NEL PANORAMA AZIENDALE

*Sommario:* **1.1** Il costo del personale in una prospettiva aziendale – **1.1.1** Segue: Fattori che compongono il costo del personale – **1.1.2** *Overview* sulla retribuzione nella regolamentazione normativa e pratica – **1.1.2.1** La retribuzione tra contratto collettivo e contratto individuale – **1.2** Tra costo del personale e costo aziendale: l'incidenza delle strategie *cost oriented*

#### **1.1 Il costo del personale in una prospettiva aziendale**

Sia nell'ambito dei mercati interni del lavoro sia in quello dell'analisi del cambiamento organizzativo e delle relazioni di lavoro, l'attenzione è concentrata sempre più sul ruolo assunto dal fattore lavoro nella determinazione dei costi di impresa.

Nel panorama aziendale le criticità espresse dalle organizzazioni di qualsiasi dimensione e settore, sono legate alla gestione dei costi d'impresa e, primo tra tutti, alla gestione del costo del personale nella definizione più ampia del termine intesa come la misura reale più impattante in termini di costi diretti e indiretti (PINI, TORTIA, 2002). Tali premesse portano ad affermare che il costo del personale si determina come la grandezza con la quale si stabilisce l'effettiva spesa aziendale legata all'utilizzo del fattore lavoro, mediante un legame di tipo sinallagmatico come regolato dall'art. 2094 c.c. <sup>(1)</sup> secondo cui si determina un reciproco scambio tra prestazione lavorativa e retribuzione proporzionato alla quantità e alla qualità del lavoro. Si viene così a

---

<sup>(1)</sup> Art. 2094 c.c.: "È prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore".

realizzare la naturale funzione del lavoro e la situazione tipica in cui si attua nel sistema economico l'utilizzazione delle energie produttive umane. Nell'ipotesi invece in cui il lavoratore accetti di prestare la propria opera alle dipendenze altrui senza contropartite, a titolo di liberalità, l'attività subordinata non si configura come strumento per attuare uno scambio di utilità reciproche tra i contraenti, bensì per la soddisfazione di scopi altruistici o, comunque, di interessi che non si esprimono in controprestazioni obbligatorie.

Tanto premesso, nella determinazione dei costi del personale sostenuti da una azienda, si può determinare oltre al costo del lavoro legato strettamente ad oneri contributivi e retributivi, anche altri costi connessi, in grado di collegare le politiche di sviluppo all'andamento economico complessivo dell'azienda. In tale prospettiva i costi definiti partono, prevalentemente, dall'analisi delle risorse impiegate in riferimento ai costi medi per figura professionale, ovvero dalla determinazione dei costi standard legati alla risorsa inserita in un contesto produttivo (BUAT, 2012).

La letteratura si è espressa in tal senso ponendo l'accento proprio sul ruolo strategico della gestione delle risorse umane e del fattore costo/lavoro nel mercato interno, finalizzato ad abbattere i costi; in tal senso le politiche di gestione dei mercati interni del lavoro, la selezione del personale e le politiche delle assunzioni, i percorsi di carriera, il ruolo della formazione e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti, le politiche sulle uscite, le politiche di valutazione del personale e quelle degli incentivi, sono alcuni degli ambiti di intervento prospettati all'attenzione dalle pratiche di gestione manageriale quali fattori cardine su cui intervenire.

Ancora, questa maggiore autonomia operativa è accompagnata da sistemi di valutazione, di incentivi e di premi monetari/non monetari mirati ad indurre performance superiori nonché ad esercitare un

monitoraggio ed un controllo da parte del management sulle prestazioni fornite dai dipendenti, finalizzato alla riduzione dei costi e ad accrescere la competitività sul mercato esterno (WILKINSON, 2000).

Nonostante tali premesse, gli strumenti più immediati utilizzati più di frequente dalle imprese per incidere sui costi nel breve periodo, sono riconducibili a manovre di riduzione degli organici mediante i quali si auspica di incrementare la produttività ovvero ridurre i costi. Se da un punto di vista pratico questa potrebbe essere la scelta più immediata in termini di azione-reazione, al contrario, da un punto di vista tecnico, solo l'innovazione di strategie nonché dei processi può offrire una direzione verso il recupero di produttività e di valore senza incorrere in una semplice riduzione dei costi che rischia di svuotare l'impresa dei propri *asset* interni.

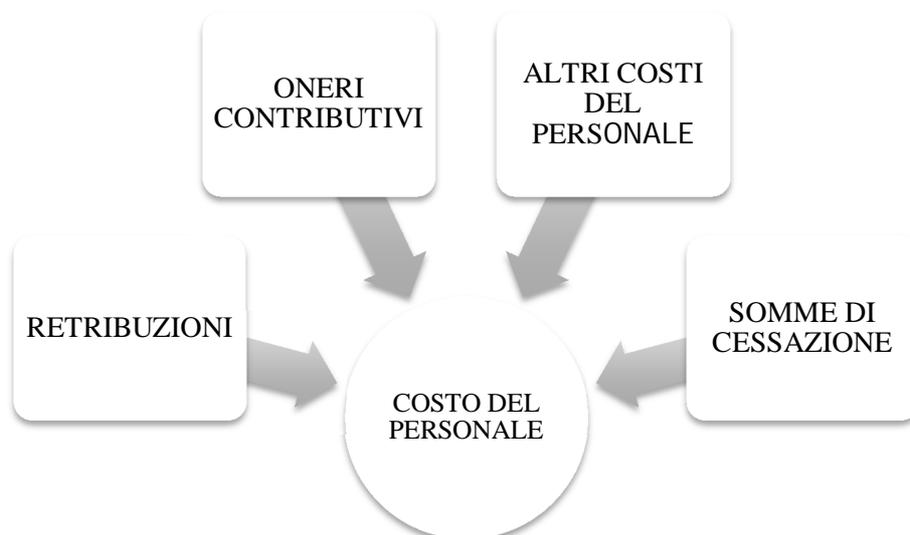
Per il management aziendale, nella fase preliminare rispetto alla mera applicazione di politiche rivolte alla riduzione del costo del personale, è necessario partire dalla elaborazione di strategie tecnico/pratiche ovvero: pianificazione e programmazione delle tecniche d'intervento contestualmente alla definizione di specifiche aree; pianificazione e programmazione delle risorse finanziarie destinate non solamente alle politiche strategiche da attuare in ordine al settore merceologico di appartenenza ma, anche, in relazione ai costi del personale; sotto il profilo della gestione del fattore lavoro, capacità di sviluppare all'interno delle aziende risorse umane versatili e multifunzionali che abbiano elevate capacità di *problem solving* per rispondere prontamente ed efficacemente alle variazioni nelle caratteristiche della domanda e cogliere le opportunità offerte dai mercati.

Invero, spesso, le scelte strategiche beneficiano solo di un precedente storico sul quale fare delle proiezioni per questo motivo, parte della letteratura, è unanime nell'affermare che il costo del personale si

configura come una “grandezza” da comprendere per affinare tecniche efficaci che incidano positivamente su di esso. In questa ottica, di primaria importanza, pare essere la conoscenza delle fonti dalle quali risulta possibile individuare le informazioni principali, nonché gli elementi che compongono il costo del personale riconducibili a quelle a seguire: contratto collettivo che determina, in relazione a ciascun settore, le singole voci di costo ovvero la gestione di specifici istituti; contrattazione di secondo livello, se presente, in relazione alla gestione di determinate voci; accordi individuali; consuetudini aziendali.

Quanto alla seconda necessità, ovvero capire gli elementi che lo compongono, dal più immediato sino a quello ultimo da determinare riconducibile alla cessazione del rapporto di lavoro si rimanda allo schema a seguire *fig.1* nonché al cfr. cap. 1, § 1.1.1. in cui saranno analizzate tutte le voci di costo <sup>(2)</sup>.

*Figura n. 1 - Composizione costo del personale*



*Fonte: rielaborazione personale dell'autore*

---

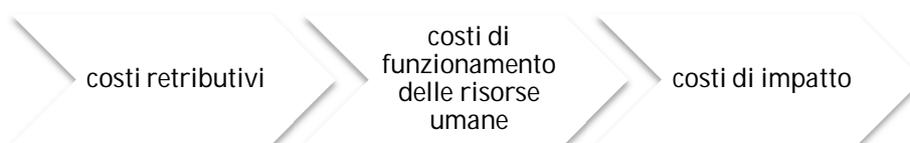
<sup>(2)</sup> Per un approfondimento della letteratura esistente in materia si rimanda alla lettura del cap.1 della literature review in coda

Con cenno alla *fig. 1*, è desumibile quanto il concetto di costo del personale racchiuda molteplici elementi di costo/fattore lavoro determinanti la vita lavorativa di un dipendente.

Ancora, in tale direzione parte della letteratura sul tema sostiene che la complessità del costo del personale racchiuda in se non solo voci di costo riferite agli elementi strutturali che lo compongono ma, anche, strategie organizzative riferite alla gestione delle risorse umane identificate nei diversi piani temporali.

Nel dettaglio è possibile suddividere il costo del personale in tre macro aree rappresentate come nella figura a seguire.

*Figura n. 2 – Macroaree del costo del personale in una azienda*



*Fonte: rielaborazione personale del concetto espresso in R. CERICA, Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie, Firenze University Press, 2009, pp. 92-93.*

Per una breve disamina, nel primo gruppo rientrano i costi derivanti dalla retribuzione del personale comprendendo, quindi, retribuzione diretta, indiretta, differita, oneri accessori e fringe benefits. Ancora, i costi di funzionamento delle risorse umane si riferiscono, al contrario, alla attività di gestione delle persone nell'esercizio delle loro funzioni e alle spese amministrative della stessa.

Si veda, poi, il terzo gruppo nominato "costi di impatto rappresentato dai costi e dai benefici derivanti dall'implementazione dei programmi di gestione delle risorse umane" (CERICA, 2009).

### **1.1.1 Segue: Fattori che compongono il costo del personale**

Le realtà aziendali che si accingono a pianificare i costi del personale sono chiamate a realizzare preventivamente una attenta analisi degli elementi economici, organizzativi e gestionali che compongono il costo del personale in funzione di obiettivi ed esigenze derivate. In tale prospettiva occorre che l'azienda definisca particolari voci di costo in ragione del FY riferito all'anno successivo tenendo conto di molteplici variabili.

Tra quelle che incidono nelle scelte strategiche di una impresa strutturata, vi è certamente la predisposizione dell'organico effettivo; in tale prospettiva l'azienda riesce a determinare il costo esatto derivante dall'instaurazione/mantenimento di un determinato numero di rapporti di lavoro. Ancora, l'analisi dell'organico è strettamente legata alle nuove disposizioni derivanti dal D.Lgs. 81/2015, che riscrive la disciplina contrattuale dei rapporti di lavoro trovando, ove possibile, elementi di flessibilità nell'attivazione e gestione dei vari istituti.

Nella vetta delle disposizioni normative a cui fare riferimento particolare attenzione è riconosciuta alla materia degli sgravi contributivi e di incentivazione all'occupazione che incidono direttamente sulla riduzione dei costi a beneficio di una produttività elevata mantenendo alta la forza lavoro seppur con un abbattimento dei costi. Riferimento alla materia di sgravi contributivi risulta necessario in virtù della L.2018/2015 recentemente entrata in vigore. Il richiamo è doveroso nella misura in cui casi di riduzione del costo del lavoro, oltrechè da politiche strutturali interne alla realtà aziendale possono derivare dall'attuazione di politiche pubbliche determinate dal legislatore il quale interviene stanziando finanziamenti a supporto delle imprese. Il caso di specie, richiamato poco sopra, è in riferimento allo sgravio contributivo pari al 40% dei contributi spettanti, salvo per quelli previsti in relazione

all'assicurazione infortuni ovvero ai promi INAIL, in presenza di assunzioni a tempo indeterminato nei confronti di lavoratori che non abbiano avuto nei sei mesi precedenti un rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Incentivo, questo, che ben si lega alla logica della riduzione dei costi del personale <sup>(3)</sup>.

Ancora, incidono sui costi aziendali le scelte di politiche retributive elaborate sulla base della regolamentazione derivante dalla contrattazione collettiva del settore di riferimento, nella misura in cui si fa attinenza ai minimi tabellari stabiliti dal CCNL ovvero dalla contrattazione individuale eventualmente corredata da incrementi retributivi mediante l'applicazione di superminimi ovvero riduzioni previste, in attuazione di un eventuale accordo, da un demansionamento in applicazione al D.lsg 81/2015.

In tale prospettiva si aggancia l'interazione con il welfare aziendale quale uno dei fattori su cui fare leva per puntare alla riduzione del costo del personale. Come si evidenzierà nel secondo capitolo, il welfare aziendale, concorre al raggiungimento degli obiettivi di business ovvero al progressivo aumento della produttività, derivante da un particolare riguardo al benessere del dipendente e alla qualità della vita.

Nel panorama aziendale, oltre alla determinazione dei fattori che compongono il costo del personale, è sempre più diffusa la ricerca nonché definizione di politiche strategiche finalizzate alla gestione di particolari istituti che incidono in modo diretto sui costi. Da tali premesse si può affermare che ad intervenire sul costo del personale in senso stretto rientrano anche politiche aziendali dirette, quindi, legate alla gestione del mercato interno. Gli istituti interessati cui si fa cenno sono,

---

<sup>(3)</sup> In tal senso si rimanda alla lettura dell'articolo " Legge di stabilità 2016. Proroga esonero contributivo per assunzioni a tempo indeterminato" di Roberta Monte, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it) del 30 Novembre 2015

certamente, le ore straordinarie/supplementari, le ROL, le ferie, gli esuberi aziendali, l'assenteismo etc. <sup>(4)</sup>).

Ancora, concorrono alla determinazione del costo del personale diversi elementi, come riproposto nella fig.1, che incidono direttamente sul fattore lavoro. Di seguito una disamina puntuale necessaria alla comprensione dell'argomento oggetto del capitolo.

#### ***a) La Retribuzione***

Nella determinazione del costo del personale la retribuzione si qualifica come il primo elemento da analizzare poiché, a sua volta, da questa discende la determinazione di successivi elementi di costo; la retribuzione non rappresenta soltanto il corrispettivo della prestazione lavorativa ma determina, anche, la base di calcolo per la quantificazione dei contributi e premi di carattere assistenziale e previdenziale ovvero per il calcolo delle trattenute fiscali. Riguardo a queste ultime si fa riferimento all'Imposta sul reddito delle persone fisiche (IRPEF) e le relative addizionali regionali e comunali. Per una breve disamina, l'IRPEF, si qualifica come una imposta diretta, personale, progressiva e generale; progressiva poiché colpisce il reddito con aliquote che aumentano in relazione a specifici scaglioni di reddito; di carattere personale, essendo dovuta, per i soggetti residenti sul territorio dello Stato, per tutti i redditi posseduti, anche se prodotti.

Nei rapporti di lavoro subordinato è il datore di lavoro che, in qualità di sostituto d'imposta, effettua, sulle somme da corrispondere, una trattenuta a titolo di acconto delle imposte dovute dal dipendente e, in tal senso, il reddito imponibile <sup>(5)</sup> è costituito da tutti gli emolumenti

---

<sup>(4)</sup> Per un approfondimento sul tema si rimanda alla lettura della letteratura review

<sup>(5)</sup> A seguito del D.Lgs. 2 settembre 1997, n. 314, che ha introdotto l'armonizzazione, seppur non totale, delle basi imponibili previdenziali e fiscali, è stata ridefinita (art. 49, DPR 917/86) la nozione di reddito da lavoro dipendente. Per la determinazione di tale reddito si fa riferimento alle norme fiscali contenute nell'art. 51 del DPR 917/86. L'imponibile fiscale è costituito da tutti gli emolumenti in denaro, in natura o sotto forma di partecipazione agli utili,

in denaro, indennità, premi e indennizzi vari, contingenza e straordinari, in natura o sotto forma di erogazioni liberali, corrisposti nel periodo d'imposta, al netto dei contributi previdenziali. Le ritenute, relative a ciascun periodo di paga, tengono conto sia delle detrazioni d'imposta spettanti per reddito di lavoro dipendente che di quelle per i familiari a carico. Ancora, partendo dai fattori retributivi legati strattamente alla prestazione lavorativa, nonché dall'analisi della retribuzione, bisogna innanzitutto evidenziare che essi si compongono di due elementi: fissi e variabili.

I primi sono riconducibili alla paga contrattuale, ossia alla paga base o minimo contrattuale stabilito da ciascun CCNL di appartenenza in relazione al livello di inquadramento, all'indennità di contingenza (ormai sempre più spesso conglobato nella paga base), agli scatti di anzianità, all'elemento distinto della retribuzione (E.D.R.), all'indennità territoriale (se presente), al premio di produzione fisso, al superminimo in qualità di elemento accessorio aggiuntivo previsto, previo accordo tra le parti, come assorbibile/non assorbibile dai successivi aumenti contrattuali. Trattasi di tutti quegli elementi che sono previsti dalla contrattazione collettiva nazionale ed eventualmente da quella individuale in modo fisso per la prestazione lavorativa offerta.

---

corrisposti nel periodo d'imposta al netto delle ritenute previdenziali. Esso comprende tutto ciò che è conseguito in base ad un rapporto di lavoro dipendente compreso il lavoro a domicilio ed anche interessi e la rivalutazione sui crediti da lavoro, indennità in sostituzione di redditi di lavoro dipendente (es. CIG, indennità di disoccupazione, mobilità, ecc.) e le indennità derivanti da transazioni per cause di lavoro e le liberalità erogate in relazione al rapporto di lavoro. Per la determinazione della base imponibile contributiva, la norma di riferimento è costituita dall'art. 12 della legge n. 153/1969 riformato dall'art. 6 del D.Lgs. 314/1997. A seguito dell'armonizzazione il concetto di imponibile previdenziale risulta pressoché sovrapponibile al concetto di imponibile fiscale. Rimangono in vita i due criteri di calcolo vale a dire di competenza ai fini contributivi (redditi maturati nel periodo di riferimento al lordo delle trattenute previdenziali) e di cassa per le imposte (redditi percepiti nel periodo d'imposta al netto dei contributi). Ai fini fiscali si considerano percepiti nel periodo d'imposta anche le somme e i valori in genere corrisposti dai datori di lavoro entro il giorno 12 del mese di gennaio del periodo d'imposta successivo a quello cui si riferiscono; ai fini contributivi le gratificazioni annuali e periodiche, i conguagli di retribuzione spettanti a seguito di norma di legge o di contratto aventi effetto retroattivo e i premi di risultato sono in ogni caso assoggettati a contribuzione nel mese di corresponsione.

Gli elementi variabili, al contrario, rappresentano la parte della retribuzione non fissa, derivante da contrattazione decentrata o corrisposta solo al verificarsi di specifiche situazioni; si pensi al lavoro prestato fuori dal classico orario di lavoro, rappresentato dalle maggiorazioni notturne o dovute a straordinario, oppure, ancora, alle erogazioni legate alla qualità, produttività, competitività, organizzazione, premi di risultato variabile.

Benchè nella prassi la retribuzione sia composta da elementi fissi ed elementi variabili, nel nostro ordinamento, non esiste una nozione unitaria di retribuzione, né sussiste un principio valido a tratto generale secondo il quale per l'individuazione della retribuzione utile ai fini del calcolo dei vari istituti contrattuali, debba necessariamente farsi riferimento alla retribuzione globale di fatto che ricomprende quanto complessivamente ricevuto dal lavoratore.

Per tali motivi risulta necessario, al fine della determinazione di ciascuna voce retributiva, individuare gli elementi che concorrono alla specifica base di calcolo secondo la disciplina contrattuale collettiva o individuale di riferimento, essendo nel dettaglio specificati tutti gli importi da erogare ovvero sommare per la costruzione unitaria del compenso. La concretezza a quanto sopra deriva dalla giurisprudenza consolidatasi in seguito ad alcune pronunce delle *SEZIONI UNITE DELLA CASSAZIONE v. per tutte Cass. S.U. 1° Aprile 1993, n. 3888*, dalle quali si evince che nel nostro ordinamento non esiste un principio generale di omnicomprensività della retribuzione base, in tal senso si veda anche *Corte di Cassazione, 20 Gennaio 2009, n. 1401* <sup>(6)</sup>.

Il concetto di retribuzione da utilizzarsi quale base di calcolo degli istituti di retribuzione indiretta non è ricavabile da una norma espressa, né può derivare esclusivamente dal carattere normale dell'attività,

---

<sup>(6)</sup> Per un approfondimento sul tema si rimanda alla lettura della literature review

mentre, in riferimento ad esso assume rilievo decisivo proprio l'autonomia collettiva, alla quale spetta il compito di individuare le voci da includere nella base di calcolo.

In caso di mancanza di una previsione di legge ovvero di contratto collettivo, un determinato emolumento non può dirsi rientrante nella base di calcolo di altri istituti retributivi non essendo sufficiente a tal fine il silenzio della normativa collettiva, sul punto *Corte di Cassazione, 24 Giugno 2008, n. 17145*.

Tra le altre, nella prospettiva economica, assume rilievo, ai fini della determinazione del costo del lavoro in senso stretto, il ruolo della contrattazione collettiva legata al settore produttivo di riferimento; ciò sul presupposto che nel nostro ordinamento il CCNL è, allo stato, lo strumento più adeguato per determinare quale sia la retribuzione “giusta” ovvero quella proporzionata dando applicazione all'art. 36 Cost. (PROIA, GAMBACCIANI, 2014).

#### ***b) Oneri contributivi e assicurativi***

Ancora, tra gli elementi che concorrono alla determinazione del costo del personale, fatto salvo il costo derivante dalla mera retribuzione, rientra il costo assicurativo e previdenziale composto da tutte le somme poste in forza di legge, contratti o accordi volte alla tutela dei lavoratori dipendenti. In tal senso la nozione di retribuzione da assoggettare a contributi fa riferimento alla definizione di reddito di lavoro dipendente valida ai fini fiscali; nella determinazione della retribuzione imponibile ai fini contributivi occorre considerare tutte le somme e i valori a qualunque titolo maturati nel periodo di riferimento, anche sotto la forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro, al lordo di qualsiasi contributo e trattenuta. Rientrano tra questi: la contribuzione obbligatoria previdenziale e assistenziale riconducibile all'istituto dell'Inps; l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

La contribuzione previdenziale Inps ha la funzione di assicurare il lavoratore contro il verificarsi di eventi che possono renderlo non idoneo alla prestazione lavorativa. Tra prestazioni e contributi esiste un rapporto di corrispondenza, coerente con la concezione “assicurativa” del rapporto previdenziale, pertanto alcune prestazioni sono previste per i lavoratori dipendenti di un settore di attività, mentre possono non essere previste per altri settori. La contribuzione previdenziale consiste, quindi, in un “premio assicurativo” che si paga per assicurare il lavoratore per un determinato evento. Così, ad esempio, si paga un contributo per assicurare il lavoratore per la Cassa integrazione, la malattia, la maternità, la disoccupazione ecc., oltre che, ovviamente, per la pensione.

La scelta su quali assicurazioni attivare per il lavoratore e il contributo da versare non è demandata al datore di lavoro ma imposta dalla legge che stabilisce l’applicabilità o meno di determinate assicurazioni nei diversi settori di attività. In sintesi, la contribuzione consiste in una percentuale da applicarsi alla retribuzione imponibile. La somma di tutte le assicurazioni applicabili per ogni categoria di lavoratori (es. IVS, DS, Malattia, CIG ecc.) determina l’aliquota complessiva. Gli elementi che concorrono alla determinazione dell’aliquota contributiva sono: attività aziendale; dimensione aziendale; Configurazione giuridica dell’azienda; qualifica del lavoratore; stato giuridico del lavoratore.

L’assicurazione Inail, al contrario, ha lo scopo di garantire ai lavoratori infortunati per causa violenta in occasione di lavoro da cui sia derivata la morte o un’inabilità permanente al lavoro, assoluta o parziale, o un’inabilità temporanea assoluta che comporti l’astensione dal lavoro per più di tre giorni o colpiti da malattia professionale una adeguata assistenza sanitaria ed economica. Il verificarsi dell’infortunio o l’insorgere della malattia professionale nel corso del rapporto di lavoro hanno conseguenze nella gestione del rapporto di lavoro in quanto:

- a) il datore di lavoro è generalmente tenuto ad erogare un trattamento economico integrativo delle prestazioni erogate dall'Inail e, su richiesta dello stesso Istituto ovvero in presenza di specifiche disposizioni contrattuali collettive in tal senso, ad anticipare quelle prestazioni;
- b) il lavoratore ha diritto alla conservazione del posto di lavoro per il periodo (c.d. periodo di comporto) stabilito dalla legge o, in mancanza, dai contratti collettivi. Alcuni contratti stabiliscono la conservazione del posto fino alla guarigione clinica comprovata da certificato medico rilasciato dall'istituto assicuratore. Il periodo di assenza dal lavoro deve essere computato nell'anzianità di servizio del lavoratore.

**c) *Somme di cessazione***

Affiancata ad istituti maturanti durante la prestazione di lavoro, ossia a fine anno per quanto riguarda tredicesima e, dove prevista dal CCNL di riferimento, quattordicesima mensilità, vi è un istituto che matura il suo valore al termine del rapporto lavorativo: si tratta del Trattamento di Fine Rapporto (TFR). Esso trova riconoscimento nella legge, più specificatamente nell'art. 2120 c.c. il quale dispone che spetta alla contrattazione collettiva fissare la retribuzione annua da inserire nella base di computo del TFR, includendo o escludendo determinate voci. In mancanza di disposizioni collettive specifiche, vale il principio del comma 2, art. 2120 c.c., che fa riferimento ad una nozione onnicomprensiva (l'onnicomprendività della norma è confermata in giurisprudenza da Cass. 26 febbraio 1988, n. 2061, in *Orient. Giur. Lav.*, 1988, 731; Cass. 6 dicembre 2008, n. 24657, in *Giust. Civ. mass.*, 2008, 10, 1434, che esclude solo le erogazioni occasionali ed i rimborsi spese; la disposizione prevede, infatti, che la retribuzione-parametro si riconduca a *“tutte le somme, compreso l'equivalente delle prestazioni in*

*natura, corrisposte in dipendenza del rapporto di lavoro, a titolo non occasionale e con esclusione di quanto è corrisposto a titolo di rimborso spese*". In ogni caso, i contratti collettivi nazionali di categoria si preoccupano di individuare in maniera tassativa le voci retributive da considerare nella base di calcolo del trattamento di fine rapporto.

Tuttavia, secondo l'orientamento dominante, sono posti dei limiti all'autonomia collettiva circa l'individuazione del valore di TFR: il divisore, pari a 13,5, da applicare alla retribuzione annua per determinare l'accantonamento e il coefficiente di rivalutazione degli accantonamenti, non può essere modificato dalla contrattazione collettiva neppure in melius; allo stesso modo, non si possono istituire forme aggiuntive di trattamento.

Nonostante le suddette considerazioni normative, quello che rileva ai fini della distinzione tra retribuzione differita e non, è il fatto che i valori della retribuzione differita, maturano in funzione della prestazione lavorativa e sono corrisposti in determinati periodi dell'anno, come accade per la tredicesima e la quattordicesima mensilità, o alla cessazione del rapporto di lavoro, come previsto dal trattamento di fine rapporto.

Gli elementi di fine rapporto di lavoro sono rappresentati, oltre al TFR, dagli incentivi all'esodo, integrazioni sul TFR, indennità sostitutiva del preavviso, patto di non concorrenza ed altre indennità. Gli elementi accessori sono, invece, rappresentati dalle indennità di trasferta e dai rimborsi spese. Alle due tipologie di elementi corrispondono costi differenti: i costi relativi al primo gruppo si riferiscono alla retribuzione contrattuale nonché a quella indiretta, ai premi, al TFR e agli oneri riferiti all'organizzazione del lavoro. I costi facenti capo agli elementi accessori sono, invece, di natura finanziaria ed integrano l'indennità a carico dell'ente, riconoscono una retribuzione indiretta, adeguano i contributi assicurativi, comprendono il trattamento di fine rapporto e gli aggravii economici derivanti dall'organizzazione del lavoro.

#### *d) Altri costi del personale*

Sotto questa voce specifica sono comprese talune spese riconducibili la composizione del costo del personale, legate a costi di gestione amministrativa, di reclutamento e selezione, di inserimento, formazione ovvero quelle legate a sanzioni e costi legali, gestione del contenzioso e ispezioni, ricomprendendo, quindi, anche gli oneri indiretti che l'azienda sostiene per l'utilizzo delle risorse umane.

Nel contesto aziendale il processo di assunzione prende avvio nel momento stesso in cui si avverte l'esigenza di adeguare il proprio organico ad una strategia o ad un fabbisogno specifico carente in un determinato momento. Nel dettaglio, l'azienda mette in contatto il fabbisogno aziendale con il mercato del lavoro al fine di selezionare una persona in linea con le strategie di business, quindi, in grado di apportare un contributo significativo alla realtà aziendale in cui sarà inserita andando a ricoprire la posizione vacante.

I costi riferiti all'uso del mercato esterno nel processo di reclutamento e selezione riguardano: costi relativi alla raccolta e alla diffusione di informazione nel mercato; costi specifici di reclutamento che sono tanto più elevati quanto più ampi sono i segmenti del mercato del lavoro che si vogliono attivare e quanto più numerosi i candidati potenziali che si vogliono contattare; costi specifici di selezione che aumentano all'aumentare del numero dei candidati esaminati e del grado di affinamento dei meccanismi di selezione predisposti per cogliere le differenze qualitative dei candidati; costi amministrativi di gestione dei flussi in entrata e in uscita; costi di formazione e di inserimento dei nuovi entrati.

Di contro questo processo, oltre a costi derivanti, determina taluni benefici, infatti scarica sul mercato del lavoro una parte del costo di creazione delle caratteristiche professionali richieste e del relativo rischio di obsolescenza e attiva una certa concorrenza tra lavoratori inducendo

una particolare fluidità anche nel mercato interno del lavoro, infine, ha un inserimento di competenze nuove che si traduce in un impulso di cui beneficia anche la cultura aziendale. Invero la ricerca delle risorse umane ricorrendo al mercato esterno sviluppa particolari canali quali autocandidature, passaparola, scuole e università, associazioni professionali, imprenditoriali e sindacali, inserzioni e annunci, internet e società di consulenza.

L'alternativa al mercato esterno, cui sempre più spesso le aziende fanno ricorso per abbattere i costi derivanti, è il mercato interno. Anche in questo caso esistono costi legati altresì al rischio di obsolescenza professionale del capitale umano organizzativo che non viene rinnovato tramite inserimenti dall'esterno e quindi deve essere continuamente alimentato da corsi di formazione rappresentando un costo aggiuntivo oppure, ancora, costi legati ad attività amministrative necessarie per l'avvio di procedure riferite alla mobilità interna, di trasformazione del lavoro e programmazione delle carriere. Anche facendo ricorso al mercato interno, come per quello esterno, esistono dei benefici riconducibili: alla riduzione dei costi di selezione e inserimento del mercato esterno: questi costi non sono azzerati dal momento che anche nel caso di reclutamento interno viene attivato il processo di valutazione del candidato e uno spostamento di ruolo implica comunque un costo indiretto; alla conservazione e rafforzamento degli elementi di stabilità con un ritorno degli investimenti in formazione, legati allo sviluppo di competenze specifiche.

In tal senso i costi di reclutamento sono relativi alle attività di predisposizione e pubblicazione degli annunci; alla retribuzione di professionisti esterni eventualmente ingaggiati; impegno degli addetti alla selezione; amministrazione e gestione dei curricula degli intervistati; rimborsi viaggio per i candidati. A questi si devono aggiungere costi potenzialmente associati a decisioni errate.

In tal senso si fa cenno ai costi legati all'assunzione di professionisti non adatti e/o non in linea con le aspettative; costi dovuti alla mancata assunzione di una persona adatta e quindi una perdita in termini di mancata produttività di quel preciso segmento. Oltre ai costi si qui definiti, nella determinazione del costo del personale, rientrano anche quelli riferiti all'addestramento e alla formazione delle risorse umane andando a qualificare il capitolo di spesa riferito allo sviluppo delle risorse umane.

L'addestramento tende a trasferire abilità già definite e controllabili mentre la formazione tende a sviluppare capacità di dominare situazioni e di creare nuove abilità. In tal senso il processo formativo costituisce un'attività da gestire con cautela dal punto di vista economico: si tratta infatti di un investimento rischioso perché il risultato può diventare obsoleto prima che i costi siano recuperati. In tale prospettiva le organizzazioni aziendali devono prevedere che: l'investimento è materializzato in un sapere che non è nella disponibilità assoluta dell'impresa ma è nella disponibilità di persone che mantengono una relativa autonomia nonché un controllo individuale su una parte di questo asset; si tratta di un investimento che per erogare la sua utilità richiede un comportamento attivo da parte di soggetti interessati.

### **1.1.2 *Overview* sulla retribuzione nella regolamentazione normativa e pratica**

Con particolare riferimento all'attuale contesto socio economico, molteplici sono stati i cambiamenti che hanno investito il mercato del lavoro; nel dettaglio si è venuta a modificare la struttura degli incentivi e i comportamenti degli individui nel mercato del lavoro, influenzando a loro volta le politiche di mobilità occupazionale nonché la dinamica delle retribuzioni dei singoli lavoratori. In tale prospettiva, con i continui

mutamenti unitamente all'evolversi dell'organizzazione del lavoro, mutano anche i sistemi retributivi nel loro complesso, troppo spesso considerati come fattore di costo e quindi di non competitività, mentre, il ruolo che esercitano, risulta ben più complesso e non certo unidirezionale.

Un orientamento della letteratura di riferimento afferma che la retribuzione si qualifica come la principale obbligazione del datore di lavoro e concretizza il profilo di onerosità dei rapporti lavorativi consistendo in tutto ciò che è dovuto come corrispettivo della prestazione di lavoro (BIAGI, TIRABOSCHI, 2012). E' dunque prioritario richiamare il riferimento ai principi di proporzionalità e sufficienza stabiliti dall'art. 36 della Costituzione il quale dispone che *«il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla sua famiglia una esistenza libera e dignitosa»*.

In un quadro così strutturato si delineano, nello stesso articolo, i principi generalmente diffusi della retribuzione quali la sufficienza e la proporzionalità che si traducono in un unico fine: avere una retribuzione consona in termini di quantità e qualità del lavoro. La proporzionalità e la sufficienza sono i parametri per determinare la retribuzione: il primo, tramite l'imposizione di un'equivalenza economica fra la quantità e la qualità del lavoro svolto ed il trattamento economico corrisposto, consente di inscrivere il contratto di lavoro subordinato fra quelli di scambio a prestazioni corrispettive. Il secondo, al contrario, sottrae il contratto di lavoro da una logica meramente corrispettiva perché impone che il trattamento economico sia in ogni caso sufficiente. La sufficienza è una qualità rigida della retribuzione nella misura in cui impone di garantire a chi lavora una remunerazione che non sia in alcun caso inferiore ad un determinato standard.

La norma in questione è il dato normativo basilare per determinare

se una retribuzione rispecchi i principi sopra citati; proprio per la sua importanza essa è soggetta a continue interpretazioni, sia da parte della dottrina sia della giurisprudenza, che colma le omissioni costituzionali, l'astensionismo legislativo e i differenti interventi della contrattazione collettiva.

Proprio con riferimento a quest'ultima, l'art. 36 Cost. ha giocato un ruolo importante in favore della valorizzazione della fonte collettiva nella sua funzione "tariffaria" (PERONE, 1989). Esso ha superato la perdurante non attuazione dell'art. 39 Cost., riconoscendo ai contratti collettivi la natura di "*fonti statuenti i trattamenti retributivi minimi inderogabili dai contratti individuali*" (CARETTI, 2002); "abbracciando" in questo modo un modello volto ad un interesse collettivo che corrisponde alla schiera di lavoratori appartenenti alla medesima categoria e allo stesso inquadramento contrattuale.

La lettura univoca dei due principi costituzionali (sufficienza e proporzionalità) determina la combinazione della c.d. "paga base" e della retribuzione collegata alla funzione sociale e promozionale che, a sua volta, tende a garantire una condizione di vita adeguata alle esigenze minime di vita del lavoratore e della sua famiglia; viceversa, una lettura disgiunta implica una separata sfera di applicazione collegando, da un lato, il principio di proporzionalità ad un valore "oggettivo", misurato nella durata e nell'intensità dell'impegno e, dall'altro, il principio di sufficienza ad una valenza "soggettiva", ricomprensiva del minimo vitale e delle esigenze sociali indispensabili del lavoratore.

### **1.1.2.1 La retribuzione tra contratto collettivo e contratto individuale**

Per analizzare il tema oggetto della trattazione si deve certamente partire, come già più volte ribadito nel corso dei paragrafi precedenti, dalla tematica retributiva, quale istituto di grande attenzione per le

imprese interessate alla elaborazione di piani orientati alla riduzione dei costi del personale. La tematica retributiva evidenzia le esigenze contrapposte di lavoratore e datore di lavoro: il primo pronto a richiedere la massima retribuzione mentre il secondo volto ad ottimizzare il costo del lavoro, incidente sul primo.

Tali le ragioni per cui nella definizione dei costi sostenuti da una azienda la retribuzione lorda, in qualità di oggetto della prestazione lavorativa corrisposta al dipendente, rappresenta il primo elemento da prendere in considerazione, oltre ad essere l'elemento più immediato da valutare in una prospettiva di analisi. La parte più consistente del costo del lavoro per le imprese è rappresentato dalle retribuzioni lorde, le quali comprendono al loro interno: le remunerazioni in denaro versata direttamente dal datore di lavoro, al lordo delle imposte e dei contributi sociali; per una disamina più approfondita si rimanda alla lettura cfr. cap. 1, § 1.1.1. dell'elaborato in oggetto.

Il contratto collettivo di categoria incentra il suo potere nella determinazione dei salari minimi sull'intero territorio nazionale; disposto giurisprudenziale afferma, inoltre, che i minimi tabellari devono essere usati dai giudici per applicare i principi costituzionali fissati dall'art. 36 cost. quindi stabilire un trattamento economico che corrisponda ad un livello di retribuzione, seppur minimo, egualitario per una determinata categoria professionale, considerando la natura e l'impegno del lavoratore.

Tralasciando tale salvaguardia, rimane l'applicazione delle clausole degli accordi individuali, aziendali o territoriali. Tali strumenti di modulazione della retribuzione, rappresentati dai contratti territoriali, da quelli aziendali e individuali hanno un funzionamento parziale, tali le ragioni per cui sempre più spesso, in alcune aree, vige il solo contratto nazionale con moderate possibilità di aggiustamento in sede locale o nell'ambito del rapporto individuale.

In tal senso la retribuzione mette a confronto l'interesse del prestatore a percepire il più possibile dal suo lavoro e quello del datore di lavoro a pagare trattamenti economici bassi in cambio del lavoro ricevuto. In questa contrapposizione la retribuzione è considerata solo come un costo per l'impresa, mentre essa costituisce anche una risorsa per valorizzare le migliori professionalità ed orientare le prestazioni dei lavoratori al conseguimento di obiettivi strategici. Al fine di modellare il trattamento economico in modo più rispondente alle esigenze della singola realtà produttiva, il contratto individuale rappresenta uno strumento alternativo alla contrattazione ordinaria.

Si innesca così un divario nel mercato del lavoro tra il lavoratore debole e forte: il lavoratore con una posizione professionale forte ha maggiore possibilità di incrementare il suo livello di reddito attraverso una contrattazione individuale mentre, i più deboli, possono affidarsi solamente ad un contratto di categoria (GRAGNOLI, PALLADINI, 2011).

I trattamenti migliori di reddito vengono per tali ragioni affidati a lavoratori capaci di negoziare attraverso accordi individuali; i lavoratori con tale capacità sono quelli con professionalità più alte; i restanti, ossia i lavoratori subordinati più deboli, possono affidarsi unicamente al contratto nazionale di categoria che, seppure rappresentativo di una conquista di civiltà, non è in grado di proteggere il loro potere di acquisto e di migliorarlo. Dal punto di vista dell'impresa e della sua politica retributiva, il datore di lavoro, anche il più generoso nelle remunerazioni, opta per un accordo individuale con il lavoratore subordinato; così facendo ne valuta i meriti e lo fidelizza. L'impresa è dunque propensa a preferire maggiormente una negoziazione individuale del soggetto interessato alla retribuzione quindi alla creazione di un buon rapporto lavorativo.

Su questo terreno, le parti del trattamento economico contrattate a livello individuale consentono al datore di lavoro di premiare i lavoratori

più meritevoli tramite l'erogazione di un trattamento economico eccedente quello previsto nel contratto nazionale.

Tale parte aggiuntiva può essere concessa in cifra fissa, o sulla base di sistemi di valutazione delle prestazioni in modo da differenziarne l'attribuzione secondo il merito, o in base a forme di *management by objectives* preordinate a condizionare il trattamento aggiuntivo al conseguimento di obiettivi prefissati dall'impresa. Le erogazioni economiche del contratto individuale possono essere legate al conseguimento di obiettivi individuali e, quindi, essere correlate alla prestazione resa dal singolo lavoratore.

La contrattazione di una parte del trattamento economico a livello individuale esprime in modo esponenziale la contrapposizione di interessi fra le parti del contratto quando essa viene utilizzata dalle imprese al solo fine di gestire il trattamento economico dei lavoratori in modo più discrezionale e senza la "supervisione" del sindacato. Al contrario, quando la retribuzione contrattata a livello individuale viene gestita per incentivare i lavoratori più forti sul mercato, che sono effettivamente in grado di contrattare gli obiettivi da cui dipendono i premi, essa consente di valorizzare tale parte della retribuzione come risorsa. Nel confronto fra contrattazione collettiva di secondo livello e contrattazione individuale pare condivisibile l'opinione di chi vede nell'immediato futuro il progressivo affermarsi della seconda a discapito della prima, perché l'impresa predilige una gestione discrezionale della retribuzione eccedente i minimi del contratto nazionale e perché nell'ordinamento mancano strumenti convincenti per orientare le imprese alla sperimentazione di sistemi retributivi aziendali contrattati con i sindacati.

In tale prospettiva, premessa doverosa, è in riferimento alla rigidità dell'applicazione da parte del datore di lavoro del CCNL di riferimento il quale stabilisce la paga base in relazione al livello ricoperto nel sistema

produttivo di riferimento. Rispetto ad altri paesi in cui non vi è una rigida determinazione in riferimento alla retribuzione dovuta al prestatore di lavoro, in Italia, il datore, resta ingabbiato nelle logiche normative.

## **1.2 Tra costo del personale e costo aziendale: l'incidenza delle politiche *cost oriented***

La riduzione del costo del personale passa, anche, attraverso i cambiamenti tecnico-organizzativi ovvero politiche strategiche gestionali volte all'innovazione di modelli aziendali accompagnata da tutte le strategie atte a migliorare il clima interno favorendo le performance economiche delle imprese. In questa parte del capitolo, si cercherà di definire alcune delle strategie *cost oriented* a supporto delle aziende.

Fermo restando il ruolo principale della retribuzione nella determinazione dei costi del personale, risulta necessario un riferimento al ruolo rivestito dalle politiche retributive in ottica gestionale come strumento strategico di ottimizzazione dei costi in virtù di una maggiore produttività. In Italia i lavoratori sono retribuiti con un salario mensile, definito dai contratti collettivi nazionali, suddivisi per settore merceologico di appartenenza. I CCNL, oltre a determinare, come visto in precedenza, i minimi salariali ed eventualmente la parte variabile, dipendenti da prestazioni specifiche o da voci annuali, fissano, dal lato dell'orario, un orario contrattuale settimanale c.d. standard (che va dalle 38 alle 40 ore), i permessi orari retribuiti e le ferie.

Da un lato, le imprese sono incentivate a concedere incentivi aggiuntivi alla retribuzione dei dipendenti poiché vedono incrementare i profitti e la competitività, dall'altro lato si evidenziano elevati costi che ricadono sulla retribuzione in particolare per carichi fiscali onerosi.

Così, il sistema retributivo, può essere definito come un complesso meccanismo attraverso il quale è regolato lo scambio economico tra una persona e l'organizzazione in cui essa opera. In tale prospettiva risulta un sistema efficace quando armonizza la remunerazione con le esigenze di equità interna e di competitività sul mercato esterno di riferimento. Nell'ottica della riduzione dei costi, la politica retributiva è strettamente legata al raggiungimento di una maggiore produttività, benchè questo comporti l'erogazione di una maggiore retribuzione determinandosi, in tal senso, non come costo in senso stretto ma come ritorno in termini di maggiore produttività; in tale prospettiva la funzione strategica nell'elaborazione di politiche retributive a livello aziendale, pur mantenendo integri i principi di equità rispetto alle qualifiche, sta nel definire le stesse non come fattore di costo puro bensì come incentivazione e quindi a supporto del clima aziendale.

Orbene, le rigide logiche legate alla definizione di una retribuzione per livelli contrattuali definiti dai CCNL di riferimento diviene obsoleta in una visione proiettata alla logica delle competenze e non più del ruolo in senso stretto. A tal proposito non sarebbe corretto isolare la politica retributiva dalle altre politiche del personale nonché organizzative, se non come espediente analitico utile per farne emergere alcune specificità infatti, diversamente dall'immaginario comune, le politiche retributive si qualificano certamente come strategie e accordi aziendali ma, molto spesso, sono sottoposte ad una serie di variabili che contribuiscono alla loro creazione seppur in un contesto spesso mutevole e in continua evoluzione.

Il sistema retributivo deve tenere conto anche della posizione competitiva dell'impresa, in modo da agire come strumento di supporto certamente per mantenere e rinforzare i fattori di successo, ma, anche, per attenuare i punti di debolezza. Tali i motivi per cui la funzione risorse umane deve chiedersi cosa intende ottenere e quali ruoli giocano,

singolarmente, gli elementi del proprio mix retributivo nel perseguimento degli obiettivi aziendali. Una corretta gestione strategica si traduce in una serie di benefici che concorrono alla riduzione dei costi del personale, a seguire:

- *Impegnare i collaboratori nel successo dell'azienda*  
Quando la retribuzione è il risultato di una strategia ben studiata, si possono ottenere dei risultati eccezionali. Il pieno allineamento tra obiettivi, traguardi e pratiche può portare ad un incremento di produttività, a una riduzione del turnover e a significativi miglioramenti nella bottom line.
- *Apprezzare capacità e comportamenti di valore.*  
Il programma retributivo è uno dei mezzi più potenti con cui l'azienda può dimostrare apprezzamento per le capacità professionali dei dipendenti, la loro performance e l'esibizione di determinati comportamenti. L'impegno organizzativo e la soddisfazione professionale sono determinati in gran parte dalla congruenza tra quanto riceve il lavoratore e quanto pensa di meritare;
- *La retribuzione esprime tangibilmente la soddisfazione e l'impegno dell'organizzazione nei confronti del collaboratore.*  
Questa comunicazione avviene tramite le ricompense individuali e di gruppo, compresi i bonus e i trattamenti di fine rapporto aziendali. Con le gratifiche monetarie si invia un messaggio molto chiaro al lavoratore: gli si dice che l'azienda lo considera e ne apprezza il ruolo nel perseguimento dei risultati economici e operativi;
- *Contribuire a creare un ambiente di lavoro soddisfacente*  
Una retribuzione competitiva è lo strumento base per la creazione di un ambiente di lavoro attraente e stimolante.

Quando un'azienda lega le ricompense monetarie ai risultati, riesce ad allineare la cultura e gli obiettivi di business. Perciò i lavoratori che danno un contributo positivo e sono retribuiti adeguatamente si sentono apprezzati, riaffermano il loro impegno.

Questo “effetto alone” diventa immediatamente una forza potente e persuasiva, che sprona i dipendenti a lavorare di più e a massimizzare il loro contributo in ottica di produttività aziendale.

Sempre più di frequente la retribuzione può essere utilizzata anche come strumento strategico finalizzato ad attirare verso l'impresa i lavoratori migliori nel mercato, ridurre il turnover, condizionare in senso positivo il comportamento dei dipendenti, poiché più soddisfatti di una retribuzione soddisfacente e aumentare il tasso di *retention*. Tra le strategie *cost oriented* a supporto delle aziende, questo ruolo ulteriore della retribuzione è particolarmente evidenziato dalla «teoria dei salari di efficienza» o *efficiency wages theories* che spiega il comportamento di una parte rilevante del management aziendale, che stabilisce, di propria iniziativa, retribuzioni superiori rispetto agli standard definiti dalla legge o dalla contrattazione collettiva, nonché rispetto a quanto i singoli lavoratori chiedono in sede di negoziazione individuale delle condizioni di lavoro.

Tale fattispecie è giustificata da molteplici fattori, uno tra i quali l'impossibilità da parte del datore di lavoro di controllare quotidianamente l'impegno posto in essere da un dipendente nello svolgimento della prestazione. In questa direzione una congrua maggiorazione del compenso rispetto allo standard comunemente praticato per prestazioni dello stesso tipo, può costituire il modo migliore di garantirsi il maggiore impegno di quel lavoratore per il quale il rischio della perdita del posto ha un'efficacia incentivante tanto maggiore quanto più ricca è la maggiorazione retributiva goduta.

Ancora, la stessa maggiorazione rispetto allo standard può essere utilizzata dal datore di lavoro per incrementare l'autostima dei dipendenti, il loro attaccamento al lavoro, il loro senso di appartenenza all'impresa e per garantirsi contro il rischio della migrazione verso altre aziende. Infine, offrire una retribuzione superiore rispetto allo standard può, essere un modo per risparmiare costi di selezione del personale da assumere, assicurandosi un aumento della qualità media delle candidature. E' in tale prospettiva che la retribuzione, mette a confronto l'interesse del prestatore a percepire il più possibile dal suo lavoro e quello del datore di lavoro a pagare trattamenti economici in cambio del lavoro ricevuto. In questa contrapposizione la retribuzione è spesso considerata come un costo per l'impresa mentre, essa, costituisce una risorsa per valorizzare le migliori professionalità ed orientare le prestazioni dei lavoratori al conseguimento di obiettivi strategici.

Assume particolare importanza la scelta del tipo di contratto di lavoro applicato al dipendente poichè concorre a determinare il livello salariale che l'azienda deve ad esso concedere. Tale determinazione è definita dalla produttività del lavoratore: l'impresa concederà un salario tanto più alto, quanto maggiore sarà il livello di impegno che presta per l'attività svolta. Nella determinazione del costo del lavoro in senso stretto assume un ruolo importante il livello, ossia una scelta adeguata del tipo di contratto e della retribuzione offerta; si tratta di capire, per esempio, se conviene offrire una retribuzione legata alla *performance* piuttosto che un salario orario fisso. Invero, se l'azienda decide di pagare al lavoratore dipendente una retribuzione legata alla *performance*, il corrispettivo verrà pagato in base all'output ossia all'entità della prestazione; se, invece, l'impresa opta per il salario orario fisso, l'unica variabile che può influire, in qualche modo, sulla retribuzione sarà l'unità prodotta in termini di ore trascorse nel posto di lavoro.

## Capitolo II

### LE POLITICHE DI WELFARE AZIENDALE QUALE LEVA STRATEGICA PER LE IMPRESE

*Sommario:* **2.1** Stato dell'arte. Dalla crisi del welfare state - **2.1.1** Dal welfare state al welfare aziendale - **2.2** Sistema di prestazioni finalizzate a incrementare il benessere individuale: il welfare aziendale - **2.2.1** Strumenti di welfare aziendale tra normativa e benefici fiscali – **2.2.1.1** *Segue:* Modifiche della legge 208/2015 al regime fiscale - **2.3** Il ruolo centrale della contrattazione aziendale come vettore di applicabilità rivolto a politiche di welfare aziendale - **2.4** Il welfare aziendale come meccanismo di incentivazione e produttività - **2.4.1** La leva del welfare aziendale a sostegno della riduzione del costo del personale. Una sfida possibile

#### **2.1 Stato dell'arte. Dalla crisi del welfare state**

In un contesto caratterizzato da un crescente interesse rivolto al welfare aziendale inteso come una tra le determinanti più impattanti in grado di assicurare risultati di business per le aziende ovvero di garantire una soddisfazione del lavoratore anche in veste di cittadino, risulta necessario un cenno ai fattori socio economici che oggi ne giustificano il crescente interesse da parte delle imprese, lavoratori e dottrina riguardo a questo tema nonché all'evoluzione che ha progressivamente portato ad un indebolimento del welfare state.

In tale prospettiva, la necessità di avviare un processo di riforma delle politiche pubbliche è un argomento che richiama oggi una grande attenzione tanto da porre la questione del welfare in primo piano tra le priorità di tutti i Governi europei. L'autorevole letteratura in materia di welfare state ha, infatti, nel corso del tempo, dispensato molteplici definizioni influenzate, progressivamente, dai diversi contesti politico-

sociali di riferimento tanto da determinare specifiche fasi storiche che ripercorrono parallelamente l'andamento sistemico delle politiche sociali (BOZZAGA, FAZZI, 2005).

A partire dagli anni Ottanta e, in modo particolare durante gli anni Novanta, la fase di espansione dei moderni sistemi di politica sociale ha subito un drammatico rallentamento a causa di molteplici cambiamenti tra cui il perdurare di una situazione di crisi economica che ha interrotto la fase di crescita e che ha investito tutti i settori produttivi; la rilevazione di un importante calo sistemico negli indici di natalità; l'invecchiamento della popolazione; la differenziazione dei bisogni collegata ai processi di segmentazione sociale e la trasformazione sociale e demografica della famiglia (VIOLINI, VITTADINI, 2012).

In questo nuovo scenario, la configurazione tradizionale delle politiche sociali basata su principi assistenzialistici, sul prevalere delle erogazioni monetarie e su costi molto elevati, si è qualificata come un problema da affrontare nel breve periodo. Si è dato avvio, in tutta Europa, sia a livello nazionale sia regionale ad una stagione di riforme che si è posta come obiettivo la modernizzazione dei sistemi di politica sociale e il loro adeguamento alle mutate condizioni economiche, sociali ovvero demografiche. In uno scenario così descritto, l'Italia, anche essa investita dalla prima crisi globale della storia moderna, si è trovata ad affrontare il problema della difficile conciliazione fra l'esigenza di contenere la spesa pubblica da un lato e quella di rendere sostenibile il sistema di welfare dall'altro, non più in grado di contare su importanti capitoli di spesa pubblica dedicati.

Stante i motivi appena citati si è assistito ad una progressiva riduzione della spesa pubblica che ha costretto il settore produttivo a cercare una alternativa alla capacità di acquisto dei lavoratori ormai piegata dalla crisi ovvero dalla mancanza di un sostegno efficace da parte dello Stato. In questo scenario, in termini di ricaduta, risultano più

efficienti gli interventi attuati e posti in essere da singole realtà aziendali, resi possibili dall'interazione tra le relazioni aziendali e contrattazione decentrata a sostegno di quelli pubblici.

Tali interventi attuati a livello aziendale si qualificano come welfare aziendale; strumenti destinati ad individuare benefici di origine non pubblica riconnessi al ruolo del lavoratore e volti, a seconda dei casi, a garantire una migliore qualità della vita oppure migliori condizioni di accesso al lavoro per tutti o determinati soggetti, definendo una serie di benefici che le aziende mettono a disposizione dei propri collaboratori al fine di raggiungere una migliore conciliazione vita lavoro nonché di incrementare l'indice di produttività e diminuire il costo del personale. Tanto premesso, è ormai pacifico che uno dei vantaggi del welfare privato sia, infatti, proprio quello di offrire al dipendente, a parità di costo aziendale, un valore in beni e servizi superiori a quella che sarebbe stata l'erogazione diretta in busta paga incidendo sul potere di acquisto del singolo. In tale prospettiva, obiettivo primario della presente trattazione, è quello di acquisire una comprensione unitaria sul tema cercando di definire quali possibili strade intraprendere per raggiungere una politica *win-win-win*, così definita nella misura in cui si raggiunge una triplice soddisfazione intesa dal lato tanto del lavoratore, quanto dell'azienda che del soggetto pubblico.

L'importante interazione tra pubblico e privato in materia di welfare passa anche attraverso la normativa fiscale ovvero il d.P.R. n. 917 del 22 dicembre 1986, Testo Unico delle imposte sui redditi (TUIR) come modificato dalla recente L. 208/2015. Nel dettaglio il riferimento più ricorrente in materia è agli artt. 51 e 100 dell'appena citato Testo Unico i quali riguardano, rispettivamente, il trattamento dei fringe benefits in capo ai dipendenti e la definizione dei limiti e condizioni di

deducibilità dei relativi costi in sede di determinazione del reddito d'impresa <sup>(7)</sup>.

Invero, rispetto alle politiche fiscali è certamente possibile affermare che le misure di welfare aziendale erogate nel rispetto del quadro normativo ora vigente, consentono la completa deducibilità dei costi per l'azienda e non concorrono alla formazione di reddito di lavoro per il dipendente. In tale prospettiva, nonostante le maggiori teorie in materia di benefici derivanti dal welfare aziendale giungono alla classica conclusione secondo cui politiche di welfare aziendale passano attraverso la non maggiore erogazione netta in busta paga del lavoratore.

Al contrario nel presente elaborato si cercherà di contemplare anche questa ipotesi come politica di welfare aziendale non trovando remissione alcuna in materia di incidenza reale sui costi nonché sugli obiettivi di business da parte delle aziende.

### **2.1.1 Dal welfare state al welfare aziendale**

Le politiche rivolte al benessere pubblico hanno progressivamente subito importanti restrizioni avviate nel corso degli ultimi venti anni attraversando quello che generalmente viene definito in letteratura "periodo di austerità permanente", aggravato dalla perdurante crisi finanziaria che ha recentemente investito tutti i tradizionali sistemi pubblici senza distinzione alcuna (PIERSON, 2001). L'attuale scenario ha stimolato la ricerca di nuove risposte ai bisogni dei cittadini, atte a garantire il benessere in una fase in cui le priorità istituzionali sono orientate alla salvaguardia dei posti di lavoro e alla messa in sicurezza del potere d'acquisto dei lavoratori mediante azioni trasversali orientate a servizi di cura ovvero al benessere degli stessi. In Italia, analogamente a

---

<sup>(7)</sup> Per una disamina puntuale sulla normativa fiscale in materia di welfare aziendale si legga in proposito cfr. cap. 2, § 2.2.1 ovvero § 2.2.1.1

quanto accaduto in altri Paesi, attori privati e attori sociali, diversi dallo Stato, si sono progressivamente addentrati nell'arena del benessere offrendo proprie soluzioni e disponendo di risorse private a supporto. In tale prospettiva, la trasformazione dello stato sociale italiano, ha portato, negli ultimi anni, allo sviluppo di particolari misure e iniziative, cosiddette, di secondo welfare, che si realizzano attraverso l'uso di risorse non pubbliche, bensì provenienti da imprese, fondazioni, associazioni e altri enti.

Il termine secondo welfare, coniato originariamente da Dario di Vico e Maurizio Ferrera mediante i loro contributi, si riferisce a "*un mix di protezione sociale e programmi di investimento sociali, che sono non finanziate dallo Stato, ma fornito invece da una vasta gamma di attori economici e sociali, legati ai territori e locali comunità, ma aperto a partnership e collaborazioni trans-locali compresa l'UE*", (FERRERA, 2010). Tale visione presuppone la collaborazione virtuosa tra lo stato e attori privati quali aziende private, sindacati, compagnie di assicurazione, fondazioni, associazioni, terzo settore, etc., chiamati a svolgere un ruolo primario nella costruzione della struttura di politiche rivolte al benessere tanto dei cittadini quanto dei dipendenti. L'esistenza di un secondo welfare presuppone, certamente, l'esistenza di un primo welfare o più generalmente definito welfare state.

In quest'ultimo rientrano solitamente i regimi di base previsti dalla legge e i regimi complementari obbligatori di protezione sociale che coprono i rischi fondamentali dell'assistenza, quali quelli connessi alla salute, agli infortuni sul lavoro, alla disoccupazione, alla vecchiaia, al pensionamento e alla disabilità. Ancora, i servizi considerati "essenziali" per una sopravvivenza decorosa e per un'adeguata integrazione nella comunità, oltre a quelli necessari per garantire i diritti fondamentali della cittadinanza, vanno ad integrare questo concetto. Nel caso specifico, in Italia le politiche di contenimento del welfare state, avviate negli ultimi

due decenni per ridurre il deficit pubblico, hanno fatto emergere un crescente bisogno di prestazioni integrative, non solo nel campo della previdenza e dell'assistenza sanitaria, ma anche e soprattutto in quello dei servizi a favore della famiglia ovvero della conciliazione vita lavoro.

La direzione pare chiara tanto che la letteratura sul tema si è uniformata nel definire i sistemi di welfare aziendale quali strumenti integrativi alle politiche pubbliche, intendendo per tali l'insieme di benefit e servizi, forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa in ottica di conciliazione che vanno, dal sostegno al reddito familiare allo studio della genitorialità alla tutela della salute fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale (GREVE, 2007).

Tanto premesso, il welfare aziendale assume un ruolo integrativo rispetto a risorse, prestazioni e servizi che lo Stato spesso non riesce ad assicurare, ed interviene tramite una serie di azioni finalizzate al miglioramento dei risultati dell'impresa, che si ottengono assicurando un clima interno sereno, un benessere organizzativo e, quindi, benessere del singolo lavoratore. Invero, in questo scenario, strategie vincenti in materia sembrano necessitare di una mobilitazione multi-livello tra una pluralità di attori coinvolti, in grado di promuovere partnership nonché condivisione di *best practices* integrate tra il pubblico e il privato. Tali le motivazioni che spingono a pensare alle politiche di welfare aziendale come validi esempi di strategie *win-win-win* laddove “vince l'impresa, che incrementa la produttività del dipendente e la sua fidelizzazione societaria; vince il lavoratore, che ottiene servizi di costoso accesso sul mercato senza subire tassazione; vince lo Stato, che scarica sulle imprese la responsabilità di fornire alla società tutele previdenziali, assistenziali, sanitarie e culturali” (MASSAGLI, 2014). Il cambiamento più rilevante nell'applicazione di dette politiche mira a innescare strutturati meccanismi di incentivazione del lavoratore in quanto riguardano le

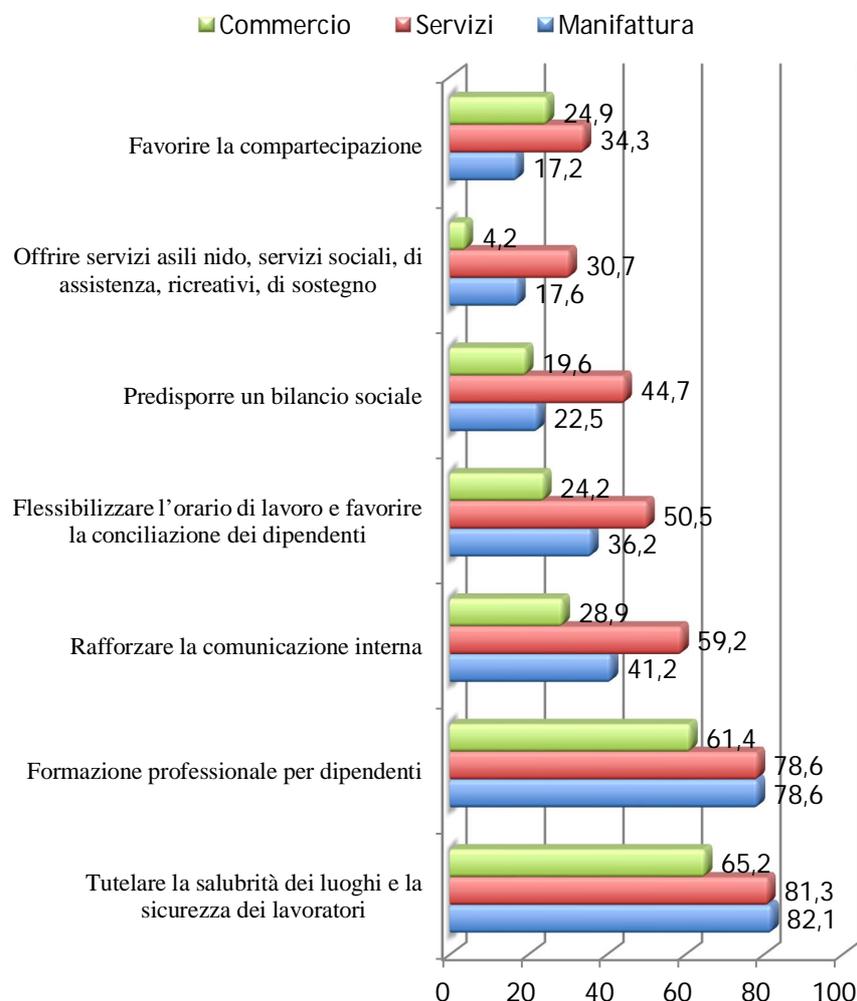
modalità di erogazione della prestazione lavorativa, lo sviluppo del capitale umano, il clima organizzativo e, in definitiva, la qualità del lavoro; ancora, l'offerta di servizi aggiuntivi per i dipendenti e le loro famiglie, le modalità di erogazione della prestazione lavorativa, lo sviluppo del capitale umano, il clima organizzativo e, quindi, la qualità del lavoro. Inoltre, l'offerta di servizi aggiuntivi per i dipendenti e le loro famiglie (asili nido, servizi di trasporto ecc.) tende a rafforzare il legame tra impresa e collaboratori.

A supporto della progressiva attenzione dedicata a politiche oggetto di questo paragrafo, è interessante un rimando al rapporto annuale ISTAT 2015 il quale, al capitolo quarto, intitolato "*Mercato del lavoro: soggetti, imprese e territori*" analizza taluni dati in materia di applicazione di welfare aziendale. Nello specifico trattasi di dati elaborati su di un campione di imprese inserite nei settori della manifattura, dei servizi di mercato e del commercio che segnalano la presenza di particolari trend specifici.

Le imprese coinvolte dall'indagine sono state chiamate a indicare quali iniziative di welfare hanno attivato nel corso della annualità 2014 al fine di elaborare un dato riferito al maggior utilizzo di alcune politiche a discapito di altre classificando l'intervento oltre che per settore anche per posizione geografica. Dalla elaborazione dei dati risulta evidente che la pratica più diffusa è quella riferita a politiche in materia di salute e sicurezza che raggiunge livelli elevati in particolar modo nel settore dei servizi e della manifattura toccando rispettivamente percentuali pari all' 81,3% e all' 82,1%; l'ovvietà di questo dato è sostenuta dalla presenza di normative nazionali in materia che le aziende di qualsiasi settore sono obbligate a rispettare poiché derivanti, appunto, da obblighi di legge.

Nel grafico a seguire vengono incrociati dati per settore rispetto alle politiche attuate.

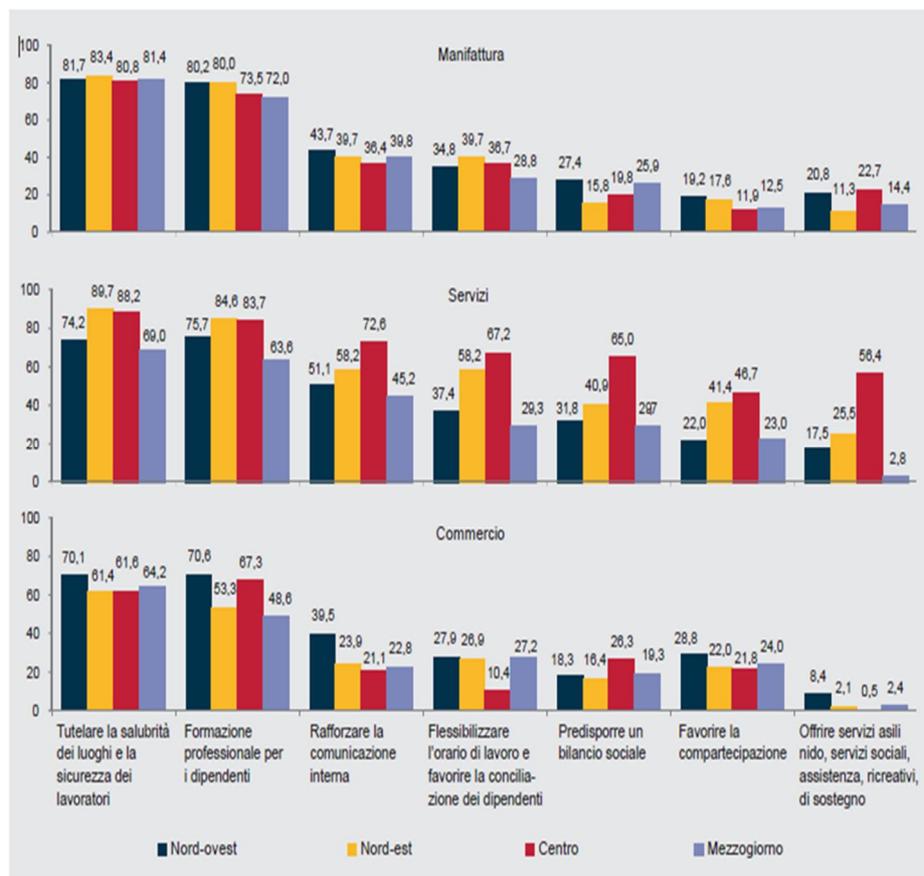
Figura n. 3 – Imprese che hanno adottato iniziative di welfare aziendale per macro settore – Anno 2014 (valori percentuali)



Fonte: Rapporto Istat 2015. Indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere e dei servizi

Nel dettaglio tra le politiche atte a migliorare la qualità della vita del dipendente rientrano certamente la flessibilizzazione dell'orario di lavoro finalizzata a migliorare la conciliazione vita lavoro dei dipendenti con una presenza rispetto al campione intervistato pari al 24,2% nel commercio, 50,5% nei servizi e 36,2% nella manifattura; ovvero offrire servizi di asili nido, servizi sociali, assistenza, ricreativi, di sostegno con delle percentuali rispettivamente pari al 4,2%, al 30,7% e al 17,6%.

Figura n.4 - Imprese che hanno adottato iniziative di welfare aziendale per settore e ripartizione geografica – Anno 2014 (valori percentuali)



Fonte: Rapporto Istat 2015. Indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere e dei servizi

Ancora, il rapporto Istat 2015, ci restituisce una fotografia dettagliata e ripartita, altresì, per area geografica. Ne discende una differenza evidente per settore e un numero elevato di imprese che attuano politiche riferite alla salute e sicurezza in maniera indifferenziata rispetto all'area geografica. In questo caso specifico cattura l'attenzione la bassa percentuale di risposta rispetto al campione della percentuale di aziende in materia di attuazione di politiche riferite ad asili nido, servizi sociali, servizi di assistenza ricreativi e di sostegno. Nel dettaglio le percentuali sono relativamente basse per i tre settori di riferimento con un calo

vertiginoso nel settore del commercio che registra percentuali che sfiorano lo 0,5% nell'area del centro. Il rapporto Istat, fornisce una situazione attuale non diversa rispetto a quella fotografata da diversi sondaggi meno autorevoli: in tutta Italia si stanno diffondendo politiche di welfare aziendale seppur in maniera differenziata ma, certamente, presenti sul territorio. Resta ferma l'esigenza di rendere queste politiche strutturali mediante il sostegno dello stato ovvero degli attori a livello locale per garantire l'applicabilità di dette politiche anche per le PMI. Infatti, in un percentuale di gran lunga inferiore rispetto alle aziende di grandi dimensioni, presenziano l'arena del welfare aziendale le PMI più virtuose che inseriscono tra i costi la voce dedicata al welfare aziendale e decidono di investire attivamente. In tale prospettiva sono sempre più frequenti bandi regionali e piani nazionali di sostegno alla sperimentazione di dette politiche con il fine di garantire che queste buone pratiche non rimangano strumenti di nicchia. Stante tali premesse, rimane fondamentale il ruolo di regia dello Stato esplicato a livello centrale e, specie, sussidiario. Invero, recenti studi ci restituiscono una fotografia in ordine all'applicabilità di politiche di welfare aziendale ancora molto segmentante: le *best practice* in materia, sono poste in essere da grandi aziende/multinazionali forti di risorse umane e, soprattutto economiche, in grado di far fronte alla loro sostenibilità e realizzazione. L'intervento strutturato dello stato porterebbe ad un passo in avanti, garantendo il sostegno alle imprese in maniera indifferenziata rispetto alla dimensione.

## **2.2 Sistema di prestazioni finalizzate ad incrementare il benessere individuale: il welfare aziendale**

Il concetto di welfare, tradizionalmente associato alle politiche statali, che ha incontrato una progressiva riduzione degli stanziamenti in

favore delle politiche pubbliche, come già trattato nei paragrafi precedenti, incontra la sua evoluzione nelle politiche di welfare aziendale atte ad integrare ovvero creare delle sinergie di non poco rilievo nella soddisfazione della domanda di benessere sociale, da un punto di vista tanto quantitativo quanto qualitativo, definendo prestazioni aggiuntive rispetto a quelle già garantite dallo Stato (TREU, 2013). In tale prospettiva si può parlare di strutturati processi di modernizzazione aziendali mirati tanto al mantenimento del potere d'acquisto dei propri dipendenti quanto al benessere organizzativo strettamente legato al concetto di *performance*. Certo è che la maggior parte del tessuto produttivo aziendale ha avviato (o sono in fase di avvio) politiche strategiche di welfare aziendale finalizzate al raggiungimento del business e, di ritorno anche al benessere del lavoratore; in questo dibattito sarebbe interessante comprendere quali le realtà di impresa in cui la scelta di applicare dette politiche discenda dalla mera volontà di supportare il lavoratore tanto nella sua vita privata quanto nella sua vita lavorativa e quali, al contrario, si limitano all'applicazione di dette politiche perché da esse ne derivano benefici fiscali/di risultato/business ovvero la riduzione del costo del personale generalmente inteso.

Il dibattito sul tema è attuale, e parte da quello che generalmente viene definito come uno dei vantaggi più appetibili per le imprese, ovvero offrire al dipendente, a parità di costo aziendale, un valore in beni e servizi superiore rispetto a quella che sarebbe stata l'erogazione diretta netta in busta paga. Infatti, per quanto il dipendente sia naturalmente propenso a preferire l'erogazione monetaria, il tasso di apprezzamento verso iniziative mirate ad accrescere il benessere e/o a mantenere costante il potere d'acquisto è crescente. In tale prospettiva, le ricerche economiche calcolano che il misuratore di impegno del lavoratore (*employee engagement index*) registri un aumento pari al 30% nel

momento dell'introduzione di politiche di welfare aziendale e del 15% quando un servizio già erogato subisce un miglioramento.

È evidente l'interesse da parte delle imprese all'applicazione di dette politiche. Si profila per l'impresa un reale investimento in positivo nella misura in cui 150 euro impiegati in misure di welfare possono portare a un guadagno di 300 euro in termini di risparmio effettivo e aumento di produttività.

L'impostazione sopra esplicita appare consolidata rispetto alle misure di welfare erogate in rispetto del quadro normativo vigente, il quale consente la completa deducibilità dei costi per l'azienda e non concorrono alla formazione di reddito di lavoro per il dipendente.

Tanto premesso, l'interconnessione tra fattori beneficianti che derivano dall'applicazione di dette strategie, consente di raggiungere tre obiettivi gestionali: a) un aumento della retribuzione reale dei lavoratori derivante, anche, dalla possibilità di accedere a servizi complementari quali convenzioni, buoni pasto etc. senza corrispettivo aggravio del costo del lavoro per unità di prodotto; b) miglioramento del clima aziendale, del benessere dei lavoratori e del loro potere d'acquisto, con effetti diretti sulla riduzione dell'assenteismo, dei costi d'inefficienza e con un innalzamento dell'orgoglio di appartenenza; c) ottimizzazione dell'impatto fiscale e contributivo del compenso non monetario sia per i lavoratori che per l'impresa (MASSAGLI, 2014).

In un quadro così strutturato confluisce la più recente evoluzione delle politiche aziendali di *compensation & benefit*, in una logica di *total reward* laddove il salario rappresenta un elemento importante della retribuzione, ma non ne è l'unica componente; si rende necessario un insieme eterogeneo di servizi aggiuntivi e di attribuzioni non monetarie di riconosciuta importanza.

Ne discende che le prestazioni erogate e previste dal welfare aziendale hanno progressivamente subito una evoluzione tanto, ad oggi,

da coprire una vasta area di intervento nella prospettiva di una politica orientata al *total reward*, nell'ambito della quale strumenti di tipo monetario (salario e retribuzione variabile) sono affiancati da strumenti non monetari (benefit e perquisite) per perseguire obiettivi di ottimizzazione fiscale e contributiva, di fidelizzazione, motivazione e attrazione delle risorse umane con l'obiettivo finale di costruire un modello integrativo in grado di sostenere le imprese in relazione al mantenimento di obiettivi di business e di produttività.

Tradizionalmente, le due aree di intervento più impattanti in termini di presenza nell'arena del welfare, sono da sempre quelle legate alla tutela pensionistica complementare ovvero all'assistenza sanitaria integrativa. Nella dimensione collettiva, l'intervento più ricorrente e incisivo in questi due ambiti rispetto ad altri è storicamente giustificato da una difficoltà delle politiche pubbliche nella gestione del fenomeno legato, su larga scala e in maniera sempre maggiore, a fattori demografici che nel tempo hanno richiesto una massima attenzione e delicatezza riguardo alla gestione delle stesse.

A queste si legano molteplici altre prestazioni. Invero, le politiche di welfare aziendale si rivolgono principalmente alla tutela pensionistica complementare, alla assistenza sanitaria integrativa come già accennato ma, nell'ottica di una visione completa, le suddette si sono ampliate a molteplici aree quali la fruizione di servizi di conciliazione vita-lavoro cui si accompagnano servizi di assistenza alle persone volti a soddisfare le esigenze di cura non solo dei dipendenti ma anche delle loro famiglie, strumenti di sostegno al reddito, agevolazioni nell'attivazione di prestiti/mutui etc. Nel dettaglio le agevolazioni aziendali comprendono i servizi più disparati che vanno dalla mobilità auto aziendale, pagamento di biglietti, servizio navetta; ai servizi ricreativi culturali e sportivi quali palestre, biblioteche; a forme di sostegno al potere di acquisto in forma

non retributiva come ticket restaurant, buoni spesa, coperture assicurative.

A questi si aggiungono le misure così dette di work-life balance, finalizzate a favorire un migliore equilibrio nell'uso del tempo nella vita di un lavoratore, in vista di una conciliazione fra lavoro e vita privata si pensino, per esempio, ai servizi di checkup, servizi di lavanderia, asili, ecc.

Secondo la ricerca IRES – Università politecnica delle Marche, svolta nel 2012, svolta su un campione di 318 aziende di grandi dimensioni, il welfare aziendale in Italia si basa innanzitutto su due pilastri, ovvero i fondi in campo pensionistico e sanitario seguiti, in via quasi del tutto residuale, da una multiforme serie di altre prestazioni di carattere sociale (attività di cura, sostegno al reddito, ai consumi, allo studio, ecc.).

*Tab.1 - La natura degli interventi di welfare nelle aziende di grandi dimensioni in Italia (anno 2012)*

<b>TIPO DI INTERVENTO</b>	<b>% aziende coinvolte</b>
Fondo pensione	87,5%
Fondo sanitario	60,6%
Prestiti agevolati	39,0%
Disponibilità congedi extra	27,6%
Agevolazioni al consumo	24,4%
Sostegno al reddito	23,3%
Borse di studio	23,1%
Servizi di cura per l'infanzia	18,5%
Fondo long term care (ltc)	9,4%
Alloggi	6,7%

*Fonte: IRES – Università Politecnica delle Marche (2012)*

Conclusioni diverse sono quelle cui è giunta Sodexo Benefits&Rewards Services <sup>(8)</sup>, azienda parte del gruppo Sodexo leader mondiale nelle soluzioni per la qualità della vita. Nel dettaglio la *sourvey* posta in essere nel 2014 ha evidenziato che solo il 6% delle imprese italiane (campione di 4.010 aziende) eroga beni e servizi ai propri dipendenti, nonostante il 56% di esse dichiarò di conoscere il welfare aziendale e abbia intenzione di adottare un buon piano di benefit. Pare evidente quanto ancora si possa spingere sulla materia di welfare aziendale, specie facendo leva sulla conoscenza della deducibilità legata alla normativa fiscale ovvero al TUIR.

### **2.2.1 Strumenti di welfare aziendale tra normativa e benefici fiscali**

Il welfare aziendale, in ragione delle interconnessioni con interessanti e complessi aspetti fiscali in materia di costo del lavoro, è certamente un argomento che può concorrere all'abbattimento del costo del personale generalmente inteso.

Dal punto di vista del costo del personale, l'elevato cuneo fiscale italiano rappresenta un limite per le aziende anche sotto questo punto di vista infatti, le imprese che intendono destinare servizi di carattere sociale ai dipendenti, si ritrovano a fare i conti con il divario tra il costo del lavoro e il valore realmente goduto dal proprio personale. Tali premesse portano ad affermare che il legislatore dovrebbe incoraggiare un sistema di sussidiarietà aziendale, mediante la concessione alle imprese di agevolazioni fiscali superiori, che permettano loro di erogare un benefit non eccessivamente oneroso. Tanto premesso, l'unica strada percorribile finalizzata al beneficio di deduzioni, è il ricorso al comma uno art. 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (d.P.R. 197/1986),

---

<sup>(8)</sup> Dati consultabili su <http://it.sodexo.com/itit/areastampa/2014/2014-welfare.aspx>

il quale disciplina gli oneri di utilità sociale che sarà analizzato nel corso del paragrafo. In tale prospettiva si impone una preliminare osservazione secondo cui non esiste un quadro normativo complessivo unitario in materia di welfare aziendale, “*si tratta, infatti, di un fenomeno che, sotto il profilo giuridico si presenta disorganico in quanto riconducibile a diversi ambiti normativi in riferimento alle diverse prestazioni*” (TURSI, 2013). Le disposizioni riconducibili alla normativa del welfare aziendale rientrano in ambiti diversi, tra i quali relativi la previdenza e assistenza integrativa e/o complementare in riferimento al D.Lgs. n. 205/2005 e all’assistenza sanitaria integrativa art. 9 del D.lgs. n. 502/1992 e D.M. 27 ottobre 2009; vi sono, poi, in aggiunta, disposizioni circa le forme di retribuzione non monetaria, quali i *fringe benefits*, retribuzioni in natura, beni e servizi aziendali per la genericità o per categorie di dipendenti o loro familiari. In quest’ultimo caso, nella prassi, è necessario il richiamo ad una disciplina esclusivamente fiscale riconducibile al TUIR, più precisamente agli artt. 51 e 100.

Alla luce delle recenti modifiche apportate dalla L. 208/2015, c.d. Legge di stabilità, che hanno interessato la normativa fiscale del welfare aziendale, più precisamente in riferimento all’art 51 del TUIR, il presente paragrafo intende descrivere la normativa fiscale anteriforma rimandando al paragrafo successivo le recenti modifiche ed integrazioni all’articolo appena citato.

Il richiamo all’art. 51 del TUIR, in particolare il comma 1 <sup>(9)</sup>, è necessario in quanto richiama il principio di onnicomprensività del reddito da lavoro dipendente, laddove rientrano in materia imponibile tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel

---

<sup>(9)</sup> Art. 51 TUIR, comma 1. “Il reddito di lavoro dipendente è costituito da tutte le somme, i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d’imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro. Si considerano percepiti nel periodo d’imposta anche le somme e i valori in genere, corrisposti dai datori di lavoro entro il giorno 12 del mese di gennaio del periodo d’imposta successivo a quello cui si riferiscono”.

periodo d'imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro. A seguire, ai commi 2 e ss., sono poste alcune deroghe al principio generale suddetto, tali da escludere determinate fattispecie.

In particolare, alcune iniziative di welfare non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente poiché è riconosciuto al dipendente ovvero al datore di lavoro un particolare regime di favore fiscale, che permette loro, di non essere soggetti a tassazione.

Nella fattispecie, in materia di welfare aziendale, non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente ai sensi dell'art. 51: i contributi di assistenza sanitaria versati a enti o casse per un importo non superiore a 3.615,20 euro per anno <sup>(10)</sup>, le somministrazioni di vitto in mense organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite da terzi; le prestazioni sostitutive di mensa ossia i *ticket restaurant*, non concorrono sino all'importo complessivo giornaliero di 5,29 euro aumentato a 7 euro nel caso in cui le stesse siano rese in forma elettronica <sup>(11)</sup>; le prestazioni di servizio di trasporto collettivo sostenute dalla azienda a favore della generalità o di categorie di dipendenti, anche se affidate a terzi ivi compresi gli esercenti servizi pubblici <sup>(12)</sup>; l'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui al comma 1 dell'art. 100 del TUIR <sup>(13)</sup> da parte dei

---

<sup>(10)</sup> Art. 51 TUIR, comma 2, lett. a: "i contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore di lavoro o dal lavoratore in ottemperanza a disposizioni di legge; i contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, che operino negli ambiti di intervento stabiliti con il decreto del Ministro della salute di cui all'articolo 10, comma 1, lettera e-ter), per un importo non superiore complessivamente ad euro 3.615,20. Ai fini del calcolo del predetto limite si tiene conto anche dei contributi di assistenza sanitaria versati ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera e-ter)".

<sup>(11)</sup> Art. 51 TUIR, comma 2, lett. 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".

<sup>(12)</sup> Art. 51 TUIR, comma 2, lett. 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".

<sup>(13)</sup> Art. 100 TUIR. Le spese relative a opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei

---

dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi.

(2). Sono inoltre deducibili: a) le erogazioni liberali fatte a favore di persone giuridiche che perseguono esclusivamente finalità comprese fra quelle indicate nel comma 1 o finalità di ricerca scientifica, nonché i contributi, le donazioni e le oblazioni di cui all'articolo 10, comma 1, lettera g), per un ammontare complessivamente non superiore al 2 per cento del reddito d'impresa dichiarato; b) le erogazioni liberali fatte a favore di persone giuridiche aventi sede nel Mezzogiorno che perseguono esclusivamente finalità di ricerca scientifica, per un ammontare complessivamente non superiore al 2 per cento del reddito d'impresa dichiarato; c) (lettera abrogata); d) le erogazioni liberali a favore dei concessionari privati per la radiodiffusione sonora a carattere comunitario per un ammontare complessivo non superiore all'1 per cento del reddito imponibile del soggetto che effettua l'erogazione stessa; e) le spese sostenute dai soggetti obbligati alla manutenzione, protezione o restauro delle cose vincolate ai sensi del decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 490 e del decreto del Presidente della Repubblica 30 settembre 1963, n. 1409, nella misura effettivamente rimasta a carico. La necessità delle spese, quando non siano obbligatorie per legge, deve risultare da apposita certificazione rilasciata dalla competente soprintendenza del Ministero per i beni e le attività culturali, previo accertamento della loro congruità effettuato d'intesa con il competente ufficio dell'Agenzia del territorio. La deduzione non spetta in caso di mutamento di destinazione dei beni senza la preventiva autorizzazione dell'Amministrazione per i beni e le attività culturali, di mancato assolvimento degli obblighi di legge per consentire l'esercizio del diritto di prelazione dello Stato sui beni immobili e mobili vincolati e di tentata esportazione non autorizzata di questi ultimi. L'Amministrazione per i beni e le attività culturali dà immediata comunicazione al competente ufficio dell'Agenzia delle entrate delle violazioni che comportano la indeducibilità e dalla data di ricevimento della comunicazione inizia a decorrere il termine per la rettifica della dichiarazione dei redditi; f) le erogazioni liberali in denaro a favore dello Stato, di enti o istituzioni pubbliche, di fondazioni e di associazioni legalmente riconosciute che senza scopo di lucro svolgono o promuovono attività di studio, di ricerca e di documentazione di rilevante valore culturale e artistico, effettuate per l'acquisto, la manutenzione, la protezione o il restauro delle cose indicate nell'articolo 2 del decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 490 e nel decreto del Presidente della Repubblica 30 settembre 1963, n. 1409, ivi comprese le erogazioni effettuate per l'organizzazione di mostre e di esposizioni, che siano di rilevante interesse scientifico o culturale, delle cose anzidette, e per gli studi e le ricerche eventualmente a tal fine necessari. Le mostre, le esposizioni, gli studi e le ricerche devono essere autorizzati, previo parere del competente comitato di settore del Consiglio nazionale per i beni culturali e ambientali, dal Ministero per i beni e le attività culturali, che dovrà approvare la previsione di spesa ed il conto consuntivo. Il Ministero per i beni culturali e ambientali stabilisce i tempi necessari affinché le erogazioni fatte a favore delle associazioni legalmente riconosciute, delle istituzioni e delle fondazioni siano utilizzate per gli scopi preindicati, e controlla l'impiego delle erogazioni stesse. Detti termini possono, per causa non imputabile al donatario, essere prorogati una sola volta. Le erogazioni liberali non integralmente utilizzate nei termini assegnati, ovvero utilizzate non in conformità alla destinazione, affluiscono, nella loro totalità, all'entrata dello Stato; g) le erogazioni liberali in denaro, per importo non superiore al 2 per cento del reddito d'impresa dichiarato, a favore di enti o istituzioni pubbliche, fondazioni e associazioni legalmente riconosciute che senza scopo di lucro svolgono esclusivamente attività nello spettacolo, effettuate per la realizzazione di nuove strutture, per il restauro ed il potenziamento delle strutture esistenti, nonché per la produzione nei vari settori dello spettacolo. Le erogazioni non utilizzate per tali finalità dal percipiente entro il termine di due anni dalla data del ricevimento affluiscono, nella loro totalità, all'entrata dello Stato; h) le erogazioni liberali in denaro, per importo non superiore a 2.065,83 euro o al 2 per cento del reddito d'impresa dichiarato, a favore delle ONLUS, nonché le iniziative umanitarie, religiose o laiche, gestite da fondazioni, associazioni, comitati ed enti individuati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri ai sensi dell'articolo 15, comma 1, lettera i-bis), nei Paesi non appartenenti all'OCSE; i) le spese relative all'impiego di lavoratori dipendenti, assunti a tempo indeterminato, utilizzati per prestazioni di servizi erogate a favore di ONLUS, nel limite del cinque per mille dell'ammontare complessivo delle spese per prestazioni di lavoro dipendente, così come risultano dalla dichiarazione dei redditi; l) le erogazioni liberali in denaro, per importo non superiore a 1.549,37 euro o al 2 per cento del reddito di impresa dichiarato, a favore di associazioni di promozione sociale iscritte nei registri previsti dalle vigenti disposizioni di legge; m) le erogazioni liberali in denaro a favore dello Stato, delle regioni, degli

dependenti e dei loro familiari <sup>(14)</sup> ; le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore per la frequenza di asilo nido o colonie climatiche per i

---

enti locali territoriali, di enti o istituzioni pubbliche, di fondazioni e di associazioni legalmente riconosciute, per lo svolgimento dei loro compiti istituzionali e per la realizzazione di programmi culturali nei settori dei beni culturali e dello spettacolo. Il Ministro per i beni e le attività culturali individua con proprio decreto periodicamente, sulla base di criteri che saranno definiti sentita la Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, i soggetti e le categorie di soggetti che possono beneficiare delle predette erogazioni liberali; determina, a valere sulla somma allo scopo indicata, le quote assegnate a ciascun ente o soggetto beneficiario; definisce gli obblighi di informazione da parte dei soggetti erogatori e dei soggetti beneficiari; vigila sull'impiego delle erogazioni e comunica, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento all'Agenzia delle entrate, l'elenco dei soggetti erogatori e l'ammontare delle erogazioni liberali da essi effettuate. Nel caso che, in un dato anno, le somme complessivamente erogate abbiano superato la somma allo scopo indicata o determinata, i singoli soggetti beneficiari che abbiano ricevuto somme di importo maggiore della quota assegnata dal Ministero per i beni e le attività culturali versano all'entrata dello Stato un importo pari al 37 per cento della differenza; n) le erogazioni liberali in denaro a favore di organismi di gestione di parchi e riserve naturali, terrestri e marittimi, statali e regionali, e di ogni altra zona di tutela speciale paesistico-ambientale come individuata dalla vigente disciplina, statale e regionale, nonché gestita dalle associazioni e fondazioni private indicate nell'articolo 154, comma 4, lettera a), effettuate per sostenere attività di conservazione, valorizzazione, studio, ricerca e sviluppo dirette al conseguimento delle finalità di interesse generale cui corrispondono tali ambiti protetti. Il Ministro dell'ambiente e della tutela del territorio individua con proprio decreto, periodicamente, i soggetti e le categorie di soggetti che possono beneficiare delle predette erogazioni liberali; determina, a valere sulla somma allo scopo indicata, le quote assegnate a ciascun ente o soggetto beneficiario. Nel caso che in un dato anno le somme complessivamente erogate abbiano superato la somma allo scopo indicata o determinata i singoli soggetti beneficiari che abbiano ricevuto somme di importo maggiore della quota assegnata dal Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio, versano all'entrata dello Stato un importo pari al 37 per cento della differenza; o) le erogazioni liberali in denaro a favore dello Stato, delle regioni, degli enti territoriali, di enti o istituzioni pubbliche, di fondazioni e di associazioni legalmente riconosciute, per la realizzazione di programmi di ricerca scientifica nel settore della sanità autorizzate dal Ministro della salute con apposito decreto che individua annualmente, sulla base di criteri che saranno definiti sentita la Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, i soggetti che possono beneficiare delle predette erogazioni liberali. Il predetto decreto determina altresì, fino a concorrenza delle somme allo scopo indicate, l'ammontare delle erogazioni deducibili per ciascun soggetto erogatore, nonché definisce gli obblighi di informazione da parte dei soggetti erogatori e dei soggetti beneficiari. Il Ministero della salute vigila sull'impiego delle erogazioni e comunica, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, all'Agenzia delle entrate, l'elenco dei soggetti erogatori e l'ammontare delle erogazioni liberali deducibili da essi effettuate; o-bis) le erogazioni liberali a favore degli istituti scolastici di ogni ordine e grado, statali e paritari senza scopo di lucro appartenenti al sistema nazionale di istruzione di cui alla legge 10 marzo 2000, n. 62, e successive modificazioni, finalizzate all'innovazione tecnologica, all'edilizia scolastica e all'ampliamento dell'offerta formativa, nel limite del 2 per cento del reddito d'impresa dichiarato e comunque nella misura massima di 70.000 euro annui; la deduzione spetta a condizione che il versamento di tali erogazioni sia eseguito tramite banca o ufficio postale ovvero mediante gli altri sistemi di pagamento previsti dall'articolo 23 del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241.

(3). Alle erogazioni liberali in denaro di enti o di istituzioni pubbliche, di fondazioni o di associazioni legalmente riconosciute, effettuate per il pagamento delle spese di difesa dei soggetti ammessi al patrocinio a spese dello Stato, non si applica il limite di cui al comma 1, anche quando il soggetto erogatore non abbia le finalità statutarie istituzionali di cui al medesimo comma 1.

(4). Le erogazioni liberali diverse da quelle considerate nei precedenti commi e nel comma 1 dell'articolo 95 non sono ammesse in deduzione.

<sup>(14)</sup> Art. 51 TUIR, comma 2, lett. f: "l'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui al comma 1 dell'articolo 65 da parte dei dipendenti e dei soggetti indicati nell'articolo 12".

familiari dei dipendenti nonché borse di studio <sup>(15)</sup>; il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore a 258,23 euro nel periodo d'imposta <sup>(16)</sup>; il valore convenzionale degli interessi in caso di concessione di prestiti ai dipendenti (pari al cinquanta per cento della differenza tra tasso ufficiale di sconto e tasso applicato).

In tale prospettiva, le imprese tendono sempre più a fruire delle erogazioni di utilità sociale, ossia dell'offerta ai dipendenti di opere o servizi messi a disposizione dal datore di lavoro e che rispondono a finalità meritevoli di tutela. Nel dettaglio, per raggiungere il predetto obiettivo, il datore tende a utilizzare le opportunità offerte dall'art. 51, comma 2 lett. f) del TUIR insieme all'art. 100, comma 1, dello stesso testo. Poiché la lett. f) esclude dal reddito di lavoro dipendente l'utilizzo di opere e servizi fruibili dai dipendenti per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto - di cui all'art. 100 - occorre verificare quando l'utilizzazione di predette opere e servizi da parte dei dipendenti non costituisca reddito di lavoro; risulta, in tal senso, fondamentale comprendere se, riguardo ai *benefits* concessi, risulti applicabile o meno l'art. 100 del TUIR quindi la relativa deducibilità, non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per opere e servizi, dal reddito d'impresa <sup>(17)</sup>, (MASTROMATTEO, SANTACROCE, 2013).

---

<sup>(15)</sup> Art. 51 TUIR, comma 2, lett. *f bis*: "le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la frequenza degli asili nido e di colonie climatiche da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, nonché per borse di studio a favore dei medesimi familiari".

<sup>(16)</sup> Art. 51 TUIR, comma 3: il valore di euro 258,23 annui non opera come una vera propria franchigia esente da imposizione, bensì da vero e proprio limite assoluto oltre il quale il fringe benefit viene assunto a tassazione.

<sup>(17)</sup> La deducibilità in base al principio di competenza (ossia indipendentemente dal pagamento) è ammessa nei limiti del 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi. Nella voce "spese per prestazioni di lavoro dipendente" devono essere compresi: a) gli stipendi e i salari maturati nel periodo d'imposta; b) gli accantonamenti per fine rapporto e ai fondi di previdenza del personale dipendente di cui all'art. 105 del TUIR; c) i contributi a carico del datore di lavoro. La deducibilità in oggetto, essendo legata all'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente,

Si prefigura una ampia scelta di servizi che coprono diversi settori, dal campo dell'istruzione a quello dell'assistenza sanitaria e sociale. Tra le più frequenti tipologie di servizi di welfare aziendale offerti dai datori ai loro dipendenti, vi sono quelli riguardanti: servizi per la salute (assistenza sanitaria personale/familiare, programmi di prevenzione, visite specialistiche, programmi di educazione alimentare), servizi di educazione, istruzione (rimborso libri o rette scolastiche, borse di studio), servizi di *time utility* (pratiche amministrative, lavanderia, servizi di manutenzione abitazione, maggiordomo aziendale), *mobility* (abbonamenti mezzi pubblici, *bike/car sharing*, *car pooling*), servizi di assistenza sociale agli anziani, assistenza legale/finanziaria, servizi c.d. famiglia/lavoro (*baby sitting* o asilo nido, flessibilità orario di lavoro, telelavoro, *job sharing*).

Nelle disposizioni della disciplina fiscale in materia diviene necessario il riferimento al disposto dell'art. 100, comma 1<sup>(18)</sup> del TUIR, ribadendo che al fine dell'esclusione dalla formazione del reddito di lavoro dipendente, devono ricorrere tre condizioni: le opere e i servizi devono perseguire finalità specifiche di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, sanitaria o culto; la spesa deve essere sostenuta su base volontaria e non con vincolo contrattuale; deve trattarsi di opere e servizi messi a disposizione della generalità dei dipendenti o di categorie.

Sul punto, per quanto concerne l'individuazione della categoria di dipendenti, quest'ultima non coincide con quanto previsto dalla disciplina civilistica di cui all'art. 2095 del c.c. l'amministrazione finanziaria con la circolare 23 dicembre 1997, n. 326/E, punto 2.2.2;

---

prescinde dall'esistenza di un reddito imponibile minimo.

<sup>(18)</sup> Art. 51 TUIR, comma 1. "Le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi".

circolare 16 luglio 1998, n. 188/E e risoluzione 17 dicembre 2007, n. 378/E, ha confermato che una categoria di dipendenti ai fini dell'applicazione della norma fiscale, lungi dall'identificarsi solo in una delle quattro categorie di cui al citato art. 2095 c.c. è costituita da un raggruppamento omogeneo di dipendenti (es. tutti i dirigenti di un certo livello o una certa qualifica, tutti gli operai del turno di notte, ecc.).

Al fine di evitare che il datore di lavoro possa erogare compensi *ad personam* sotto forma di fringe benefits, è comunque necessario che sia garantita l'uguaglianza di trattamento per tutti i dipendenti che si trovano nella stessa situazione. Per quanto concerne, invece, la nozione di generalità dei dipendenti, la stessa è stata interpretata in dottrina (DAN, GABELLI, 2010) come omogenea a quella di "categoria di dipendenti", poiché rivolta a identificare un gruppo circoscritto di dipendenti rispetto alla totalità, e al contempo più restrittiva di quest'ultima, giacché richiede di includere la maggioranza dei dipendenti, calcolata in linea di principio al numero dei dipendenti stessi. In conformità a tale interpretazione, un fringe benefit può ritenersi, pertanto, destinato alla generalità dei dipendenti se concesso a tutti i lavoratori ad eccezione di determinate categorie ben identificate e la cui esclusione sia coerente con la ratio dello specifico fringe benefit e tale da coinvolgere una minoranza di dipendenti.

Ancora, l'Agenzia delle entrate ha poi ulteriormente chiarito che rimangono escluse da esenzione le erogazioni di somme, anche indirette, da parte del datore di lavoro sotto forma di rimborso o anticipazioni di spese sostenute dal dipendente; ciò significa che solamente le erogazioni in natura sono soggette ad esenzione mentre quelle sostitutive in denaro ne rimangono escluse. Posto che, l'utilizzazione di opere e servizi di utilità sociale di cui all'art. 100 del TUIR è esclusa dal reddito imponibile, l'Agenzia delle entrate ha affermato che non generano reddito in capo al lavoratore i valori concernenti l'utilizzazione di servizi

offerti volontariamente dal datore alla generalità o a categorie di dipendenti per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. Di conseguenza, i servizi di assistenza domiciliare e infermieristica per persone non autosufficienti, *check-up* medico, viaggi e soggiorni presso centri di benessere, abbonamento alla palestra non rilevano redditualmente per il lavoratore poiché destinati a realizzare finalità di utilità sociale normalmente previste; l’Agenzia conferma quanto già esposto con la ris. n. 34/E del 2004 e n. 26/ E del 2010. In sintesi, per escludere i *benefits*, posti dal datore di lavoro a disposizione del lavoratore, da imposizione devono sussistere specifici requisiti: l’utilizzo da parte del dipendente o da categorie di essi; l’erogazione volontaria da parte del datore di lavoro; perseguimento di specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto; l’esistenza di un rapporto contrattuale tra datore e fornitore del servizio; infine l’acquisizione di opere o servizi in strutture dell’impresa o esterne a essa purché, in tale ultimo caso, il dipendente sia estraneo al rapporto tra società e prestatore del servizio e non ricevi pagamenti effettuati dalla propria azienda in relazione all’obiettivo di fornitura del servizio.

Un welfare aziendale di successo deve essere coadiuvato da un buon compromesso fiscale, che incentivi, da un lato, l’azienda ad erogare servizi di utilità sociale e, dall’altro, l’utilizzo degli stessi da parte dei lavoratori. Questo meccanismo è possibile solo se aziende e lavoratori sono liberi di scegliere quali servizi e opere concedere ed utilizzare; la scelta dipende in larga parte dai prelievi fiscali che gravano su di essi.

### **2.2.1.1 *Segue*: Modifiche della legge 208/2015 al regime fiscale**

La normativa fiscale in materia di welfare aziendale subisce una importante modifica grazie alla recente approvazione della L. 208/2015

c.d. Legge di Stabilità 2016, la quale interviene sulle regole di determinazione del reddito di lavoro dipendente apportando importanti modifiche all'art. 51 del TUIR orientate ad agevolare le opere ed i servizi messi a disposizione dei lavoratori per finalità di carattere sociale. Tanto premesso quanto al paragrafo precedente, nel corso dell'attuale paragrafo si andranno a determinare le differenze rispetto al regime precedente.

Invero, la novella mostra inequivocabilmente la volontà del Governo di favorire da un lato il ricorso al welfare aziendale anche nell'ambito dell'erogazione della parte variabile del salario legata alla produttività, favorendo fiscalmente i servizi di welfare rispetto all'equivalente in denaro. Se il premio di produttività mantiene infatti una imposta sostitutiva del 10%, lo stesso premio erogato in welfare godrà delle agevolazioni fiscali già previste dall'art. 51 del TUIR e non concorrerebbe dunque alla formazione del reddito da lavoro dipendente. Entrambe le opzioni sono tuttavia soggette alle limitazioni di importo e di reddito (2.000 euro di importo e 50.000 euro di reddito); in sintesi, mentre il welfare erogato in sostituzione del premio di risultato è vincolato ai tetti, il welfare "tradizionale" non è soggetto a limiti, eccetto quelli già previsti dall'articolo 51 del TUIR. Importante infine sottolineare che il limite di importo può aumentare fino a 2.500 euro se l'azienda implementerà dei sistemi di coinvolgimento diretto dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro, che saranno definiti con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, emanato entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della L. 208/2015 in cui saranno stabiliti i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione.

Più nel dettaglio, l'intervento più atteso in riferimento alle modifiche apportate all'art. 51 del TUIR dovrà incentivare l'attribuzione di servizi, intensi in senso lato, aventi finalità socio-assistenziali.

Una delle novità di maggiore rilievo attiene alla riformulazione della lettera *f*) del comma 2 dell'art. 51 del TUIR che, nella versione ormai abrogata, dispone la non concorrenza alla formazione del reddito di lavoro dipendente per *“l'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui all'art. 100 da parte dei dipendenti e dei soggetti indicati nell'art. 12”*.

Tanto premesso, l'art. 100, comma 1, prevede che *“le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi”*.

In uno scenario così strutturato, la riformulata lettera *f*) (<sup>19</sup>) art. 51 introduce l'esenzione per *“l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100”*. La modifica non è di poco conto in quanto viene operato solo un rinvio alle finalità dell'art. 100 e, conseguentemente, ai fini dell'operatività dell'esenzione, non è più richiesto che le spese in oggetto siano sostenute volontariamente dal datore di lavoro. Invero, per escludere udere qualsiasi possibile soluzione difforme, la lettera *f*) contempla espressamente che dette erogazioni possano essere poste in essere in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale. In altri termini, gli oneri di utilità sociale

---

(<sup>19</sup>) L'art. 1 comma 190 della l. 208/2015 dispone che: all'articolo 51 del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, sono apportate le seguenti modifiche: a) al comma 2: 1) la lettera *f*) e' sostituita dalla seguente: «*f*) l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformita' a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalita' dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalita' di cui al comma 1 dell'articolo 100».

potranno essere oggetto di contrattazione tra le parti in causa; contrattazione che deve essere di natura aziendale e ciò è rinviato sia dalla lettera della norma sia dalla circostanza che l'agevolazione si rende applicabile solo in caso di offerta alla generalità o a categorie di dipendenti.

Vengono poi meglio definite le spese di istruzione oggetto di esenzione. In particolare, mentre nella precedente formulazione della lettera f-bis del comma 2 dell'art. 51 la non concorrenza alla formazione del reddito è riferita alle “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”, la nuova lettera della disposizione esenta “le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari”<sup>(20)</sup>. Si assiste, dunque, ad una più puntuale individuazione dell'agevolazione che ricomprenderà anche i servizi di mensa; inoltre, viene eliminato il riferimento, per certi versi obsoleto, alle “colonie climatiche”. Ancora, Il nuovo comma 3-bis <sup>(21)</sup> dell'art. 51 del TUIR dispone, che “ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può

---

<sup>(20)</sup> Art.1 comma 190 l. 208/2015 dispone che: 2) la lettera f-bis) e' sostituita dalla seguente: «f-bis) le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalita' dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in eta' prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonche' per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari»

<sup>(21)</sup>3-bis Ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro puo' avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale.

avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale”.

Tale previsione è senza dubbio interessante in quanto sgombra il campo da qualsiasi dubbio in merito alla possibilità di attribuire ai lavoratori “voucher” in esenzione d’imposta. Più in generale, la disposizione si rende applicabile a tutte le erogazioni in natura comprese nell’art. 51, commi 2 e 3 del TUIR e comporterà, una notevole semplificazione per gli operatori del settore che potranno attribuire beni e servizi tramite uno strumento decisamente flessibile.

Doveroso il rimando alla integrazione prevista dalla L.208/2015 che introduce la lettera *f-ter*) <sup>(22)</sup> comma 2 dell’art. 51, TUIR secondo la quale non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente “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”. Dal punto di vista tecnico, si evidenzia come l’esenzione sia limitata alle “somme e prestazioni”, differentemente dalla lettera *f-bis*) che fa riferimento a “somme, prestazioni e servizi”.

La norma deve essere vista con favore, in quanto amplia il novero delle erogazioni agevolate aventi finalità assistenziale e apre uno spiraglio possibile in termini evolutivi del welfare aziendale.

### **2.3 Il ruolo centrale della contrattazione aziendale come vettore di applicabilità rivolto a politiche di welfare aziendale**

La diffidenza da parte degli operatori aziendali, si accompagna a quella di sindacati e lavoratori, che hanno per lungo tempo contenuto la

---

<sup>(22)</sup> *f-ter*) le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalita' dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12.

diffusione del sistema sociale aziendalistico poiché timorosi di mettere in dubbio il sistema di welfare pubblico. Nonostante questa paura, rispetto a pochi anni fa, si denota una inversione di tendenza ovvero un crescente dinamismo rispetto alla volontà di applicare mediante strumenti dedicati politiche di welfare aziendale. Nella interpretazione più generale, lo status della contrattazione aziendale si è così delineato per rispondere alla crescente domanda proveniente da imprese e lavoratori verso una progressiva tendenza operativa al decentramento contrattuale in grado di rispondere meglio alle mutevoli esigenze.

Invero, il crescente interesse rivolto a politiche di welfare aziendale impone un doveroso richiamo al ruolo della contrattazione collettiva, nello specifico di quella aziendale, che registra una progressiva diffusione di esperienze partecipative e cooperative di relazioni industriali, incentrate sul reciproco impegno delle parti a garantire insieme produttività e tutela dei bisogni sociali.

In tale prospettiva il riferimento è al fenomeno della sindacalizzazione degli schemi di welfare aziendale; pratica che sta progressivamente contribuendo a ridisegnare le dinamiche di relazioni industriali dal punto di vista della reciproca collaborazione tra azienda e lavoratori. La contrattazione aziendale si muove, per quanto analizzato ai fini della presente trattazione, verso la valorizzazione di strategie nate per tutelare in maniera alternativa il potere d'acquisto dei dipendenti, le misure oggetto di negoziazione tendono a soddisfare nuovi bisogni primari che spaziano dalle prestazioni sanitarie integrative a convenzioni con pubblici esercizi e/o supermarket, (TIRABOSCHI, Editoriale, *Il Sole 24 Ore*, Contratti e contrattazione collettiva, n. 12, dicembre 2014). Al contrario, sul piano della contrattazione nazionale, se si prescinde da alcuni settori produttivi definiti “forti” quali ad esempio le assicurazioni e il credito, è raro che all'interno dei CCNL siano previste specifiche misure di welfare. Molteplici CCNL normano il riferimento al welfare

contrattuale riconducendolo quasi esclusivamente a poche aree di interesse una tra tutte quella dell'assistenza sanitaria integrativa; a supporto di questa tesi si veda, a titolo esemplificativo, il CCNL Turismo sottoscritto il 28 febbraio 2010, il quale, al Capo IX ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA ricomprende, all'art. 164, DISPOSIZIONI IN MATERIA DI WELFARE CONTRATTUALE. Nel dettaglio l'articolo in oggetto predispone l'istituzione di un fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti del settore turismo, a totale carico dei datori di lavoro.

L'esempio appena citato, mostra quanto la contrattazione nazionale sia ancora povero di interventi diretti rivolti all'applicazione di welfare aziendale sul territorio nazionale. Certamente la naturale dimensione contrattuale di dette politiche è sussidiaria (contrattazione di secondo livello) perché più pronta a dare risposte a esigenze immediate ma, in una prospettiva possibilista la previsione contrattuale di primo livello riuscirebbe a prevenire, seppur in maniera trasversale, eventuali disomogeneità di trattamenti presenti nello stesso settore.

Tuttavia, nel campo della bilateralità stabilita attraverso enti e fondi che coinvolgono organizzazioni datoriali e sindacati sono da anni presenti e diffuse forme di sostegno al reddito, nonché di tutela previdenziale e sanitaria integrativa. I sindacati parimenti, se non vogliono subire una progressiva marginalizzazione, sono chiamati a svolgere un ruolo di rilievo all'interno delle imprese coinvolgendo i lavoratori e contrattando le misure di welfare con una logica partecipativa e non più conflittuale (Adapt, Libro verde sul welfare, 2015). Il fenomeno oggetto del paragrafo è di più ampia portata nella misura in cui le aziende, sempre più spesso, scelgono di attivare un dialogo proattivo e collaborativo con le rappresentanze sindacali al fine di avviare politiche di welfare legate specificatamente al contesto produttivo di riferimento ovvero al sito produttivo; in questo modo risulta

più semplice ripensare servizi per i propri dipendenti ad hoc, calati nella realtà disegnati a seguito di studi di fattibilità ovvero audit da parte della direzione aziendale.

In tale situazione la contrattazione di secondo livello si configura come la giusta dimensione contrattuale in cui determinare le politiche di welfare aziendale, abbandonando un graduale paternalismo e attivando un dialogo coordinato anche riguardo alle esigenze produttive. In tale prospettiva, secondo parte della dottrina autorevole sul tema, molte forme di tutela sociale sono state originariamente tracciate proprio in ambito privatistico per poi trovare un consolidamento istituzionale, infatti “oggi il legislatore sembra in qualche modo costretto a tornare alle origini delegando nuovamente compiti e funzioni che non è più in grado di gestire compiutamente alle parti sociali” e al settore privato (FERRARO, 2013). La questione sollevata, però, investe direttamente anche il ruolo della contrattazione di secondo livello impegnata nei sistemi di protezione sociale.

In tale prospettiva, le correnti di pensiero prospettate sono due: da un lato quella più predisposta al dialogo secondo cui la contrattazione di secondo livello “al servizio” del welfare aziendale si configura come una strategia vincente per tutte le parti interessate; in tale prospettiva la contrattazione permette la fattibilità del benessere del dipendente, del maggior potere d’acquisto seppur indiretto e il benessere produttivo della controparte nella misura in cui l’azienda raggiunge obiettivi legati alla produttività. La seconda corrente è meno possibilista. Invero, tale prospettiva guarda alla contrattazione di secondo livello in materia di welfare aziendale, come uno strumento unilaterale con cui l’azienda riesce ad “accontentare” l’interlocutore, raggiungendo maggiori obiettivi di business senza incidenza alcuna sui costi derivanti, ad esempio, da aumenti diretti in busta paga; ancora mediante tale strumento riuscirebbe a sedare la parte più eversiva dei lavoratori. È evidente, in qualsiasi

interpretazione voglia concedersi l'attrattività dello strumento a supporto delle politiche di welfare aziendale.

Invero, agli attori coinvolti quali aziende, sindacati, lavoratori e Stato, si richiede uno sforzo di flessibilizzazione garantita che varie voci dottrinali hanno invocato nel tempo.

Tale la direzione intrapresa da molteplici aziende virtuose <sup>(23)</sup> impegnate ormai da anni nella promozione delle politiche di welfare aziendale mediante la sottoscrizione di accordi aziendali di secondo livello, costruiti su misura riguardo la realtà aziendale di riferimento. Trattasi di accordi per i quali hanno, evidentemente, concorso molteplici fattori tra cui la dimensione aziendale, la posizione geografica, la vocazione internazionale delle imprese orientate a mercati sempre più competitivi ovvero la maturità delle relazioni sindacali nel tempo instaurate e la propensione del management aziendale allo sviluppo e investimento di politiche di gestione del personale sempre più moderne (CAMPANELLA, 2013). In questo contesto, la contrattazione portata avanti da talune aziende ha progressivamente puntato allo sviluppo di complessi e sofisticati sistemi di welfare aziendale aventi per oggetto molteplici strumenti variamente orientati al miglioramento della vita del lavoratore contribuendo «a relativizzare se non a svalutare l'efficacia della (mera) leva retributiva come strumento di motivazione» del personale (TREU, 2013). A questo punto della trattazione pare doveroso il riferimento, ad una tra le aziende più virtuose in tema di welfare aziendale: Luxottica.

Storicamente impegnata sul tema del benessere dei dipendenti ovvero sullo sviluppo di politiche di welfare aziendale, la società leader nel settore della produzione e distribuzione di occhialeria, più di ogni

---

<sup>(23)</sup> Per una disamina puntuale sul ruolo della contrattazione di secondo livello ovvero per una visione dei contratti integrativi sottoscritti nei diversi settori che abbiano per oggetto politiche di welfare aziendale si veda *Primo Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia 2012-2014*, ADAPT University Press, ovvero consultare il sito <http://adapt.it/farecontrattazione/wp/>

altra, ha avviato nel concreto la lunga stagione della contrattazione decentrata in materia di welfare aziendale; il tutto, reso possibile da un buon dialogo ovvero una perfetta dualità con le parti sociali. Molteplici gli accordi aziendali siglati dall'azienda nel corso degli ultimi anni con una centralità tematica dedicata a politiche di welfare. Da ultimo il riferimento è all'accordo integrativo aziendale firmato da Luxottica unitamente alle parti sociali interessate alla trattativa nell'ottobre 2015; il predetto accordo è un esempio di come la contrattazione integrativa possa essere luogo di analisi e di creazione di innovazioni utili al business aziendale ma anche di competitività e di inclusione sociale laddove le dinamiche innescate concorrono alla creazione di maggiore occupazione.

L'azienda nel corso degli ultimi decenni si è contraddistinta per i livelli occupazionali sempre crescenti. Nonostante tale premessa, il *turn over*, specie nell'ultimo periodo è stato in parte franato; è in tale scenario che si inserisce l'attuazione del patto generazionale, individuato come strumento primario finalizzato a ribilanciare la composizione della forza lavoro favorendo l'inserimento di nuove professionalità e salvaguardando, al contempo, un equilibrato trasferimento di competenze. Nel dettaglio, l'importante novità introdotta con l'ultimo rinnovo contrattuale che ha validità dicembre 2015 – dicembre 2018, prevede un "patto generazionale" strumento utilizzato per la prima volta in Italia da un grande gruppo privato finalizzato a favorire l'uscita dei dipendenti prossimi alla pensione ovvero l'ingresso di giovani lavoratori.

In tal senso l'integrativo firmato con i sindacati presume 600 assunzioni nell'arco dei prossimi tre anni e, per una prima fase di sperimentazione, cento dipendenti a tre anni dalla pensione potranno chiedere una riduzione oraria dell'orario di lavoro facendo ricorso all'istituto del part time al 50% senza alcuna incidenza sul proprio trattamento pensionistico, offrendo ad un pari numero di giovani

l'opportunità di un'assunzione a tempo indeterminato. Ancora, per i lavoratori affetti da gravi patologie o malattie invalidanti la durata del patto generazionale è estesa a cinque anni, con la possibilità di accedere al part time al 50% già a cinque anni dalla pensione.

Il tutto si traduce nella capacità di attrarre e fidelizzare talenti, incrementare la produttività e incidere direttamente sulla qualità del lavoro e del prodotto finale. In questa ottica pare evidente l'importanza della contrattazione aziendale quale vettore di applicabilità rivolto a politiche di welfare aziendale; una corretta gestione dei rapporti tra azienda e parti sociali innesca meccanismi positivi tanto in termini relazionali quanto di risultato e/o di business.

#### **2.4 Il welfare aziendale come meccanismo di incentivazione e produttività**

Una domanda sociale più ampia e bisogni personalizzati di welfare hanno condotto allo sviluppo di un welfare privato, avente un ruolo integrativo nonché di supplenza negli ambiti in cui il welfare state pubblico non può o non riesce a trovare le risorse finanziarie per mantenere un unico sistema di utilità sociale. I meccanismi legati alle conseguenze di politiche rivolte al benessere dei lavoratori, nella dottrina più influente sul tema, sono riconducibili a orientamenti sociologici. Invero, quando parliamo di strategie *win-win-win* facciamo certamente riferimento ad una struttura in cui vince il lavoratore nella misura in cui riceve agevolazioni che altrimenti non gli sarebbero garantite; vince l'impresa che aumenta la produttività e conseguentemente il fatturato; vince lo stato che trova nell'impresa un grande alleato impegnato ad attuare servizi di welfare una volta forniti dal soggetto pubblico il quale oggi non riesce più a fornire. Da questa fotografia è evidente che il welfare aziendale interessa certamente la dimensione sociologica ma,

anche, quella economica nella misura in cui è strettamente agganciata a risultati di business e di produttività aziendale.

Dalla trattazione sin qui esposta, è di facile deduzione identificare le politiche di welfare aziendale come raffinati strumenti di incentivazione rivolti al lavoratore verso il raggiungimento di più elevate performance, che si traducono in una maggiore produttività derivata. In questa ottica risulta attuale un ripensamento circa i beni oggetto della tutela del welfare aziendale, non più legati in primis e/o esclusivamente alle politiche di *compensation*, bensì a fattori riconducibili al miglioramento della vita privata e lavorativa del dipendente.

Storicamente, la dottrina, ha legato il concetto generalmente inteso di “incentivazione” alla gestione di politiche retributive, trovando fondamento nel rapporto di lavoro subordinato e nella sua natura sinallagmatica, dove si rinviene ad una diretta relazione tra prestazione lavorativa e retribuzione.

Da una analisi più dettagliata, contrariamente, si giunge alla non naturale incentivazione derivante dalla mera retribuzione slegata dal concetto di qualità del lavoro prestato; in tal senso il riferimento è più in linea riguardo a premi di produzione, ovvero bonus erogati dall’azienda tipicamente legati al raggiungimento di particolari obiettivi di performance sia a livello individuale sia a livello collettivo e di gruppo, monitorati attraverso specifici indicatori di risultato. Alla stregua di maggiorazioni economiche, le politiche di welfare aziendale, si qualificano come ugualmente incentivanti; l’attenzione rivolta al mantenimento del potere d’acquisto da parte del dipendente mediante strumenti alternativi alla maggiorazione in busta paga, va ad innescare un “contratto psicologico” laddove prende forma una relazione sociale tra l’impresa e i suoi collaboratori. In tale prospettiva le mutate esigenze da parte dei lavoratori connessi nuovi bisogni di vita e di conciliazione vita lavoro ha innescato un meccanismo di soddisfazione riguardo a servizi

erogati da parte dell'azienda legati a prestazioni di immediato utilizzo quali ad esempio i buoni pasto, convenzioni con strutture commerciali, asili nido aziendali, scontistica in materia di benessere, crediti personali etc.; ovvero non immediatamente fruibili che si sostanziano in prestazioni di natura previdenziale e assistenziale.

Proprio alla luce di questo scenario, l'esigenza di sviluppare politiche di welfare aziendale si configura come meccanismo, orientato a determinare sistemi di incentivazione del lavoratore verso la più elevata performance; la finalità si riconduce non alla controprestazione monetaria bensì alla concessione di particolari servizi in grado di aumentare il benessere dei lavoratori e, in tale prospettiva la relazione tra prestazione di lavoro e organizzazione assume la connotazione di scambio sociale (GATTI, IANNOTTA, 2014).

Alla base delle scelte strategiche in materia di attuazione di politiche di welfare aziendale, c'è il binomio welfare-produttività; l'attenzione a questo tema si è fatto sempre più evidente e circoscritto alle singole realtà produttive tanto da determinare due tipi di approcci al tema: uno di tipo relazionale e uno di tipo strategico.

L'approccio di tipo relazionale fa del welfare aziendale una leva decisiva nella capacità dell'impresa di soddisfare i bisogni dei dipendenti in una logica basata sul benessere aziendale e nell'ottica di investimento pertanto, l'obiettivo aziendale, risiede nel garantire una migliore qualità della vita al lavoratore, una migliore conciliazione vita-lavoro, subendo indirettamente una migliore produttività.

Al contrario, seguendo l'approccio di tipo strategico, l'azienda decide di incentrare la politica aziendale sulle opportunità fiscali e le economie di scala offerte dalla dimensione aziendale in un'ottica di ottimizzazione facendo dei lavoratori destinatari inconsapevoli di benefici derivanti da scelte strategiche dell'impresa, orientate al business. Lo scenario ben scandito dalle diverse strategie aziendali dimostra quanto

il tema del welfare sia un bacino di opportunità e benefici tanto per i lavoratori quanto per le imprese.

In questa situazione, il cambiamento più evidente risiede in una inversione di rotta rispetto all'approccio relazionale tradizionale che si sta sviluppando tra gli attori coinvolti, i quali, ad oggi, non sono più protagonisti di un rapporto unidirezionale ma bidirezionale, caratterizzato da un duplice scambio che avviene tra le parti coinvolte e motivato da un interesse reciproco che possiamo immaginare attraverso una relazione - dove l'azienda sta al lavoratore come la produttività sta al benessere del dipendente traducibile in  $(A : L = P : B)$  superando, così, la logica aziendale fordista, laddove l'interesse primario risiedeva solo nel beneficio economico dell'azienda.

## **2.5 La leva del welfare aziendale a sostegno della riduzione del costo del personale. Una sfida possibile**

Se fino a questo punto si è tentato di chiarire quale sia il parametro di "fattibilità" per operare rispetto alla applicazione di strumenti di welfare aziendale; ancora molto resta da dire sulle eventuali metodologie di "risparmio" in termini di costo del personale.

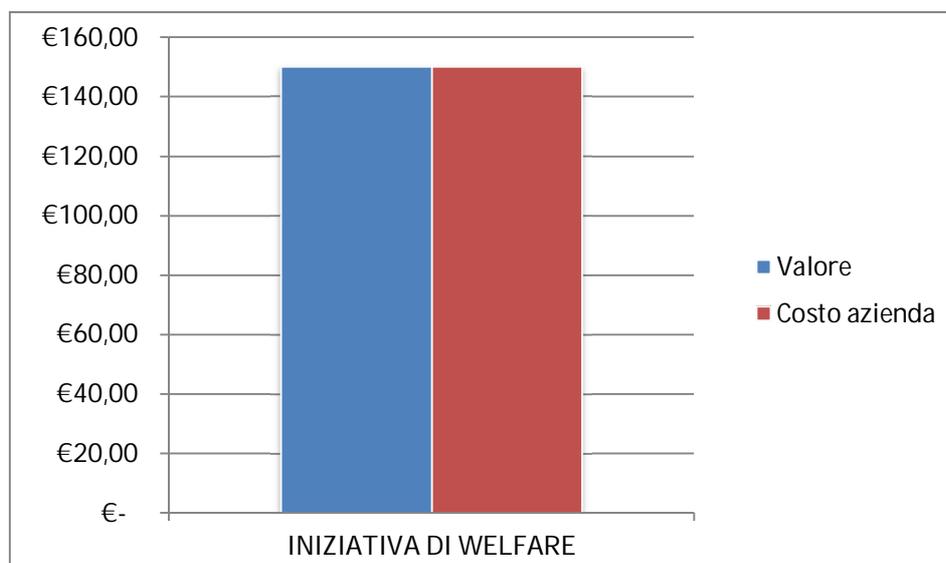
Per quanto concerne l'argomento trattato, si focalizzerà ora l'attenzione per di più sui costi che ricadono direttamente sull'impresa e sulle possibili riduzioni di costo. Rispetto a quanto detto sino ad ora, ovvero in riferimento alla normativa fiscale favorevole all'utilizzo delle politiche di welfare aziendale e alla sua operatività, si denota un orientamento maggioritario legato all'utilizzo di politiche di welfare a livello aziendale perché determinanti un costo non aggiuntivo di oneri e *social tax*. In tale prospettiva si cercherà di analizzare due ipotesi opposte rispetto alle diverse forme di erogazione di servizi in materia di welfare e l'eventuale impatto direttamente proporzionale sul costo.

### ***Iniziative di welfare aziendale***

Il primo orientamento spinge verso l'utilizzo di dette politiche rispetto all'erogazione di aumenti monetari in busta paga, poiché non si concretano in una maggiore spesa erogata da parte dell'impresa sotto forma di contribuzione aggiuntiva sull'aumento retributivo.

Nei casi in cui il management di una impresa predisponga l'applicazione di strumenti di welfare aziendale, non incorre in maggiori oneri diretti, ovvero al dipendente è riconosciuto un servizio in egual misura rispetto a quello erogato. Nel dettaglio, ipotizzando un costo pari a €150,00 impiegato in iniziative di welfare, dal lato aziendale, il valore investito sarà parimenti riconducibile a quello erogato come si deduce dalla *Figura n. 6* a seguire.

*Figura n. 6 – Iniziative di welfare e valore percepito dall'azienda*

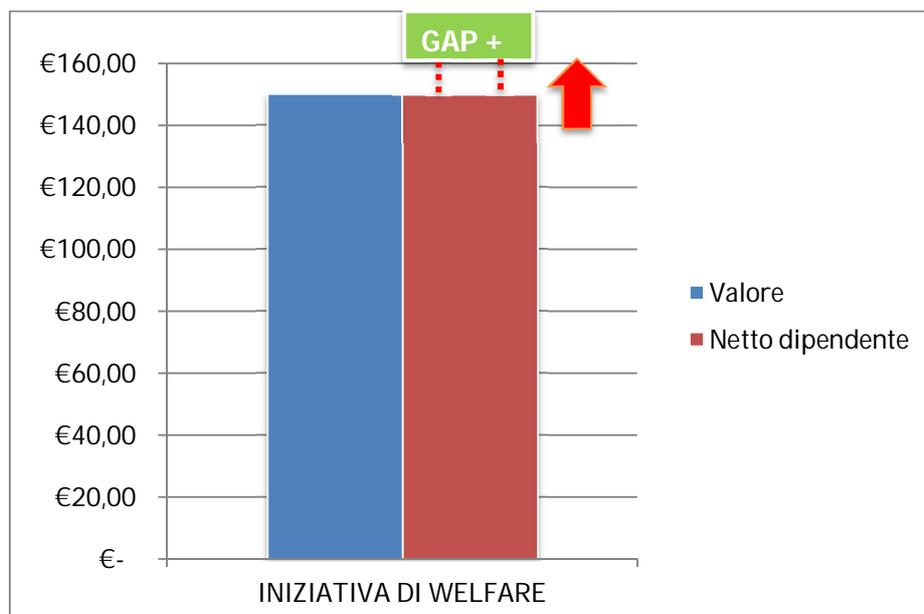


*Fonte: Rielaborazione personale dell'autore. Dati RWA Consulting - De Filippo & Associati*

Al contrario dal lato dipendente, attraverso processi e convenzioni di acquisto strutturati, si potranno percepire beni e servizi che, a parità di costo aziendale, avranno un maggior valore reale per il dipendente poiché

direttamente impattanti sul potere d'acquisto, come evidenziato nella *Figura 7* di seguito, andando a creare un *gap* in positivo rispetto ai €50,00 originariamente previsti.

*Figura n. 7 – Iniziative di welfare e valore percepito dal dipendente*



*Fonte: Rielaborazione personale dell'autore. Dati RWA Consulting - De Filippo & Associati*

In una analisi più approfondita, le casistiche sopra evidenziate, denotano una parità di costo facilmente misurabile, data una diretta connessione tra costo investito e costo erogato. Tanto premesso, le motivazioni alla base della diffusione del welfare aziendale sono molteplici, prima tra tutte vi è uno scambio fra moderazione salariale e maggiore offerta di servizi, giustificata dalla necessità delle aziende italiane di recuperare competitività sul mercato. Nella dimensione più ampia della fattispecie, riguardo alla tematica oggetto del paragrafo, ovvero alla riduzione del costo del personale, il welfare aziendale certamente si presenta come una leva di supporto. In altre parole, si innesca un meccanismo di compensazione rispetto al costo investito nella

misura in cui le strategie aziendali sono finalizzate ad accrescere il benessere del lavoratore tanto nella dimensione privata quanto in quella lavorativa, ad indurre il dipendente a sviluppare un sentimento di fidelizzazione nei confronti dell'azienda in cui lavora; in tale prospettiva il dipendente sarà naturalmente portato ad aumentare la sua produttività nonché a migliorare la qualità del lavoro prestato.

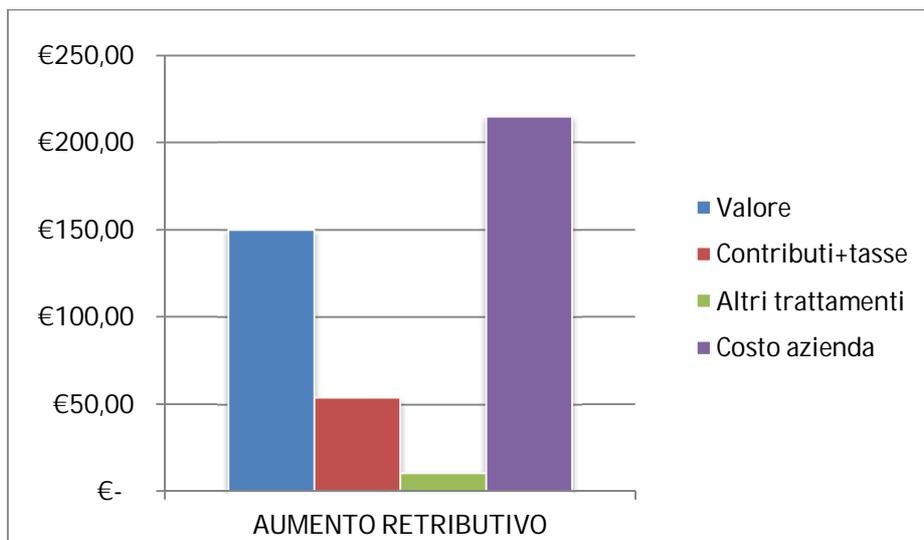
La leva rispetto alla riduzione del costo del personale ovvero alla maggiore produttività può essere misurata, mediante specifici indicatori da definire riguardo alle esigenze calate nelle singole realtà aziendali a seguito studi di fattibilità, da cui si evince l'orientamento da seguire e le tipologie di servizi sui quali investire. In questa fattispecie, la leva strategica delle politiche di welfare aziendale a supporto della riduzione del costo del personale è derivato, nel senso che si calcola in termini di qualità del lavoro, maggiore fidelizzazione, maggiore produttività, minore percentuale di interruzione di rapporti di lavoro ovvero maggiori servizi erogati al dipendente senza ulteriori costi aggiuntivi rispetto all'investimento reale. Bisogna, però, non perdere il riferimento alla normativa fiscale che, seppur segmentata sulla materia generale del welfare aziendale, dispone una rigida applicabilità della norma definendone anche limiti al suo utilizzo.

Infatti, il TUIR dispone che le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti, volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, sono deducibili dall'impresa per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare del costo del lavoro. Tale limite è di particolare interesse in termini di grandi imprese le quali incontrano una limitazione importante alla deducibilità riferita alle azioni di welfare aziendale poste in essere.

### ***Erogazione di maggiorazioni in busta paga***

Il secondo orientamento, tende a far leva sull'aumento retributivo nonostante questo determina un aumento del costo reale immediato in capo alla azienda, poiché costituito dall'aggravio contributivo sul valore originariamente erogato.

*Figura n. 8 – Impatto aumento retributivo in termini di costo in capo all'azienda.*



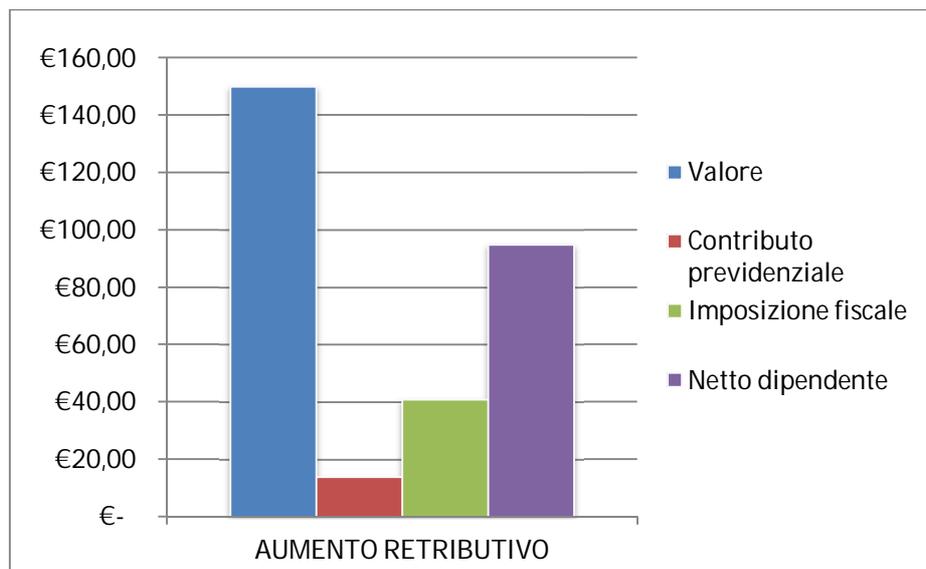
*Fonte: Rielaborazione personale dell'autore. Dati RWA Consulting - De Filippo & Associati*

Nella figura n. 8, sopra riportata, è evidente il maggior costo che comporterebbe un aumento diretto in busta paga rispetto alla attuazione di strumenti legati al welfare aziendale in capo al datore di lavoro; nel dettaglio rispetto ad un aumento di importo pari a 150,00 euro, il costo in termini reali sarebbe pari a circa 215,00 euro dovendo sostenere, sull'aumento, anche l'incidenza di contributi, tasse e altri trattamenti.

È altrettanto evidente il differenziale del netto percepito dal dipendente per un importo pari a €5,00, rispetto all'erogazione originaria di €150,00. Certamente devono applicarsi all'erogazione le trattenute rispettivamente riconducibili a oneri sociali e fiscali sulla

somma iniziale ma, la teoria oggetto della trattazione prevede un beneficio in termini aziendali legati all'applicabilità del beneficio su larga scala, ovvero sulla maggioranza della popolazione aziendale in termini di aumento di produttività, la quale registrerebbe, comunque, un trend positivo.

Figura n. 9 – Impatto aumento retributivo in termini di costo in capo al lavoratore



Fonte: Rielaborazione personale dell'autore. Dati RWA Consulting - De Filippo & Associati

Nonostante l'orientamento contrario sia portato ad affermare quanto appena citato, pare necessario evidenziare in che misura anche un aumento retributivo, in deroga alla semplicistica affermazione di maggior costo del personale, possa risultare una strategia vincente per l'azienda. Invero i risultati, seguendo tale orientamento, sarebbero di business perché a parere dell'autore, un aumento netto in busta paga incidendo in maniera diretta sulla capacità di acquisto del lavoratore, porterebbe ad una produttività di gran lunga superiore. Ed è proprio su questo punto che le aziende di grandi dimensioni troverebbero un vantaggio competitivo pur erogando maggiorazioni salariali.

In tal senso assume rilievo la strategia di *compensation* attuata dalle singole realtà aziendali. Lo studio di fattibilità dietro le politiche retributive dovrebbe partire da una ricerca preventiva riguardo al settore di riferimento compatibilmente con le figure professionali coinvolte e, ancora, rispetto all'andamento dell'inflazione tale da determinare per il *Fiscal Year* successivo degli aumenti programmati.

L'orientamento più diffuso propende verso la prospettiva inversa non considerando in termini reali eventuali rientri in termini di utile aziendale. Si verrebbe in questo modo ad innescare un meccanismo in grado di dare propulsione al mercato da un lato e, dall'altro, ricevere ricavi in termini di qualità del lavoro, di clima aziendale ovvero di fidelizzazione e di produttività. Nonostante le ipotesi di fattibilità, la congiuntura economica del momento, non è favorevole alla sperimentazione di misure alternative più dispendiose in termine immediato e diretto rispetto ad altre strategie tali da garantire una maggiore produttività. In tale prospettiva, pare sempre più diffusa la prassi secondo cui aziende per fidelizzare il lavoratore erogano forme supplementari alla retribuzione ordinaria per garantire una retribuzione individuale maggiore, totalmente slegata dal concetto di livello contrattuale; spesso utilizzato in tal senso, è l'istituto del superminimo assorbibile che si configura come una erogazione *ad personam*. Le prospettive sopra delineate incidono direttamente sul costo del personale suscettibile di variazioni per le fattispecie. Invero il punto centrale della trattazione è proprio quello di comprendere in che modo maggiorazioni sulla retribuzione ovvero politiche di welfare aziendale possano incidere direttamente sul costo del personale sostenuto dalle aziende.

La leva del welfare aziendale in qualsiasi prospettiva è applicata si ripercuote direttamente sul costo del personale andando ad incidere sui costi derivati. Nel dettaglio, il costo del personale si compone di molteplici voci (per una disamina puntuale su tutte le voci si rimanda al

primo capitolo della trattazione in oggetto) e recupera un vantaggio dalle politiche di welfare mediante processi indiretti, data l'impossibilità di intervenire sulla dimensione contributiva.

In particolare il beneficio è direttamente proporzionale ad una progressiva riduzione del *turn over* determinato da una proporzione applicabile sul totale degli assunti rispetto ai cessati per dimissioni; istituto che nelle realtà aziendali determina un costo elevato poiché può prevedere da un lato perdita di personale qualificato a fronte di personale neoassunto e quindi che necessita di formazione e, dall'altro, un numero probabile più elevato di contenzioso ovvero spese legali legate alla cessazione dei rapporti di lavoro.

L'abbattimento di tale meccanismo porterebbe una maggiore fidelizzazione, un miglior clima aziendale e, soprattutto, una maggiore produttività legata alla forza lavoro più professionalizzata. Ancora, la condizione di vantaggio rispetto all'utilizzo di politiche finalizzate a migliorare la qualità della vita lavorativa e privata, è certamente uno strumento di attrattività nei confronti di talenti ovvero di forza lavoro qualificata, incoraggiata ad entrare in realtà strutturate e attente al benessere dei propri dipendenti.

L'obiettivo di ottimizzare il costo del lavoro con strumenti di welfare aziendale diviene più urgente, ma allo stesso tempo più complesso. Non si tratta di investire più risorse, ma di saperne individuare di nuove, più mirate, partendo dal presupposto che benessere e motivazione creano un clima aziendale positivo, che colma le criticità a livello economico e consente all'azienda di essere attrattivi in uno scenario molto competitivo. Da questo si deduce quanto l'elemento sociologico del welfare aziendale sia strettamente legato alla dimensione della produttività e dei costi del personale perché dall'interazione virtuosa l'impresa raggiunge più alti obiettivi di business.

## Capitolo III

### WELFARE AZIENDALE NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE COLLETTIVA

*Sommario:* **Parte I - Stato dell'arte - 3.1.** Il settore della ristorazione collettiva – **3.2.** Strumenti di welfare contrattuale previsti dal CCNL Turismo - **3.2.1** Panoramica sugli strumenti di welfare aziendale diffusi nelle aziende del settore – **Parte II - Case study - 3.3** Prospettive evolutive in termini di welfare aziendale. Il caso Sodexo Italia Spa – **3.3.1** Intervista a Nadia Bertaglia Direttore del personale Sodexo Italia Spa

#### Parte I

##### 3.1 Il settore della ristorazione collettiva

Coprendo sul mercato un volume di affari superiore ai quattro miliardi di euro, il settore della ristorazione collettiva sta progressivamente mutando verso nuove prospettive e trasformazioni legate, anche, alla volontà di rinnovarsi.

Nel corso del presente paragrafo si cercherà di approfondire lo stato dell'arte del settore concentrando l'attenzione su alcuni aspetti di particolare interesse che incidono direttamente sull'andamento del mercato. In tale prospettiva la fonte grazie a cui sarà possibile definire un quadro generale di riferimento allo stato attuale, è rappresentato dalla prima indagine condotta da Oricon - Osservatorio sulla Ristorazione Collettiva e la Nutrizione, avente come campione di studio le principali aziende operanti nel settore della ristorazione collettiva che rappresentano più della metà del comparto di riferimento tanto in termini di volumi quanto in termini di valori.

La ristorazione collettiva suddivide il volume d'affari in più aree di business presenti sul mercato italiano; nel dettaglio l'area *Education* che

comprende i servizi erogati alle università, scuole e tutto il mondo dell'educazione in genere; l'area *Health* che raggruppa ospedali, case di cura, case di riposo e istituti sanitari di qualsiasi genere; per ultima l'area *Corporate*, intendendosi per tale il servizio di ristorazione erogato alle aziende private.

Dalla *figura 10*, è possibile cogliere la specifica relativa alle aree di interesse con una suddivisione in termini di valori ovvero di volumi percentuali riferiti all'annualità 2014.

*Figura n. 10 – Dati riferiti al settore 2014*

<b>Settore</b>	<b>Valori 2014</b>	<b>%</b>
Totale Istruzione	1.236.287.578	30,6
Totale Sanità	1.203.605.780	29,8
Totale Lavoro	1.277.987.937	31,6
Totale altre Collettività	307.858.018	7,6
Ristorazione collettiva	4.045.568.015	100

<b>Settore</b>	<b>Volumi 2014</b>	<b>%</b>
Totale Istruzione	264.009.457	34,1
Totale Sanità	228.910.807	29,6
Totale Lavoro	219.950.330	28,4
Totale altre Collettività	56.471.564	7,3
Ristorazione collettiva	773.429.942	100

*Fonte: Indagine Oricon 2015 - Osservatorio sulla Ristorazione Collettiva e la Nutrizione*

Invero, nonostante la perdurante crisi degli ultimi anni che ha interessato e continua a interessare tutti i settori in maniera trasversale,

dal rapporto emerge una crescita importante in termini di volume di affari registrata tra il 2013 e il 2014 a conferma di quanto il settore sia in costante evoluzione, tanto da rilevare un incremento di valore passato da € 3.983.319.791 nell'annualità 2013 a € 4.045.568.015 nel corso del 2014 come riscontrabile dal confronto rispettivamente della *figura n. 10* e *n. 11*.

*Figura n. 11 – Dati riferiti al settore 2013*

<b>Settore</b>	<b>Valori 2013</b>	<b>%</b>
Totale Istruzione	1.237.813.321	31,1
Totale Sanità	1.237.417.798	31,1
Totale Lavoro	1.205.448.067	30,3
Totale altre Collettività	305.024.267	7,7
Ristorazione collettiva	3.983.319.791	100

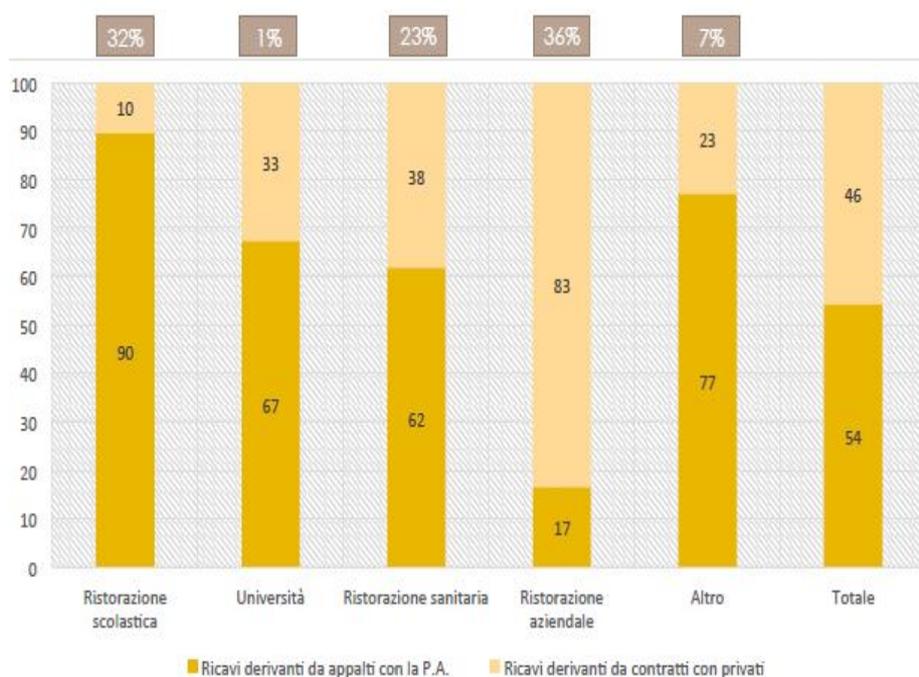
<b>Settore</b>	<b>Volumi 2013</b>	<b>%</b>
Totale Istruzione	262.043.723	34,5
Totale Sanità	234.522.598	30,8
Totale Lavoro	207.210.369	27,2
Totale altre Collettività	56.690.320	7,5
Ristorazione collettiva	760.467.009	100

*Fonte: indagine Oricon 2015 - Osservatorio sulla Ristorazione Collettiva e la Nutrizione*

La ristorazione collettiva opera nella grande maggioranza delle attività espletate mediante l'istituto dell'appalto che, si qualifica, come uno dei principali strumenti giuridici attraverso cui le aziende del settore operano. In tal senso, a seguire, la *figura n. 12*, rappresenta la

connessione tra appalti e quota di ricavi proveniente dagli stessi differenziati tra contratti di natura pubblica e quelli di natura privata.

Figura n. 12 - Quota di ricavi derivanti da appalti con la PA o da contratti con privati



Fonte: indagine Oricon 2015 - Osservatorio sulla Ristorazione Collettiva e la Nutrizione

Come evidente dalle percentuali riportate nella *fig. 12*, il maggior ricavo deriva da appalti sottoscritti con la P.A., specie in riferimento a taluni settori tradizionalmente legati al comparto pubblico quali l'area *Education e Health*; al contrario l'area ristorazione aziendale registra un maggior ricavo naturalmente derivante da contratti sottoscritti con strutture private. Ancora, nel complesso, il *Corporate* registra un dato positivo pari a (+36) ovvero una quota di ricavi importante rispetto alle altre aree di business, tanto che nel 2014 sono stati serviti circa 414 milioni di pasti, per un valore complessivo di riferimento pari a 2.164 milioni di euro. Il quadro complessivo del settore sin qui analizzato lo si

determina associando questi numeri alla struttura del mercato del lavoro di riferimento ovvero descrivendolo dettagliatamente; nel caso di specie trattasi di un settore *labour-intensive* caratterizzato da un elevato utilizzo di manodopera finalizzata al raggiungimento del business.

Figura n.13 – Dipendenti per tipo di contratto. Dati riferiti al 2014

	Maschi		Femmine		Totale
	N.	%	N.	%	N.
Dipendenti a T.I.	7.857	16	40.831	84	48.688
Dipendenti a T.D.	490	21	1.847	79	2.337
Dipendenti in apprendistato	34	44	44	56	78
Totale	8.381	16	42.722	84	51.103

Fonte: indagine Oricon 2015 - Osservatorio sulla Ristorazione Collettiva e la Nutrizione

In un quadro così strutturato, l'indagine, riporta una fotografia molto chiara rispetto alle tipologie contrattuali utilizzate. Si registra, infatti, una netta maggioranza del contratto a tempo indeterminato rispetto al contratto a tempo determinato con un delta molto elevato specie con riferimento al differenziale per genere; si costruisce in questo modo una identità molto chiara del settore della ristorazione collettiva composto, in misura maggiore, da donne assunte mediante l'utilizzo di contratti a tempo indeterminato.

Utilizzato ancora poco, specie tenuto conto delle grandi dimensioni oggetto del campione analizzato, la tipologia contrattuale dell'apprendistato registra numeri molto ridotti rispetto all'utilizzo di altri istituti benchè possa rivelarsi una strada virtuosa per favorire nuovi ingressi di giovani lavoratori.

Ancora, in riferimento all'annualità del 2013, il quadro di

riferimento non si differenzia di molto, in tal senso si veda il confronto tra la *figura 12* e la *figura 13* nella misura in cui si determinano delle diversità in termini numerici ma non anche nella applicazione delle tipologie contrattuali utilizzate maggiormente del settore di riferimento; l'apprendistato resta la tipologia contrattuale meno utilizzata nel settore della ristorazione collettiva in favore del contratto a tempo indeterminato.

*Figura n.13 – Dipendenti per tipo di contratto. Dati riferiti al 2013*

	Maschi		Femmine		Totale
	N.	%	N.	%	N.
Dipendenti a T.I.	8.031	16	42.020	84	50.051
Dipendenti a T.D.	486	20	1.986	80	2.472
Dipendenti in apprendistato	49	46	57	54	106
Totale	8.566	16	44.063	84	52.629

*Fonte: indagine Oricon 2015 - Osservatorio sulla Ristorazione Collettiva e la Nutrizione*

Strettamente connesso ai dati riferiti al mercato del lavoro nonchè utile ai fini del lavoro in oggetto si analizzerà l'impatto del costo del lavoro <sup>(24)</sup> sui costi complessivi.

Qualificato come settore ad alta intensità di manodopera, la ristorazione collettiva, trova in questa ultima la voce di maggior costo che incide direttamente sull'esercizio complessivo nella misura in cui il capitale umano diventa funzionale all'esercizio delle attività esplicate.

Tanto premesso, come si legge dalla *figura n. 14*, nelle società oggetto di analisi, il costo del lavoro occupa quasi la metà dei costi complessivi sostenuti da una impresa raggiungendo una percentuale pari al 48%, ricoprendo inevitabilmente un peso importante tanto nelle scelte

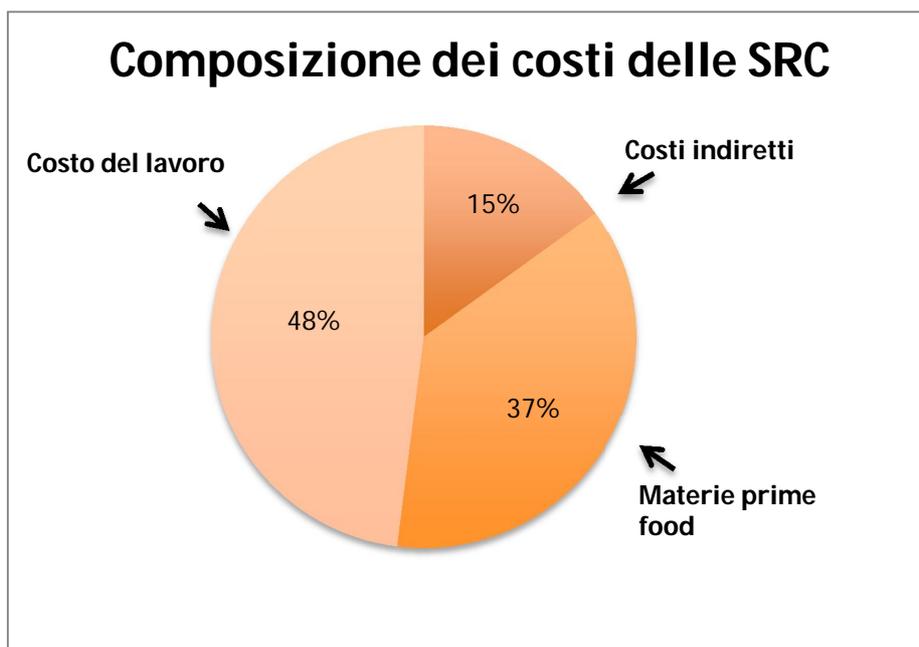
---

<sup>(24)</sup> Per un approfondimento in materia di costo del lavoro si rimanda alla lettura cfr. cap. 1, § 1.1.1, in cui vengono individuati gli elementi che lo compongono.

strategiche aziendali quanto nelle logiche associate alla gestione del personale.

In una panoramica più dettagliata riferita alle tre aree di business, è ancora più dettagliato; la spesa maggiore è quella legata al costo del lavoro che conta una percentuale di costo distinto nelle diverse aree di business pari a 45% nell'area Education, nel Corporate 54% e pari al 47% nell'area Health; al secondo posto tra i costi sostenuti si collocano i costi per l'acquisto delle materie prime *food*, dilazionati in egual misura senza alcuna differenziazione tra le diverse aree di business.

Figura n. 14 – Composizione dei costi delle SRC

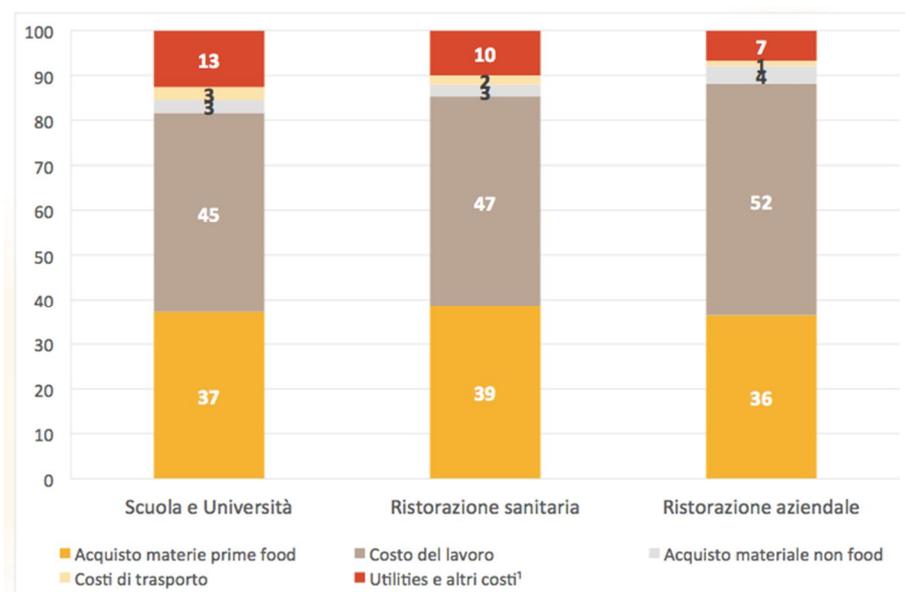


Fonte: indagine Oricon 2015 - Osservatorio sulla Ristorazione Collettiva e la Nutrizione

A supplemento di quanto detto sino ad ora, l'indagine in oggetto riporta la presenza di altre spese aggiuntive riconducibili ai costi legati al trasporto ovvero ai costi definiti *non food*, che nel complesso occupano la restante parte del costo complessivo, come deducibile dalla lettura della

figura n.15 di cui a seguire. La massiccia incidenza del costo del lavoro è di facile deduzione dato il settore in cui operano le società di ristorazione collettiva, caratterizzato da un elevato utilizzo di manodopera. In tale prospettiva una facile relazione, data la trattazione oggetto del presente lavoro, è quella tra la riduzione del costo del lavoro mediante strumenti di welfare aziendale strettamente legati al concetto di benessere del dipendente e di maggiore produttività derivata.

Figura n. 15 – La struttura dei costi nei diversi settori (peso in %)



Fonte: indagine Oricon 2015 - Osservatorio sulla Ristorazione Collettiva e la Nutrizione

(1) Utilities e altri costi:comprendono anche le tasse e le altre spese locali.

In un quadro così strutturato è possibile affermare che la ristorazione collettiva, dovrebbe orientarsi verso una visione più trasversale; guardare sempre più al proprio collaboratore come una risorsa inimitabile su cui investire grazie alla cui collaborazione diviene possibile mantenere indici di produttività elevati mutando, contestualmente, anche le vecchie logiche associate alla gestione del tanto del personale quanto del business. Nel caso di specie, la produttività

di una azienda operante nel settore della ristorazione collettiva può essere misurata attraverso una proporzione derivante da: numero di pasti seviti in relazione alle risorse impiegate in riferimento ad un dato giorno nonché all'interno di un particolare sito produttivo. Ne deriva che, un dipendente più gratificato e soddisfatto (in applicazione di strumenti di welfare aziendale) del proprio ambiente di lavoro potrà certamente erogare un servizio migliore in termini di qualità e di produttività.

### **3.2 Strumenti di welfare contrattuale previsti dal CCNL Turismo**

Per «welfare contrattuale» si intende l'insieme di iniziative e di servizi che le imprese realizzano, attraverso un accordo con le rappresentanze sindacali, anche aziendali, per venire incontro alle esigenze dei lavoratori nei campi più differenti, dall'assistenza sanitaria alla necessità di cura dei figli, dall'accesso al credito fino al tempo libero (FIORENTINI, 2006).

Nelle diverse soluzioni che caratterizzano questa area delle risposte ai bisogni sociali, si può trovare un denominatore comune rappresentato dall'impiego di risorse private e aggiuntive rispetto a quelle pubbliche, laddove la tutela degli interessi dei lavoratori finisce per costituire *«una tipica funzione della contrattazione collettiva, con la facoltà della stessa di travalicare gli aspetti della diretta regolamentazione dei rapporti di lavoro»* (PANDOLFO, 2013). Il welfare contrattuale implica il *«coinvolgimento e l'accordo fra gli attori delle relazioni industriali e può essere generato dalla legislazione pubblica in materia e dai contratti nazionali di lavoro, per poi essere implementato tanto a livello degli accordi territoriali quanto, soprattutto, a livello di singole imprese»* <sup>(25)</sup>.

---

<sup>(25)</sup> U. Ascoli, M. L. Mirabile, E. Pavolini, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa di impresa in Italia*, in Riv. Politiche Sociali, 3, 2012

Trae origine dal principio di sussidiarietà, previsto nell'ultimo comma dell'art. 118, Cost. secondo cui «*Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse, sulla base del principio di sussidiarietà*». In questo scenario l'ente pubblico non solo riconosce e valorizza le comunità locali e i corpi intermedi della società, ma riconosce l'autonomia di tali formazioni nel caso in cui esse dovessero richiedere un sostegno.

Invero non si tratta di una mera supplenza rispetto al settore pubblico, piuttosto, al welfare contrattuale è assegnato il ruolo di intercettore di nuove istanze e portatore di continua innovazione nel settore di competenza. In tale prospettiva anche le politiche di responsabilità sociale di impresa nei confronti dei dipendenti, hanno assunto negli ultimi anni un valore aggiunto significativo nella contrattazione di secondo livello e nell'incentivazione di politiche motivazionali e di welfare aziendale (A. TURSI, 2006)<sup>(26)</sup>. Il diffondersi di particolari iniziative quali le forme di tutela delle pari opportunità nei confronti delle categorie definite svantaggiate, la realizzazione e la garanzia del funzionamento di infrastrutture interne e esterne come forme di assistenza sanitaria e i programmi di aiuto a dipendenti con figli piccoli o con problemi familiari, manifestano la consapevolezza di rendere effettivo un welfare contrattuale ed aziendale (FIORENTINI, CALÒ, 2011). Le aree di intervento coperte dal welfare contrattuale possono ricondursi a due: a) la prima comprende servizi socio assistenziali che sviluppano una serie di programmi a supporto della conciliazione per garantire equilibrio tra vita privata e vita lavorativa; b) la seconda comprende una serie di attività che hanno un impatto accessorio rispetto

---

<sup>(26)</sup> Conclusione alla quale giunge A. TURSI, *La responsabilità sociale delle imprese tra etica, economia e diritto*, in MONTUSCHI L., TULLINI P. (a cura di), *Lavoro e Responsabilità sociale dell'impresa*, Bologna, 2006

ai servizi di base, ma che possono portare ad un vantaggio competitivo e ad una più efficiente ed efficace contrattazione <sup>(27)</sup>.

In un quadro così strutturato si inserisce il CCNL Turismo <sup>(28)</sup> sottoscritto in data 20 febbraio 2010 il quale, alla stregua della maggioranza dei contratti collettivi, prevede misure di welfare contrattuali riconducibili a taluni istituti tra cui l'assistenza sanitaria integrativa; forme pensionistiche complementari applicabili alla generalità dei lavoratori dipendenti da aziende del settore turismo, ovvero istituti specifici per i quadri <sup>(29)</sup>; permessi studio e permessi retribuiti per talune fattispecie che si andranno ad approfondire nel corso del paragrafo. Nel dettaglio, di seguito, si riporta una panoramica degli istituti del welfare contrattuale previsti dal CCNL in esame, con riferimento specifico alle previsioni dell'articolato.

Finalizzato a supportare il lavoratore dipendente al termine della sua vita lavorativa, il piano di previdenza complementare contrattuale ha l'obiettivo di incrementare il livello monetario della pensione originariamente spettante ad un lavoratore una volta raggiunti i requisiti utili richiesti per accedere al pensionamento. Invero, in Italia, come in molti altri paesi, il sistema pensionistico di base è in continua trasformazione; evoluzione, questa, determinata da cambiamenti demografici ed esigenze mutate da parte della popolazione: si vive infatti sempre più a lungo, l'età media della popolazione aumenta e il numero

---

<sup>(27)</sup> Osservatorio Assolombarda, Il lavoro a Milano, Paper n. 5, gennaio 2011

<sup>(28)</sup> CCNL Turismo, siglato il 20 febbraio 2010 è stato sottoscritto dalle OO.SS. FILCAMS, FISASCAT, UILTUCS, unitamente a FEDERALBERGHI, FIPE, FIAVET, FAITA-FEDERCAMPING, FEDERRETI; allo stato attuale in attesa di rinnovo.

<sup>(29)</sup> CCNL Turismo Articolo 144 – Assistenza sanitaria integrativa Quadri  
I Quadri del Settore Turismo devono essere iscritti alla Cassa di Assistenza Sanitaria istituita per i Quadri del Settore Terziario (Qu.A.S.). A decorrere dal 1° gennaio 2005, la relativa quota contributiva annua è fissata in euro 302,00 a carico dell'azienda e in euro 42,00 a carico del Quadro. A decorrere dal 1° gennaio 2008, la relativa quota contributiva annua è fissata in euro 340,00 a carico dell'azienda e in euro 50,00 a carico del dipendente. La quota costitutiva una tantum è fissata in euro 302,00 a carico dell'azienda. A decorrere dal 1° gennaio 2009, la quota costitutiva una tantum è fissata in euro 340,00 a carico dell'azienda.

dei pensionati è in continua crescita rispetto a quello delle persone che costituiscono la forza lavoro attiva; l'invecchiamento della popolazione è un problema che compromette la sostenibilità finanziaria di qualsiasi sistema previdenziale costringendo ad incrementare i capitoli di spesa per le prestazioni di base da un lato e, dall'altro, ad intaccare il gettito delle entrate contributive. Il quadro diventa ancor più delicato qualora si consideri il ricorso degli attuali sistemi pensionistici a determinare il trattamento pensionistico obbligatorio con sistemi di calcolo contributivi che tengono conto della contribuzione effettivamente accantonata dal lavoratore durante la vita lavorativa, ma non anche dell'incoerenza del meccanismo di indicizzazione che diversifica il rendimento dei pensionati da quello dei soggetti attivi e dei coefficienti cd. di trasformazione che generano una disparità di trattamento tra generazioni (V. GRONCHI, 2009) <sup>(30)</sup>. In un quadro così composto, con lo scopo di supportare il potere d'acquisto dei lavoratori anche nel momento del pensionamento, il C.C.N.L. Turismo, all'art. 162 <sup>(31)</sup>, regola e impianta

---

<sup>(30)</sup> V. GRONCHI S., Errori e distorsioni del sistema pensionistico: due proposte di correzione, in C. DELL'ARINGA, T. TREU, *Le riforme che mancano*, Bologna, 2009, 369 e ss.; FORNERO E., CASTELLINO O. (a cura di), *La riforma del sistema previdenziale italiano*, Bologna, 2001

<sup>(31)</sup> Art. 162 Previdenza complementare - Il presente CCNL istituisce la forma pensionistica complementare per i lavoratori dipendenti da aziende del settore Turismo.

Le parti stipulanti il CCNL Turismo convengono che il Fondo pensione complementare a capitalizzazione individuale costituito in forma di associazione il 9 aprile 1998, di seguito denominato in breve Fon.Te., rappresenta la forma pensionistica complementare riconosciuta come applicabile ai lavoratori dipendenti da aziende del settore turismo.

L'associazione al fondo dei lavoratori avverrà mediante adesione volontaria, secondo forme e modalità da definire, e potrà riguardare tutti i lavoratori assunti a tempo indeterminato con contratto a tempo pieno o parziale nonché i lavoratori assunti a tempo determinato con contratto di durata superiore a tre mesi, cui si applichi il CCNL per i dipendenti da aziende del settore Turismo.

Le aziende e i lavoratori associati al fondo sono tenuti a contribuire secondo le misure, i termini e le modalità di seguito elencati e che potranno essere modificati solo ad opera delle parti stipulanti il presente accordo:

- 0,55% (di cui lo 0,05% costituisce la quota associativa) - della retribuzione utile per il computo del TFR a carico del lavoratore;
- 0,55% (di cui lo 0,05% costituisce la quota associativa) - della retribuzione utile per il computo del TFR a carico del datore di lavoro;
- 3,45% della retribuzione utile per il calcolo del TFR, prelevato dal TFR maturando dal momento dell'iscrizione al fondo;
- una quota una tantum, non utile ai fini pensionistici, da versarsi all'atto dell'iscrizione, pari a euro 15,50 di cui euro 11,88 a carico dell'azienda e euro 3,62 a carico del lavoratore.

Per i lavoratori di prima occupazione, successiva al 28 aprile 1993, è prevista l'integrale

l'istituto della previdenza complementare rivolto ai lavoratori dipendenti da aziende del settore. Trattasi di un fondo pensione complementare a capitalizzazione individuale costituito in forma di associazione, denominato in breve Fon.Te., che rappresenta la forma pensionistica complementare riconosciuta come applicabile ai lavoratori dipendenti da aziende del settore interessato. L'adesione dei lavoratori al fondo è volontaria e può riguardare tutti i lavoratori assunti a tempo indeterminato con contratto a tempo pieno o parziale nonché i lavoratori assunti a tempo determinato con contratto di durata temporale superiore a tre mesi.

Le aziende e i lavoratori associati a For.Te sono tenuti a contribuire secondo le misure, i termini e le modalità dettagliatamente predistposti dall'art. 162 modificabili solo dalle parti stipulanti del presente accordo. Resta ferma in dottrina l'idea secondo cui il raggio di azione del welfare aziendale si presenta molto più ampio rispetto a quello che la «previdenza contrattuale» mirerebbe ad assicurare. Ciò si spiega considerando che è a livello di azienda che si può meglio verificare la utilità delle iniziative di welfare su diversi profili: miglioramento del clima aziendale, fidelizzazione e senso di appartenenza dei dipendenti, attrazione delle alte professionalità, risultati positivi sia per l'azienda (riduzione dell'assenteismo, livello di engagement del dipendente, qualità della produzione), sia per i dipendenti (risparmi dei tempi e delle spese

---

destinazione del TFR maturando dal momento dell'adesione al fondo.

Al momento dell'adesione al fondo il lavoratore può richiedere di aumentare la propria quota di contribuzione sino al 2% della retribuzione utile per il calcolo del TFR.

Le parti concordano di provvedere entro il 30 settembre 1999 alla definizione delle modifiche delle norme che regolano il funzionamento del fondo di cui al protocollo allegato all'accordo del 22 gennaio 1999 al fine di dare conseguente applicazione alle disposizioni di cui al presente articolo. Gli enti bilaterali del settore turismo ed i centri di servizio potranno svolgere una funzione di sensibilizzazione tra i lavoratori, anche attraverso la raccolta delle adesioni, e potranno facilitare il rapporto tra associati e il fondo attraverso l'erogazione di informazioni riguardanti le posizioni individuali degli stessi.

Restano fatte salve le eventuali analoghe iniziative adottate in materia sulla base della legislazione di Regioni a statuto speciale.

personali e familiari, migliore rapporto fra quanto erogato dall'azienda e quanto percepito).

Nella sanità integrativa lo scenario si presenta contrassegnato dalla presenza di polizze assicurative e di fondi sanitari aziendali, frutto dell'iniziativa unilaterale dell'azienda, all'interno della quale hanno giocato un ruolo diretto i lavoratori, il più delle volte senza la mediazione dell'organizzazione sindacale <sup>(32)</sup>.

L'art. 9, comma 1, del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 stabilisce che «i fondi integrativi del sistema sanitario», sono «*finalizzati a potenziare l'erogazione di trattamenti e prestazioni non comprese nei livelli uniformi ed essenziali di assistenza definiti dal Piano sanitario nazionale e dai relativi provvedimenti attuativi*» (ad esempio, ticket, assistenza domiciliare e residenziale, intramoenia, ecc.), collocandosi «*in una condizione di ancillarità funzionale rispetto al Servizio sanitario nazionale*». Ancora, l'assistenza sanitaria integrativa per la generalità dei lavoratori, entra a pieno titolo fra le conquiste del welfare contrattuale negli anni 2000, sorgendo dalla necessità di sopperire alla sempre maggiore domanda di prestazioni sanitarie e al sempre minor intervento del soggetto pubblico a supporto dei cittadini. Il Fondo Est nasce in attuazione di un accordo recepito dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro C.C.N.L. del Terziario e del Turismo con la previsione all'art. 163 <sup>(33)</sup>. La costituzione del Fondo di assistenza sanitaria prosegue nella

---

<sup>(32)</sup> S. NERI, *I fondi previdenziali e sanitari nel welfare aziendale*, in Riv. Pol. Soc., 3, 2012

<sup>(33)</sup> Art 163 Assistenza sanitaria integrativa. Le parti istituiranno, con criteri di rappresentanza paritetica, un fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori del settore turismo, che risponda ai requisiti previsti all'articolo 12, comma 4, lettera f), legge 30 aprile 1969, n. 153 e successive modifiche ed integrazioni.

Le parti convengono di istituire una Commissione bilaterale per definire, entro il termine del 31 ottobre 2003, lo statuto ed il regolamento del fondo stesso.

A decorrere dal 1° luglio 2004, sono iscritti al fondo i lavoratori dipendenti da aziende del settore turismo assunti a tempo indeterminato con contratto a tempo pieno, ad esclusione dei quadri, per i quali continuerà a trovare applicazione la specifica normativa di cui all'articolo 144 del presente Contratto. All'atto dell'iscrizione è dovuta al fondo una quota una tantum pari a quindici euro per ciascun iscritto a carico del datore di lavoro.

A decorrere dal 1° luglio 2005, sono iscritti al fondo i lavoratori dipendenti da aziende del settore turismo assunti a tempo indeterminato con contratto a tempo parziale, ad esclusione dei quadri,

lunga tradizione della bilateralità e del welfare contrattuale, che ha ispirato il settore ponendo in essere una tutela importante anche in termini di fidelizzazione dei lavoratori all'impresa mediante l'erogazione di prestazioni di alta qualità. Il Fondo ha lo scopo, senza mai sostituire l'attività del Servizio Sanitario Nazionale, di provvedere al rimborso delle spese sanitarie, permettendo ai propri iscritti di godere di vantaggi concreti ed immediati avendo a disposizione una rete di strutture sanitarie convenzionate che garantiscono una riduzione dei tempi di attesa tra richiesta e prestazione. Parimenti in relazione al suddetto argomento si rimanda alla lettura puntuale dell'articolo oggetto di trattazione.

Le previsioni del welfare contrattuale, legate al welfare della persona, coprono anche la sfera di cura ovvero strumenti a supporto della conciliazione vita lavoro. In tale prospettiva il CCNL Turismo all'art. 183 prevede per i lavoratori assunti a tempo indeterminato la possibilità di usufruire del part time *post partum* <sup>(34)</sup>, indistintamente che a

---

per i quali continuerà a trovare applicazione la specifica normativa di cui all'articolo 144 del presente Contratto. All'atto dell'iscrizione è dovuta al fondo una quota di iscrizione pari a otto euro a carico del datore di lavoro.

Per il finanziamento del fondo è dovuto un contributo pari a:

- per il personale assunto a tempo pieno, sette euro mensili per ciascun iscritto, a carico del datore di lavoro, con decorrenza dal 1° gennaio 2005;
- per il personale assunto a tempo parziale, cinque euro mensili per ciascun iscritto a carico del datore di lavoro, con decorrenza dal 1° gennaio 2006. Il contributo di cui al comma 5 è comprensivo di una quota di assistenza contrattuale di competenza delle rispettive organizzazioni imprenditoriali nazionali stipulanti il presente contratto, pari al venti per mille del contributo a carico dei datori di lavoro, il quale verrà contabilizzato in una voce specifica. I contributi sono versati al fondo con la periodicità e le modalità stabilite dal regolamento. E' consentita l'iscrizione di lavoratori dipendenti assunti con contratto a tempo determinato di durata iniziale superiore a tre mesi, a condizione che il lavoratore ne faccia richiesta all'azienda per iscritto all'atto dell'assunzione, assumendo a proprio carico l'intero onere relativo ai periodi dell'anno non lavorati ed autorizzando la trattenuta del relativo importo dalle competenze di fine rapporto. L'ammontare dei contributi e della quota di iscrizione è determinato ai sensi di quanto previsto ai commi 4 e 5 per i lavoratori a tempo pieno e per i lavoratori a tempo parziale. Il regolamento del fondo può consentire l'iscrizione di altre categorie di lavoratori del settore e la prosecuzione volontaria da parte di coloro che per qualsiasi causa perdano il possesso dei requisiti richiesti per l'iscrizione.

<sup>(34)</sup> Articolo 183 – Part time post partum. (1) Al fine di consentire ai lavoratori assunti a tempo pieno indeterminato l'assistenza al bambino fino al compimento del terzo anno di età, le aziende accoglieranno, nell'ambito del cinque per cento della forza occupata nell'unità produttiva, in funzione della fungibilità dei lavoratori interessati, la richiesta avanzata dal genitore che desidera trasformare temporaneamente il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, anche in deroga a quanto stabilito dal comma 5 dell'articolo 68.

(2) Nelle unità produttive che occupano un numero di dipendenti occupati a tempo indeterminato compreso tra 16 e 33 non potrà fruire della riduzione dell'orario più di un lavoratore. Il datore di

richiederlo sia l'uomo o la donna, finalizzato a consentire l'assistenza al bambino fino al compimento del terzo anno di età, seguendo tempistiche e procedure stabilite dallo stesso articolo. Tale previsione contrattuale dispone, quindi, la possibilità di richiedere una riduzione dell'orario di lavoro finalizzata alla conciliazione tra lavoro e vita.

Ancora, sempre in questa direzione l'art. 134 <sup>(35)</sup> concernente i congedi per motivi familiari. L'articolo in esame offre la possibilità ai dipendenti colpiti da reali disgrazie familiari nei limiti massimi di due gradi di parentela, di usufruire di cinque giorni per congedo retribuito prolungato di ulteriori tre giorni in coerenza con il luogo da raggiungere. Anche in questo caso il CCNL prevede la possibilità per il dipendente interessato di richiedere una riduzione dell'orario di lavoro definendo diverse modalità di espletamento dell'attività lavorativa. Ancora, il CCNL Turismo in materia di conciliazione vita lavoro all'art. 131 <sup>(36)</sup> dispone il diritto al ricongiungimento familiare qualora si presti attività

---

lavoro accoglierà le richieste in funzione della fungibilità dei lavoratori interessati ed in base al criterio della priorità cronologica della presentazione delle domande.

(3) La richiesta di passaggio a part time dovrà essere presentata con un preavviso di 60 giorni e dovrà indicare il periodo per il quale viene ridotta la prestazione lavorativa.

<sup>(35)</sup> Articolo 134 – Congedo per motivi familiari. (1) In caso di comprovata disgrazia a familiari legati da stretto vincolo di parentela o di affinità: coniuge, figli, nipoti, genitori, nonni, fratelli, sorelle, suoceri, nuore, generi e cognati, nonché nei casi di gravi calamità il lavoratore avrà diritto ad un congedo straordinario retribuito la cui durata sarà strettamente rapportata alle reali esigenze di assenza, reclamate dalla natura della disgrazia o dell'evento calamitoso, con un limite massimo di cinque giorni di calendario. Tale congedo potrà essere prolungato sino ad un limite massimo di ulteriori tre giorni di calendario in relazione alla distanza del luogo da raggiungere. (2) Ai sensi e per gli effetti dell'articolo 4, primo comma, della legge 8 marzo 2002, n. 53 e del regolamento di attuazione di cui al decreto interministeriale 21 luglio 2000 n. 278, nel caso di documentata grave infermità dei soggetti indicati, il lavoratore ed il datore di lavoro possono concordare, in alternativa all'utilizzo dei giorni di permesso retribuito e complessivamente per un massimo di tre giorni all'anno dei cinque sopracitati, diverse modalità di espletamento dell'attività lavorativa comportanti una riduzione dell'orario di lavoro.

(3) La riduzione dell'orario di lavoro conseguente alle diverse modalità concordate deve avere inizio entro sette giorni dall'accertamento dell'insorgenza della grave infermità o della necessità di provvedere agli interventi terapeutici. (4) In altri casi di forza maggiore il lavoratore potrà usufruire di congedi retribuiti deducibili dalle ferie annuali. (5) In casi speciali e giustificati il lavoratore potrà usufruire di permessi di breve durata recuperando le ore di assenza con altrettante ore di lavoro nella misura massima di un'ora al giorno.

<sup>(36)</sup> Articolo 131 – Ricongiungimento familiare. (1) Al fine di favorire il ricongiungimento familiare dei lavoratori che prestano servizio in località diverse da quella di residenza, le aziende considereranno con la massima attenzione, tenuto conto delle esigenze tecnico-organizzative e dei picchi di attività, le richieste, in tal senso motivate, dei singoli lavoratori, di usufruire di periodi continuativi di assenza dal lavoro attraverso l'utilizzo, oltre che delle ferie, anche degli altri istituti disponibili, ivi compresi i permessi retribuiti e la flessibilità dell'orario di lavoro.

lavorativa in una località diversa rispetto a quella di residenza stabilendo modalità di flessibilità per garantire l'avvicinamento al nucleo familiare.

In una ottica differente rispetto alle misure appena elencate, seppur riuconducibile alla grande area del welfare della persona, si inserisce la previsione contrattuale dei permessi studio, più precisamente all'art. 136<sup>(37)</sup> CCNLTurismo. Tale previsione viene spesso regolata/ampliata dai regolamenti aziendali più prossimi alla regolazione interna dell'attività lavorativa. L'articolo in esame dispone la possibilità per i lavoratori studenti di richiedere dei permessi studio nei limiti e nelle modalità stabilite dallo stesso.

---

<sup>37</sup> Articolo 136 – Permessi per lavoratori studenti (diritto allo studio)

(1) Al fine di contribuire al miglioramento culturale e professionale dei lavoratori del settore turistico le aziende concederanno, nei casi e alle condizioni di cui ai successivi commi, permessi retribuiti ai lavoratori non in prova che intendano frequentare corsi di studio compresi nell'ordinamento scolastico svolti presso istituti pubblici costituiti in base alla legge 31 dicembre 1962, n. 1859. (2) I lavoratori potranno richiedere permessi retribuiti per un massimo di centocinquanta ore pro capite in un triennio e nei limiti di un monte ore globale per tutti i dipendenti dell'unità produttiva che sarà determinato all'inizio di ogni triennio - a decorrere dal 1° ottobre 1978 - moltiplicando le centocinquanta ore per un fattore pari al decimo del numero totale dei dipendenti occupati nell'unità produttiva a tale data. (3) I lavoratori che potranno assentarsi contemporaneamente dall'unità produttiva per frequentare i corsi di studio non dovranno superare il due per cento della forza occupata alla data di cui al precedente comma. (4) In ogni unità produttiva e nell'ambito di questa, per ogni singolo reparto, deve essere comunque garantito lo svolgimento della normale attività. (5) Il lavoratore che chiederà di assentarsi con permessi retribuiti ai sensi del presente articolo dovrà specificare il corso di studio al quale intende partecipare che dovrà comportare l'effettiva frequenza, anche in ore non coincidenti con l'orario di lavoro, ad un numero di ore doppio di quelle richieste come permesso retribuito. (6) A tal fine il lavoratore interessato dovrà presentare la domanda scritta all'azienda nei termini e con le modalità che saranno concordate con il datore di lavoro. Tali termini, di norma, non saranno inferiori al trimestre. (7) Qualora il numero dei richiedenti sia tale da comportare il superamento della media annua del monte ore triennale e determini comunque l'insorgere di situazioni contrastanti con le condizioni di cui al terzo e quarto comma del presente articolo, la direzione aziendale d'accordo con la rappresentanza sindacale ove esistente nell'azienda e fermo restando quanto previsto ai precedenti terzo e quinto comma, provvederà a ridurre proporzionalmente i diritti individuali sul monte ore complessivo in base a criteri obiettivi (quali: età, anzianità di servizio, caratteristiche dei corsi di studio) per la identificazione dei beneficiari dei permessi e della relativa misura di ore assegnabili a ciascuno. (8) I lavoratori dovranno fornire all'azienda un certificato di iscrizione al corso e successivamente certificati mensili di effettiva frequenza con identificazione delle ore lavorative. (9) Le norme del presente articolo non si applicano alle aziende con meno di cinquanta dipendenti. (10) E' demandato alle Organizzazioni territoriali aderenti alle Associazioni nazionali contraenti di svolgere congiuntamente le azioni più opportune affinché dagli organismi competenti siano predisposti corsi di studio che, garantendo le finalità di cui al primo comma, favoriscano la acquisizione di più elevati valori professionali e siano appropriati alle caratteristiche dell'attività turistica. (11) Eventuali permessi spettanti per lo stesso titolo in forza di accordi aziendali vigenti alla data di stipula del presente Contratto non sono cumulabili con le ore di permesso riconosciute dal presente articolo.

### 3.2.1 Panoramica sugli strumenti di welfare aziendale diffusi nelle aziende del settore

La risotrazione collettiva opera nella grande maggioranza delle attività espletate mediante l'istituto dell'appalto, che si qualifica come uno dei principali strumenti giuridici attraverso cui le aziende del settore operano; nel caso di specie il processo dei cambi di appalto, nella maggioranza delle casistiche, potrebbe determinarsi come ostativi o generare difficoltà di elaborazione nella definizione di programmi legati al welfare aziendale, nella misura in cui il soggetto subentrante potrebbe non essere disposto al mantenimento di dette politiche *in melius* rispetto alla previsione strettamente contrattuale.

Stante detta premessa, le aziende del settore stanno progressivamente orientando la loro attenzione verso l'elaborazione di piani riconducibili al welfare aziendale, integrativi rispetto alle disposizioni previste dal CCNL Turismo ascrivibili al c.d. welfare contrattuale<sup>(38)</sup>.

Nel corso del presente paragrafo si cercherà di presentare una panoramica circa gli strumenti di welfare aziendale posti in essere da talune aziende leader del settore di riferimento oggetto di analisi.

L'analisi prende avvio con una disamina circa le politiche di welfare aziendale poste in essere da **Sodexo Italia Spa**, azienda leader nel settore della ristorazione collettiva. In tal senso si rimanda alla lettura della Parte II del presente capitolo, incentrata sull'analisi di taluni programmi implementati dalla multinazionale francese in qualità di *case study* dell'elaborato.

Nell'annovero delle aziende leader nel settore rientra **Elior** anch'essa impegnata nell'implementazione di politiche riconducibili al

---

<sup>(38)</sup> Per un puntuale approfondimento sulle disposizioni riconducibili al c.d. welfare contrattuale contenute nel CCNL Turismo si rimanda alla lettura cfr. cap. 3 § 3.2

welfare aziendale. Invero il Gruppo Elios al fine di favorire il personale nella gestione del proprio tempo, ha promosso il progetto “*Staff care*”, finalizzato ad offrire un importante supporto ai lavoratori nello svolgimento di numerose commissioni quotidiane; nel dettaglio il servizio garantisce la possibilità di affidare gratuitamente ad una struttura messa a disposizione dall’azienda l’esecuzione di alcune attività pratiche presso Uffici ed Enti quali ad esempio poste, comune, banche, agenzie delle entrate, servizi etc., prevedendo, altresì, la gestione dei servizi di lavanderia, sartoria e calzoleria. In tale processo, l’unico costo a carico del dipendente risulta essere quello relativo alle tariffe della prestazione effettivamente richiesta.

Per accedere al servizio è sufficiente prenotarsi utilizzando un calendario consultabile nella rete intranet aziendale, dove il lavoratore trova tutte le informazioni necessarie, comprese le tariffe legate alle singole prestazioni. Inoltre, per consentire ai dipendenti di gestire al meglio l’orario giornaliero, negli uffici di Milano l’azienda prevede un’articolazione flessibile dell’orario di lavoro, con la possibilità di usufruire delle fasce di elasticità sia in entrata che in uscita. In tale prospettiva si segnala la sottoscrizione di un accordo aziendale di secondo livello tra Elios ristorazione Spa – Divisione Itinere e le OO.SS FILT CGIL, FIT CISL, UGL TAF, FAST CONFSAI, SALPA SORSA FERROVIE con validità novembre 2014 – ottobre 2017 <sup>(39)</sup>, in cui si fa specifico riferimento all’implementazione di politiche di welfare aziendale per lavoratori collocati nelle sedi interessate dall’accordo in esame.

In una specifica sezione dedicata al welfare aziendale le parti convengono che al personale dipendente è concesso l’accesso a formule di assistenza sanitaria integrativa e assicurativa inerente l’erogazione di prestazioni in ambito odontoiatrico, quale supporto alle spese sanitarie

---

<sup>(39)</sup> Accordo integrale [http://www.fastferrovie.it/docimmagini/d6a0\\_1.pdf?scelta\\_doc=16149](http://www.fastferrovie.it/docimmagini/d6a0_1.pdf?scelta_doc=16149)

sostenute dalle famiglie.

Ancora, nella stessa direzione opera la **CIR Food** <sup>(40)</sup> - Cooperativa Italiana di Ristorazione - mediante l'attuazione di una politica orientata a garantire salute e benessere collocando al centro del proprio business la persona, la sua sicurezza ed il rispetto dell'ambiente. Nel programma di welfare aziendale promosso da CIR rientra la promozione di azioni che favoriscano il benessere dei dipendenti nella convinzione che un ambiente di lavoro deve essere un buon ambiente, in grado di risultare appagante e motivante per tutti coloro che lo vivono quotidianamente: se i lavoratori sono soddisfatti, anche l'impresa ne trae notevoli benefici. Questo si traduce in politiche ed iniziative aziendali, finalizzate alla realizzazione di programmi orientati a migliorare il clima aziendale e l'equilibrio tra vita lavorativa e familiare dei dipendenti oltrechè stimolare progetti di welfare.

Nel contesto aziendale si evidenzia l'alta percentuale di part time registrati; tale presenza è accordata nella realtà aziendale non solo per ragioni oggettive legate al settore ma, anche, come importante e decisiva risposta alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro qualificandosi come strumento di welfare aziendale. Unitamente a quest'ultima, altre azioni messe in atto a supporto dei dipendenti sono riconducibili al welfare aziendale: la realizzazione di percorsi formativi inerenti a tematiche specifiche come la gestione dello stress, la gestione dei conflitti, il coordinamento di team di lavoro; la realizzazione di percorsi di affiancamento e coaching individuale; l'utilizzo dell'house organ interno *Carte in Tavola* per la diffusione di informazioni, notizie utili e possibilità in merito alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, all'alimentazione e all'assistenza; la definizione e implementazione sulla intranet aziendale di un'area dedicata ai progetti relativi alle pari

---

<sup>(40)</sup> In tale prospettiva si rimanda alla pagina web aziendale dedicata alla politica di welfare aziendale <http://www.cir-food.it/it/risorse-umane/welfare-aziendale.aspx>

opportunità; la possibilità di accedere ad una pensione integrativa attraverso l'adesione ad un fondo al quale è associata la nostra cooperativa. Ancora, ai soci dipendenti sono proposte convenzioni con servizi esterni, in particolare prezzi agevolati per l'acquisto di prodotti alimentari o convenzioni presso esercizi commerciali o luoghi di cura della persona (palestre, sanitarie, ecc..).

Ancora, interessata ad investire in iniziative di welfare aziendale <sup>(41)</sup> anche **Camst**. In tale direzione, all'interno di integrativi aziendali realizzati nel corso degli anni ovvero delibere autonome del Consiglio di amministrazione sono state previste una serie di clausole riferite a vantaggi sociali per i propri soci-lavoratori.

A titolo esemplificativo si fa riferimento a permessi retribuiti per l'effettuazione di visite mediche specialistiche ed esami, o per l'espletamento di terapie mediche, i quali includono anche i tempi di spostamento per il raggiungimento dello studio medico. Oppure, in caso di particolari e gravi patologie, Camst riconosce al lavoratore, in aggiunta al periodo temporale coperto dall'indennità di malattia corrisposta dall'Inps, un ulteriore periodo di trenta giorni a totale carico dell'azienda. Sono poi riconosciuti permessi straordinari retribuiti in occasione, ad esempio, dell'inserimento del figlio il primo giorno di scuola elementare, oppure nella fase di inserimento del figlio presso la scuola materna o l'asilo per un massimo di sette giorni lavorativi, o ancora del conseguimento della laurea del figlio limitatamente al giorno stesso della discussione. Camst agevola anche i lavoratori che siano impegnati in percorsi di studio, come ad esempio quello universitario, riconoscendo cinque giornate di permesso retribuito pari a 40 ore annue per la preparazione degli esami e permessi retribuiti per le giornate stesse degli esami, nonché sostenendo parte delle spese di acquisto di testi

---

<sup>41</sup> Si rimanda alla lettura del comunicato in materia di welfare aziendale dell'azienda in oggetto <http://www.camst.it/comunicazione/camst-e-le-politiche-di-welfare-aziendale>

universitari per i propri soci lavoratori o per i figli degli stessi. Camst ha messo in campo due nuove iniziative di sostegno al reddito destinando una quota del budget aziendale a progetti di sostegno al reddito, a fondo perduto. In un caso si è deciso di destinare sostegno al reddito dei nuclei familiari economicamente più deboli e con figli in età scolare ovvero con anziani invalidi da accudire; nell'altro caso si tratta di un intervento di sostegno al reddito, rappresentato dall'istituzione di dieci borse di studio per gli studenti universitari più meritevoli tra i figli dei soci.

In questa direzione le aziende della ristorazione collettiva potrebbero costruire una sinergia comune orientata ad investire strumenti e risorse per mettere a disposizione dei propri dipendenti una offerta sempre più completa ed ampia di servizi, prodotti, e strumenti di conciliazione vita lavoro.

## **Parte II**

### **3.3 Prospettive evolutive in termini di welfare aziendale. Il caso Sodexo**

La crescente importanza rivestita dalle interconnessioni tra welfare aziendale e tessuto produttivo spinge ad analizzare in che modo le realtà aziendali si interfacciano con l'applicazione di piani strutturati finalizzati all'implementazione di politiche di welfare. Come già esposto nei capitoli precedenti, il welfare aziendale, sta progressivamente acquisendo importanza strategica nelle realtà aziendali, tanto da guardare sempre più a queste politiche come strumenti aventi finalità sussidiarie ovvero di integrazione a supporto delle politiche di welfare state finalizzate al miglioramento della qualità della vita dei dipendenti. La scelta di attivare politiche di welfare aziendale è sposata da un numero sempre crescente di imprese mediante l'applicazione di strumenti diversificati costruiti su

misura rispetto alle realtà aziendali interessate. In tale prospettiva, oggetto del presente paragrafo, sarà l'analisi di un piano di welfare attuato da una *large company* impegnata nell'implementazione di strumenti a supporto della promozione di dette politiche.

### ***Sodexo Italia Spa. Brevi cenni***

Leader mondiale nei servizi di qualità della vita, partita dalla mera erogazione del servizio di ristorazione collettiva, Sodexo, oggi, conta in tutto il mondo 428.000 collaboratori dislocati in ottanta paesi del mondo, assicurando la gestione di una pluralità di servizi che spaziano in maniera trasversale in diversi ambiti.

L'azienda opera in coerenza con l'idea che la qualità della vita si qualifica come un elemento performante per le imprese e le organizzazioni di cui è partner mediante la realizzazione di servizi ad alto valore aggiunto all'interno di aziende così come nelle scuole e nei campus universitari, negli ospedali, negli stabilimenti penitenziari o nei campi abitativi etc. assicurando, inoltre, la gestione e la messa in opera di una gamma unica di Servizi On-Site, di Benefits and Rewards Services e di Servizi per la Persona che migliorano la Qualità della Vita. L'attività di business aziendale è sviluppata in coerenza con alcuni principi guida quali: 1) *“Migliorare la qualità della vita quotidiana”* di tutti i clienti mediante la progettazione di servizi On-Site e Benefits and Rewards Services che migliorano il benessere delle donne e degli uomini, l'efficacia dei processi così come la sicurezza e la qualità delle infrastrutture. In tal senso si menziona che Sodexo organizza annualmente la conferenza mondiale in tema di Qualità della vita sottolineandone l'importanza strategica derivante da scelte aziendali <sup>(42)</sup>; 2) *“Contribuire allo sviluppo economico, sociale e ambientale delle*

---

<sup>(42)</sup> In tale prospettiva si legga, in tal senso, il documento al seguente link:  
[http://sodexousa.com/usen/Images/QoL\\_Sodexo\\_Report\\_Final%20\(1\)337-868676.pdf](http://sodexousa.com/usen/Images/QoL_Sodexo_Report_Final%20(1)337-868676.pdf)

*comunità, delle regioni e dei Paesi in cui Sodexo opera*"; lo si dimostra impiegando decine di migliaia di persone in tutto il mondo e lavorando per la loro crescita e il loro sviluppo professionale. Ancora, a supporto di questa linea aziendale Sodexo ha sviluppato una *road map* chiamata "*Better Tomorrow Plan*". Lanciata nel 2009, si articola in 18 impegni e nella realizzazione dei servizi in materia di nutrizione, benessere e salute, nel rispetto dell'ambiente e delle comunità locali in cui è presente con i suoi servizi. Ancora, particolare interesse dedicato alla parità di genere; tema in cui il management di gruppo crede moltissimo facendolo diventare uno degli obiettivi da raggiungere: la parità tra uomo e donna. In tale prospettiva l'azienda effettua con cadenza annuale analisi circa l'impatto della parità di genere sulle performance <sup>(43)</sup>. In un quadro così strutturato si allinea Sodexo Italia Spa, con sede legale in provincia di Milano, che, seguendo le linee guida della casa madre francese offre un'ampia gamma di servizi ai propri clienti, che spaziano dalla ristorazione collettiva ai servizi di motivazione alla persona, dalla manutenzione tecnica e giardinaggio alle pulizie. Dal motto di Sodexo, *Making every day a better day*, si comprende già molto della multinazionale di origini francesi che in tale direzione ha avviato un progetto strutturato di welfare aziendale, rivolto alla generalità dei dipendenti con l'obiettivo di migliorare la qualità di vita dei collaboratori mediante politiche mirate. In tale prospettiva si inserisce il grande progetto in materia di welfare aziendale avviato nel 2015.

Tra i molteplici progetti in cantiere in materia, avviato e già in corso di utilizzo, si interfaccia il progetto "Convenzione Sodexo". Il progetto è nato dalla volontà del management aziendale di avviare politiche di welfare aziendale strutturate finalizzate a mantenere/garantire

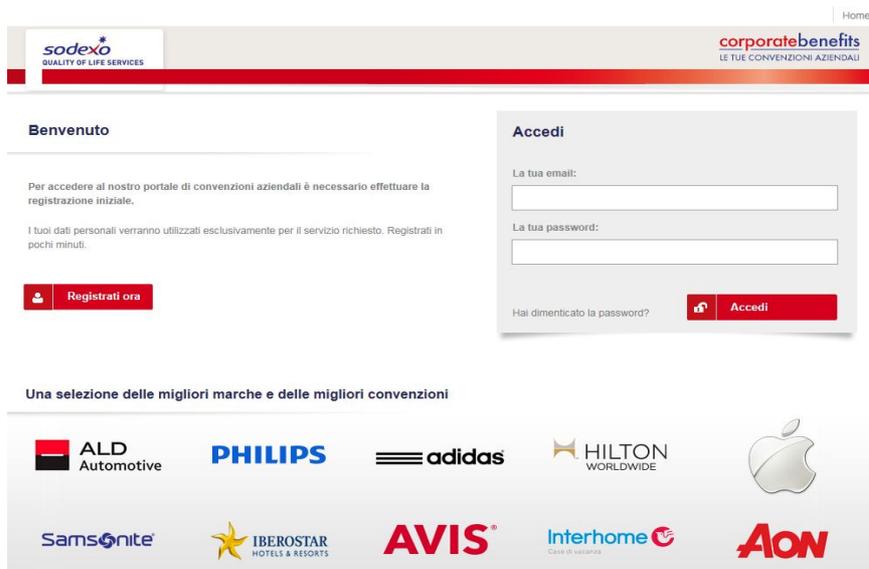
---

<sup>(43)</sup> Si legga in proposito un documento aziendale pubblicato annualmente "Gender Balance Business News 2015" [http://www.sodexo.com/en/Images/SODEXO\\_GBBN2015\\_GB\\_WEB342-849016.pdf](http://www.sodexo.com/en/Images/SODEXO_GBBN2015_GB_WEB342-849016.pdf)

un potere d'acquisto del dipendente medio-alto tramite il supporto di convenzioni concordate a livello centrale.

L'azienda ha operato *ex ante* mediante una *survey* di fattibilità interna finalizzata a comprendere in quale misura e con quali modalità sarebbe stato più idoneo supportare il dipendente tanto nella sua vita lavorativa quanto nella sua vita privata. Sodexo ha così scelto di attivare un portale di "convenzione sodexo" diffuso alla generalità dei dipendenti attraverso una strutturazione semplice e intuitiva, tramite il quale supportare il potere d'acquisto del dipendente. Al contrario di quanto avviene in altre realtà aziendali, non è previsto un carrello della spesa ma, si opera dando la possibilità ai dipendenti di accedere alla convenzione prescelta e preventivamente concordata tra l'azienda e il partner desiderato. Nella figura di cui sotto è possibile notare quanto il portale sia di facile intuizione e utilizzo; è sufficiente accreditarsi inserendo tutte le informazioni richieste e, al termine del tale processo si riceve una mail di conferma con le credenziali di accesso per poter usufruire di tutta la scontistica dettagliatamente inserita nel portale.

Figura 13: Home portale convenzioni Sodexo



Lo strumento nel suo utilizzo finale è funzionale tanto da registrare un feedback positivo molto elevato nel corso degli ultimi mesi da parte degli utilizzatori. Ad oggi, infatti, grazie ad un monitoraggio sull'utilizzo dello strumento, si registra un numero sempre maggiore di accessi e di impiego delle convenzioni a disposizione dei destinatari. Il punto di forza di questo strumento si ritrova nella strutturazione delle convenzioni; invero vi è una corretta segmentazione rispetto ad aree tematiche che ricoprono tutte le esigenze di cui un dipendente necessita; l'utilizzo della convenzione aziendale è fruibile mediante la stampa del coupon desiderato rispetto all'acquisto di un bene ovvero alla fruizione di un servizio dedicata da una attestazione di servizio.

### **3.3.1 Intervista a Nadia Bertaggia – Direttore del personale Sodexo Italia Spa**

Nel corso del presente paragrafo si procederà alla somministrazione di talune domande a Nadia Bertaggia, Direttore del personale Sodexo Italia Spa in ordine alle prospettive evolutive in materia di welfare aziendale e di produttività. Di seguito si riportano le domande contestualmente alle risposte oggetto della trattazione.

*Come si misura la produttività in un'azienda di servizi, in cui, il ruolo centrale è svolto dall'attività umana? Come incentivarla? Alla stregua di aumenti retributivi incentivanti, a suo parere, quali altri strumenti innovativi utilizzare?*

In Sodexo, il lavoro svolto dalle nostre persone è considerato fondamentale alla soddisfazione dell'utente dei nostri servizi e la modalità con la quale viene svolto è ciò che ci differenzia rispetto a tutte le altre aziende del nostro settore. In un ambito "labour intensive" come quello in cui operiamo, l'efficienza dei processi, la specializzazione delle

risorse e l'ottimizzazione dei tempi rappresentano gli indicatori di base a misurarne la nostra produttività. A ciò si aggiunge però il nostro focus primario, ovvero garantire un servizio di qualità. Nelle aziende di servizi infatti la produttività e la qualità percepita dai nostri clienti sono concetti inseparabili e pertanto non esiste produttività senza qualità; per avere un riscontro significativo bisogna considerarle insieme.

Sodexo è un'azienda attenta a questi aspetti, non solo per se stessa e per migliorare la propria immagine sul mercato. Occorre inoltre sottolineare che la produttività del lavoro è influenzata da diversi fattori e migliorarla o incentivarla non è sempre facile e forse non esiste un unico modo per intervenire positivamente. Una cosa è certamente provata anche sperimentalmente: più le risorse sono motivate a fare un buon lavoro maggiore diventa la produttività.

Uno dei compiti principali della direzione risorse umane riguarda proprio la conoscenza approfondita delle peculiarità delle risorse presenti nell'organizzazione e delle caratteristiche dell'ambiente e del territorio in cui esse operano. Principi etici forti e saldi, come il rispetto per il lavoro e delle persone, aiuta a rendere l'ambiente lavorativo sereno e solo attraverso comportamenti condivisi, le persone si sentono coinvolte per la realizzazione di un obiettivo comune e lavorano motivate per realizzarlo. La produttività di ogni azienda è estremamente legata alla sensibilità che questa mostra verso i propri lavoratori, e Sodexo avvia regolarmente molteplici ed importanti iniziative per rendere le risorse umane sempre più motivate e coinvolte nel servizio quotidiano che svolgono. Anche la comunicazione è importante, e lo scambio di idee e pensieri, ma lo è ancor di più la capacità da parte dell'azienda di riconoscere l'impegno e i successi ottenuti dalle persone e dai team.

Certo, l'aspetto economico è significativo e in un periodo come quello attuale, caratterizzato da forte crisi economica, può essere anch'esso una leva che spinge ad una maggiore produttività, ma Sodexo

attraverso la sua visione e la sua “Employee value Proposition” (EVP), che si impegna ad accompagnare il collaboratore dalla sua entrata in azienda fino alla sua uscita, ha individuato certamente fattori determinanti a supporto dell’incremento positivo della produttività del lavoro delle risorse umane.

La nostra mission è quello che facciamo, infatti coinvolge ambiti diversi volti verso qualcosa che fa parte del nostro DNA e dei nostri obiettivi futuri, ovvero il miglioramento della qualità della vita delle nostre persone e di quelle che serviamo. Sodexo infatti, grazie ad una ricerca, ha individuato sei dimensioni che influenzano la qualità della vita delle persone e che, di riflesso, hanno un impatto diretto sulla produttività del lavoro:

- Semplicità ed efficienza – agevolare la conciliazione vita-lavoro
- Salute e benessere
- Riconoscimento
- Ambiente
- Interazione sociale
- Crescita personale

E’ ovvio che la credibilità di quello che facciamo e di quello che sono i nostri principi dipende anche dal coinvolgimento dei nostri collaboratori verso i quali mostriamo tutto il nostro interesse attraverso l’influenza di tutte o alcune delle dimensioni su indicate.

Esistono inoltre in Sodexo altri strumenti che abbiamo iniziato a implementare come le convenzioni con negozi che offrono al dipendente la possibilità di beneficiare di sconti piuttosto che premi speciali (extra ad eventuali altri premi) per persone che portano risultati particolarmente significativi, oltre a premi di natura non economica volti al riconoscimento di performance eccezionali come il nostro “So-Champions” istituito proprio per le persone maggiormente produttive.

Noi riteniamo che anche questi riconoscimenti portino ad un maggiore coinvolgimento e ad una maggiore produttività.

Stiamo infine analizzando altri strumenti quali quelli dell'assistenza sanitaria integrativa perché li riteniamo estremamente importanti per le nostre persone e le leggi attualmente in evoluzione potrebbero sicuramente aiutarci nell'estensione di programmi così importanti per il welfare delle nostre persone.

*Attualmente il welfare aziendale pare essere di grande attualità tanto che la Legge di Stabilità 2016 ha normato anche su questo versante. Cosa ne pensa e quali potrebbero essere i futuri sviluppi dei modelli supportati da interventi statali?*

Nel contesto storico in cui operiamo, dove non ci sono più spazi per gli sprechi e la maggior parte dei lavoratori italiani spende oculatamente quello che guadagna, è sicuramente una opportunità, sviluppare sistemi di welfare a supporto dei lavoratori per coadiuvarli nella vita quotidiana.

Il concetto di welfare si è evoluto nel tempo, passando da semplice mezzo di erogazione di benefit a forme di supporto rispetto alla crisi economica globale. In questo ambito un ruolo centrale dovrebbe rivestire anche la parte Pubblica con impegni incisivi e concreti, ma proprio in tal senso le aziende risentono molto del limitato supporto da parte del soggetto statale nella misura in cui i capitoli di spesa pubblica non riescono a garantire un intervento mirato e efficace in materia di welfare.

Una nuova occasione è data alle aziende dall'introduzione all'interno della legge di stabilità di nuove disposizioni in materia del welfare aziendale. Il paniere di agevolazioni verso i servizi erogati dalle imprese ai dipendenti sono aumentati e per il 2016 la tassazione Irpef per le iniziative aziendali è diminuita, se non addirittura scomparsa del tutto. Occorrerà però attendere istruzioni precise dagli operatori del diritto e

dagli enti preposti per comprendere nel concreto quanto di queste norme scritte riusciremo ad utilizzare e in che modo. Questi certamente i primi passi verso una sinergia tra il tessuto produttivo e quello statale.

*Nei settori labour intensive il costo del personale ha una incidenza molto alta rispetto ai costi complessivi. In tal senso pensa che, in ottica di maggiore produttività, il welfare aziendale possa essere una giusta leva su cui puntare? e in quale misura?*

Nel settore dei servizi in cui opera Sodexo, inteso come settore *labour intensive*, il fattore lavoro è un elemento primario che incide decisamente in maniera importante sui costi complessivi e una sua oculata gestione e analisi permette all'azienda di essere maggiormente produttiva e competitiva rispetto alle altre aziende.

In ottica generale, le strategie manageriali messe a punto dalla direzione di azienda si concentrano su di questo fattore analizzandone e ricercandone le leve che permettano di garantire il giusto equilibrio economico e motivazionale del personale che opera all'interno dei siti che gestiamo. In una prospettiva di tale portata il welfare aziendale si qualifica sicuramente come una leva su cui puntare e su cui fare delle valutazioni di fattibilità in relazione alle diverse esigenze della popolazione aziendale, finalizzando l'intervento ad aumentare il benessere organizzativo, migliorare la relazione tra azienda e dipendenti e, al tempo stesso, fidelizzare i lavoratori e perché no, contenere e monitorare il costo del lavoro.

Sono questi i motivi principali che spingeranno Sodexo ad abbracciare un programma di welfare aziendale sia per affrontare le continue sfide imposte dal mercato che diventare uno sponsor dei propri lavoratori supportandoli al meglio durante la loro vita, non solo lavorativa. Il nostro desiderio di sviluppare programmi di welfare che possano essere compresi e apprezzati da tutti i dipendenti è per noi

fondamentale per il benessere e la motivazione delle nostre persone e per un concetto di coerenza nella nostra strategia verso il cliente esterno.

Per questo ogni anno, gradatamente, destiniamo parte del nostro budget per favorire strumenti definiti e per arrivare a costruire quello che è il nostro desiderio per il futuro. Non sarà un'operazione facile perché il nostro mondo, fatto di appalti e temporaneità nella gestione di determinate attività, non permette sempre di fare previsioni a lungo termine se non per una parte della popolazione aziendale, quella che opera principalmente nelle nostre sedi amministrative.

***Quanto sono utilizzati strumenti di welfare contrattuale, intendendosi per tali previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa?***

Oramai, i CCNL che applichiamo prevedono tutti sia la previdenza complementare che l'assistenza sanitaria integrativa. Questo rappresenta un importante traguardo raggiunto attraverso la contrattazione collettiva e un aspetto consistente per i nostri lavoratori. Per esempio il Fondo assistenziale Est del settore terziario e servizi, così come Asim del multiservizi, garantiscono una serie di prestazioni molto apprezzate dai lavoratori. Credo che il tema della salute e della previdenza siano pilastri indiscussi sui quali i lavoratori devono avere delle garanzie. Se pensiamo a come stanno andando le cose sicuramente avere una pensione integrativa aggiuntiva alla pensione Inps calcolata ora con il regime contributivo, sarà assolutamente necessario, così come avere una assistenza sanitaria in virtù di un settore sanitario pubblico sempre più in deficit e con tempi di attesa molto lunghi permette di vivere con tranquillità e soprattutto a mio avviso stimola i lavoratori alla prevenzione e ai controlli del proprio stato di salute.

***Quali, a suo parere, le prospettive evolutive in termini di welfare aziendale nel settore della ristorazione collettiva?***

Il settore della ristorazione collettiva è certamente un settore in cui è difficile una previsione di piani strutturali a lungo periodo. I cambi di appalto che determinano la quasi totalità dell'attività nel nostro ambito rendono complicato generare eque e uniformi politiche di welfare da tradurre alla generalità dei dipendenti, questo anche perché potenzialmente dopo qualche anno questi ultimi potranno essere interessati da un cambio di datore di lavoro che non sarà obbligato peraltro a garantire stesse condizioni in forza di piani di welfare stabiliti dal suo predecessore. Il ruolo della contrattazione collettiva rivestirà a mio avviso un ruolo centrale nel definire modalità e garanzie per i lavoratori.

***Sodexo Italia è un'azienda che mira a garantire la qualità della vita tanto dei propri clienti quanto dei propri lavoratori. In tale prospettiva quale grado di importanza viene affidato al welfare aziendale?***

Sodexo Italia Spa concentra la sua attività sulla qualità della vita come fattore determinante nelle politiche di business. Un'azienda attenta alla vita del dipendente tanto da cominciare a valutare la fattibilità di molteplici strumenti a supporto di tale scelta strategica sponsorizzata anche dal Gruppo che ha la sua sede in Francia e resa obbligatoria nella sua implementazione in tutti i paesi. Questi i motivi per cui il welfare sta, all'interno di Sodexo, prendendo sempre più forma e struttura mediante la creazione di progetti, alcuni già implementati come il programma "Sodexo Supports Me" ed altri, ad oggi, work in progress, finalizzati a migliorare il benessere del dipendente e la conciliazione vita lavoro. In tale prospettiva, a supporto di queste scelte strategiche il nostro regolamento aziendale già prevede deroghe in melius rispetto al CCNL

Turismo in relazione, per esempio, alla fruizione agevolata di permessi retribuiti in caso di malattia figlio, una maggiore flessibilità rispetto all'orario ordinario, prevedendo l'orario flessibile in entrata ed in uscita dei lavoratori delle sedi amministrative e garantendo maggiori tutele per i lavoratori studenti che scelgono di proseguire i loro studi qualificandosi al nostro interno come una risorsa che cresce e su cui investire in ottica futura.

Il tutto parte da indagini interne mirate ad evitare di destinare risorse per benefits che in talune circostanze possono risultare inutili e quindi non apprezzate dal dipendente. Sodexo nella analisi dei futuri piani di welfare guarda a molteplici variabili quali rendere il dipendente pienamente consapevole del valore e del costo degli elementi retributivi indiretti; migliorare la capacità di attrarre e fidelizzare le risorse; monitorare i costi degli elementi retributivi indiretti; accedere a significative opportunità di efficienza; rilevare effetti positivi sulla Corporate Social Responsibility.

Per i nostri dipendenti desideriamo mettere a disposizione tipi e livelli di benefits che meglio riflettono le loro esigenze e preferenze, quindi quello che faremo nel breve termine sarà orientato verso una maggiore comprensione di questi due aspetti al fine di meglio implementare un piano che realmente possa essere un valido supporto integrativo alle politiche di compensazione in essere.

A livello organizzativo, la nostra direzione risorse umane si è strutturata al suo interno con un dipartimento dedicato a questo tipo di analisi e implementazioni. Esiste a livello di Gruppo multinazionale un ufficio di Total rewards and compensation management che definisce le politiche generali al riguardo e fornisce istruzioni affinché le realtà nazionali si adeguino o sviluppino, in relazione alle loro peculiarità, piani specifici di compensation & benefits, nonché worklife balance.

***Può raccontarci di un progetto in tema di welfare aziendale che avete lanciato o state lanciando a cui credete particolarmente?***

Uno dei progetti iniziato qualche tempo fa e che è in corso di definizione riguarda un ambito che ho da sempre sponsorizzato e che ritengo di primaria importanza.

Si tratta del Portale del dipendente, un'area dedicata ai lavoratori in cui accedere attraverso proprie credenziali e password.

All'interno di questo sito si possono trovare diverse informazioni e documenti, alcuni che riguardano direttamente il rapporto di lavoro come il cedolino paga o la certificazione unica, altri più generali che servono per comunicare all'azienda propri suggerimenti oppure semplicemente notizie che riguardano la vita di Sodexo. Infine abbiamo prodotto un sistema integrato in cui sono disponibili diverse e molteplici convenzioni aziendali con cui beneficiare di sconti nell'acquisto di beni e servizi primari e necessari nonché di servizi e prodotti di piacere e svago. Con questo piccolo inizio, in un settore particolarmente complesso e decentrato come il nostro, abbiamo ottenuto due cose fondamentali:

1. Abbiamo semplificato e migliorato la comunicazione con i nostri lavoratori che operano in diverse città di Italia, alcune anche molto lontane dalla nostra sede.
2. Abbiamo messo a disposizione dei lavoratori dei servizi e prodotti abbracciando proprio tutti, andando quindi oltre i soli colleghi che hanno un pc aziendale e una postazione fissa in ufficio.

Riteniamo che questo sia solo il primo step di un processo culturale in fase di evoluzione. Percorrendo questo processo evolutivo potremo in un futuro che ritengo non lontano, se avremo i giusti supporti esterni di rilevanza statale, anche sviluppare progetti di welfare complessi che richiedono un approccio ed un' intesa verso il concetto di retribuzione diversi da quello a cui il settore è sempre stato abituato a percepire.

Non è ovviamente facile, una cultura radicata da sempre, non si cambia in pochi mesi/anni, ma, il nostro ruolo e le competenze acquisite nel tempo unite alla mission che ci appartiene, ci permetteranno di riuscire più velocemente sviluppando politiche di welfare innovative anche in un ambito, quello della ristorazione collettiva, considerato da sempre tradizionale e conservatore.

## Considerazioni conclusive

La relazione tra costo del personale e politiche di welfare aziendale è sempre più legata alla definizione sia dei costi prettamente connessi al salario monetario che a quelli aggiuntivi di tipo non monetario. La parte più consistente del costo del personale per le imprese è certamente rappresentato dalle retribuzioni lorde; le imprese italiane, sotto questo profilo, sostengono costi inferiori rispetto ai *competitors* europei, tanto che emerge una situazione italiana peculiare dove da un lato le imprese possono riconoscere salari lordi bassi e, dall'altro, sono costrette a sostenere costi contributivi elevati. In tal senso le imprese tendono sempre più a massimizzare il grado di soddisfazione della forza lavoro minimizzando, ove e quanto più possibile, i costi sostenuti al fine di raggiungere gradi di produttività più elevati. Si delinea un quadro in cui le istituzioni hanno un ruolo determinante per quanto concerne il profilo fiscale del costo del personale .

La presente trattazione è partita da una domanda: quali politiche tra quelle retributive e quelle di welfare aziendale abbattano maggiormente il costo del personale?

Al fine di ottimizzare il costo del personale e la soddisfazione del dipendente, le imprese ricorrono a rapporti di lavoro incentrati sulla flessibilità, che però da soli non sono sufficienti a ridurre gli enormi costi gravanti sulle stesse. La leva retributiva è utilizzata dalle imprese al fine di perseguire, rispetto all'esigenza di remunerare l'attività svolta, molteplici finalità: attrarre, fidelizzare e motivare i dipendenti, creare un senso di appartenenza alla struttura e alla politica aziendale, generare valore aggiunto, allineare le esigenze degli azionisti a quelli della forza lavoro. In questa direzione strategie manageriali hanno definito il passaggio da una remunerazione costituita essenzialmente da elementi monetari, a pacchetti retributivi complessi; trattasi di retribuzioni legate

alla *performance* del lavoratore, piuttosto che collegate ai rischi propri dell'azienda, nonché ai servizi di utilità sociale concessi dall'azienda ai dipendenti.

Nella maggior parte delle casistiche si è portati a pensare che maggiorazioni di tipo monetario non concorrono ad abbattere i costi del personale sostenuti da una azienda a vantaggio di ulteriori politiche più incisive ed immediate. Invero con il presente lavoro si dimostra che anche politiche legate ad aumenti retributivi possono garantire una riduzione del costo del personale raggiungendo livelli molto elevati di produttività; questo è direttamente proporzionale alla soddisfazione del lavoratore che sarà più favorevole a dare il meglio nel suo lavoro in quanto supportato tanto nella sua vita lavorativa quanto nella sua vita privata dalla realtà aziendale in cui opera, in taluni casi mediante un maggiore potere di acquisto. La proiezione dei costi deve chiaramente essere effettuata su ciascuna realtà aziendale ma è necessario che il management aziendale creda fortemente nell'idea che solo migliorare la qualità della vita dei propri lavoratori porti a risultati di business positivi.

In un periodo di crisi trasversale, però, poche realtà aziendali sono disposte a sperimentare e ad attuare queste scelte strategiche. Si è naturalmente orientati ad attuare politiche di welfare aziendale che si stanno imponendo come *best practice* finalizzate a garantire tanto il benessere del dipendente quanto il raggiungimento di obiettivi di business per le realtà aziendali che le pongono in essere.

L'analisi dimostra come questa relazione sia vera. L'azienda nell'applicazione di strutturati piani di welfare aziendale destinati alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti godono di benefici fiscali regolati dal TUIR recentemente modificato dalla L. 208/2015 c.d. Legge di Stabilità 2016. Invero l'attenzione dedicata al tema oggetto della trattazione da parte del Governo ha definito una strada ben chiara: puntare su strategie trasversali per aumentare la produttività.

Questo mostra chiaramente la volontà del Governo di favorire da un lato il ricorso al welfare aziendale – o meglio dire, contrattuale – anche nell’ambito dell’erogazione della parte variabile del salario legata alla produttività, favorendo fiscalmente i servizi di welfare rispetto all’equivalente in denaro. Se il premio di produttività mantiene una imposta sostitutiva del 10%, lo stesso premio erogato in welfare godrebbe delle agevolazioni fiscali già previste dall’art. 51 del TUIR e non concorrerebbe dunque alla formazione del reddito da lavoro dipendente. Entrambe le possibilità sono tuttavia soggette alle limitazioni di importo e di reddito previste dai commi successivi.

Nella parte finale del lavoro, la tematica si stringe sul settore della ristorazione collettiva. Ancora in una fase di avvio, le aziende del settore, stanno progressivamente avviando progetti di welfare aziendale tenendo conto delle caratteristiche strutturali presenti nella ristorazione collettiva: trattasi di un settore in cui si registra una importante presenza femminile con una maggioranza di contratti stipulati a tempo indeterminato. Dallo studio effettuato sul settore, l’implementazione di progetti in materia di welfare aziendale non può prescindere dalle caratteristiche strutturali del mercato del lavoro di riferimento; per tale motivo dovrebbero incentivarsi politiche di conciliazione vita lavoro, strumenti di flessibilità, supporto al potere di acquisto, convenzioni per figli che spaziano dall’area educativa al tempo libero. Infine, strumenti finalizzati ad aumentare la produttività, ad abbattere il costo del personale e ad aumentare il benessere dei dipendenti non possono prescindere da indagini esplorative sulle singole realtà aziendali. Al termine della trattazione si può certamente affermare che la riduzione del costo del personale passa anche attraverso politiche di welfare aziendale ben strutturate e implementate.



POLITICHE DI WELFARE AZIENDALE A SOSTEGNO  
DELLA RIDUZIONE DEL COSTO DEL PERSONALE.  
ANALISI TRA RELAZIONI INDUSTRIALI E OPERATIVITA'

LITERATURE REVIEW

## INDICE - SOMMARIO

Introduzione alla Literature Review .....	120
---	-----

### PARTE I

#### IL COSTO DEL PERSONALE NEL PANORAMA AZIENDALE

1.1 Il costo del personale in una prospettiva aziendale .....	124
1.1.1 Segue: Fattori che compongono il costo del personale ...	128
1.1.2 <i>Overview</i> sulla retribuzione nella regolamentazione normativa e pratica .....	133
1.1.2.1 La retribuzione tra contratto collettivo e contratto individuale .....	136
1.2 Tra costo del personale e costo aziendale: l'incidenza delle strategie <i>cost oriented</i> .....	137

### PARTE II

#### POLITICHE DI WELFARE AZIENDALE QUALE LEVA STRATEGICA PER LE IMPRESE

2.1 Stato dell'arte. Dalla crisi del welfare state .....	140
2.1.1 Dal welfare state al welfare aziendale .....	144
2.2 Sistema di prestazioni finalizzate ad incrementare il benessere individuale: il Welfare aziendale .....	147
2.2.1 Strumenti di welfare aziendale tra disciplina e benefici fiscali .....	154
2.3 Il ruolo centrale della contrattazione aziendale come vettore di applicabilità rivolto a politiche di welfare aziendale .....	157

2.4 Il welfare aziendale come meccanismo di incentivazione e produttività .....	160
---	-----

**PARTE III**  
**WELFARE AZIENDALE**  
**NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE COLLETTIVA**

**STATO DELL'ARTE**

3.1 Il settore della ristorazione collettiva .....	163
3.2 Strumenti di welfare contrattuale previsti dal CCNL Turismo..	163
3.2.1 Panoramica sugli strumenti di welfare aziendale diffusi nelle aziende del settore .....	165
	xx

***CASE STUDY***

3.3 Prospettive evolutive in termini di welfare aziendale. Il caso Sodexo Italia Spa.....	165
--	-----

## **Introduzione alla *Literature Review***

Il welfare aziendale si configura come uno degli argomenti più dibattuti, e spesso abusati, degli ultimi anni.

Il contesto socioeconomico, unitamente alla congiuntura economica negativa che ha colpito il sistema produttivo su tutti i fronti, hanno portato ad un progressivo indebolimento delle politiche di welfare state tese al miglioramento della qualità della vita dei cittadini, tanto da indirizzare le aziende verso strategie di welfare aziendale strutturali finalizzate al supporto di quelle pubbliche. In tale prospettiva, l'ottica di studio di questa tesi è riferita al parallelo welfare aziendale/costo del personale; si procederà esaminando l'argomento da un punto di vista gestionale, facendo leva sui fattori impattanti, nonché normativi e di relazioni sindacali, al fine di elaborare una strategia utile a diminuire i costi mantenendo integri e validi gli obiettivi di business. L'elaborato in oggetto parte da una definizione pratica del problema fino ad arrivare a possibili prospettive evolutive in tema di riduzione del costo del personale e politiche di welfare aziendale.

La letteratura di riferimento è rappresentata da molteplici testi, in particolare quello che meglio analizza il parallelo tra welfare/costi del personale, T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, in cui vengono illustrate, ovvero analizzate, le opportunità che il welfare aziendale offre, alle aziende e ai lavoratori, per migliorare la produttività aziendale unitamente alla qualità della vita dei dipendenti.

In tale contesto molti sono gli autori che hanno contribuito alla definizione del concetto stesso di welfare aziendale nonché all'analisi dell'evoluzione che ha determinato il passaggio dai sistemi di welfare state a quelli di welfare aziendale.

La presente Literature Review ha come obiettivo quello di analizzare i contributi più rilevanti della letteratura in materia con lo scopo di fornire un supporto bibliografico ragionato alla lettura della tesi ponendo l'accento sulla interdisciplinarietà con cui è stato trattato il tema e che rappresenta l'elemento distintivo dell'elaborato in oggetto.

Il criterio della raccolta delle fonti è strettamente tematico legato, quindi, all'oggetto di ciascun capitolo; in tale prospettiva si seguirà una linea di macro aree ovvero accoppiamento dei paragrafi riportati in tesi in modo da avere un quadro più chiaro e meno rigido rispetto alla successione degli stessi.

Il primo capitolo è finalizzato all'analisi del costo del personale ovvero all'impatto di quest'ultimo nei contesti aziendali unitamente al ruolo delle relazioni industriali a supporto dei costi stessi. In tale prospettiva, nella parte iniziale del capitolo, vengono esaminati gli elementi che, nel dettaglio, compongono il costo del personale al fine di comprenderne la natura ovvero le eventuali modalità di gestione.

A differenza degli altri due capitoli, questo in particolare, ha una vocazione più pratica e operativa finalizzata alla comprensione del tema. Partendo dall'analisi di testi specifici (P. PINI, E. TORTIA, *Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali nelle imprese alimentari dell'Emilia-Romagna*, Rapporto di Ricerca, Università di Ferrara, DEIT e IRES-ER, Aprile 2002, *mimeo*, F. WILKINSON, *Human Resources Management and Business Objective and Strategies in Small and Medium Sized Business*, Working Paper No. 184, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, *mimeo*, R. BUAT, *Le persone nell'impresa. Strumenti e consigli per gestire le risorse umane nell'economia della conoscenza*, Franco Angeli, 2012) finalizzata alla definizione del costo del personale unitamente a tutti gli elementi che lo compongono, il primo capitolo, prosegue attraverso una *overview* sulla retribuzione partendo dall'analisi dell'art. 39 della Costituzione sino

all'analisi della struttura retributiva da un punto di vista normativo mediante la letteratura di riferimento (G. COSTA, *Le politiche retributive – Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992, S. HERNANDEZ, *I principi costituzionali in tema di retribuzione*, in Quaderni di “Argomenti di Diritto del Lavoro”, 1998, E. GRAGNOLI, S. PALLADINI, *I principi costituzionali in materia di retribuzione e la loro applicazione giurisprudenziale*, in *La retribuzione*, Milano, Utet Giuridica, 2011). Ancora, si cercherà di comprendere la ratio rispetto all'utilizzo del fattore retribuzione tra CCNL di riferimento e contratto individuale, volgendo alla conclusione che integrazioni ad personam (quali ad esempio superminimo individuale) sono preferibili dalle realtà aziendali.

Il secondo capitolo ha come nodo tematico la struttura del welfare aziendale nonché il relativo impatto nei contesti produttivi. In tale prospettiva si parte da una ricognizione storica incentrata sul progressivo declino delle politiche di welfare state supportata da una letteratura che analizza i fattori che hanno determinato il progressivo passaggio da politiche di welfare state a politiche di welfare aziendale (I. COLOZZI (a cura di) *Dal vecchio al nuovo welfare. Percorsi di una morfogenesi*, Franco Angeli, Milano, 2012, J. ALBER, *Continuities and change in the Idea of Welfare State*, in *Policy and Society* 16/4, 1988, F. MAINO, G. MALLONE, *Secondo Welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3) al fine di comprenderne il reale significato individuandone, allo stesso tempo, le prestazioni oggetto della trattazione (E. MACCHIONI, *Welfare aziendale – Buone pratiche di conciliazione Famiglia-Lavoro*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, E-Book 3, T. TREU, *Welfare Aziendale – Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013).

Ancora, dopo l'analisi dell'argomento, prendendo in rassegna anche i relativi benefici fiscali e produttivi legati a sistemi di welfare in contesti

aziendali, la seconda parte del capitolo passa attraverso l'analisi delle relazioni industriali a supporto dei costi del personale. In tale prospettiva recenti contributi (E. MASSAGLI, (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014I, Senatori, *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale*, Quaderni Fondazione Marco Biagi, Saggi 2012, n. 2) si sono soffermati sul ruolo principe della contrattazione integrativa aziendale interpretandola come uno dei vettori più importanti finalizzati alla promozione delle politiche di welfare aziendale. In tale contesto si inserisce l'ultimo paragrafo del capitolo all'interno del quale si definiscono i benefici del welfare aziendale in termini di incentivazione e politiche a sostegno della riduzione dei costi del personale.

Il Terzo capitolo si avvale di fonti differenti, in quanto si occupa di analizzare il settore della ristorazione collettiva e, unitamente, comprendere le prospettive evolutive, in termini di politiche di secondo welfare, dal punto di vista aziendale.

Nella trattazione si partirà da un caso concreto per definire eventuali strategie a supporto dei costi del personale che si qualificano come win-win, vincenti, quindi, sia per il lavoratore che per l'impresa.

## PARTE I

### IL COSTO DEL PERSONALE NEL PANORAMA AZIENDALE

#### 1.1

##### **Il costo del personale in una prospettiva aziendale**

Lo studio del costo del personale non può che partire, in maniera assolutamente prevalente, da quelli che sono gli elementi costitutivi e dal percorso che lo hanno portato a divenire, oggi, uno degli argomenti più dibattuti e interessanti all'interno dei contesti aziendali toccando tutti i settori in maniera trasversale. Sul tema P. PINI, E. TORTIA, *Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali nelle imprese alimentari dell'Emilia-Romagna*, Rapporto di Ricerca, Università di Ferrara, DEIT e IRES-ER, Aprile 2002, pp. 2 - 4., afferma che negli ultimi anni è cresciuta, nel dibattito economico ovvero in quello sindacale, la consapevolezza circa il ruolo assunto nelle imprese proprio dai cambiamenti organizzativi funzionali alla riduzione dei costi e ad accrescere la competitività sul mercato. A sostegno di questa tesi F. WILKINSON, *Human Resources Management and Business Objective and Strategies in Small and Medium Sized Business*, Working Paper No. 184, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Mimeo, 2000, ritiene che questa maggiore consapevolezza ha contribuito a porre l'accento sul ruolo della gestione delle risorse umane e del fattore costo/lavoro in ambito aziendale, infatti le politiche di gestione dei mercati interni del lavoro, la selezione del personale e le politiche delle assunzioni, i percorsi di carriera, il ruolo della formazione e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti, le politiche sulle uscite, le politiche di valutazione del personale e quelle degli incentivi, sono definiti come alcuni degli ambiti di intervento proposti alla attenzione dalle pratiche di

gestione manageriale quali fattori cardine su cui intervenire. Ancora, l'autore sostiene che questa maggiore autonomia operativa è accompagnata da sistemi di valutazione, di incentivi e di premi monetari e non monetari (bonus ed incentivi economici, retribuzioni legate alle performance, avanzamenti di carriera, percorsi di formazione) mirati ad indurre performance superiori nonché ad esercitare un monitoraggio ed un controllo da parte del management sulle prestazioni fornite dai dipendenti. Della stessa linea di pensiero anche R. M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, 2011, p. 75 ss., in cui si legge che l'adozione di tali pratiche viene considerata rilevante ai fini del raggiungimento di performance economiche dell'impresa, tanto da essere individuato un legame strettamente funzionale tra adozioni di pratiche di gestione delle risorse umane e risultati economici di mercato che hanno portato a riflettere sui nuovi modelli di impresa e sul ruolo centrale del personale all'interno dell'organizzazione quale fattore inimitabile su cui investire. In questo quadro si inserisce la richiesta costante da parte delle aziende, di qualsiasi dimensione e settore, di puntare alla riduzione del costo del personale nell'accezione più ampia del termine, quale uno dei costi più rilevanti tra quelli della produzione in una impresa. Per una disamina dettagliata sugli elementi che compongono il costo del personale unitamente alle implicazioni rispetto ai costi di impresa si veda R. BUAT, *Le persone nell'impresa. Strumenti e consigli per gestire le risorse umane nell'economia della conoscenza*, Franco Angeli, 2012, pp. 62 ss., fonte in Skill – collana di strumenti manageriali rivolta ai professionisti del settore, in cui si afferma che il costo del personale si compone di: retribuzione diretta, retribuzione indiretta, oneri sociali, tutte quelle spese trasversali riferite alla gestione, alla formazione, allo sviluppo ovvero alla selezione delle risorse umane. In tale prospettiva l'autore ritiene che l'azienda che si appresta a definire delle politiche di riduzione del costo del personale deve effettuare ex ante una attenta

analisi di tutti gli elementi che lo compongono avendo chiari gli obiettivi da raggiungere, le esigenze e le strategie aziendali. Contrariamente a questa tesi C. RUGGIERI, *Il sistema e le politiche delle retribuzioni. Modelli, processi e conoscenze per la progettazione delle politiche retributive e premianti nelle imprese pubbliche e private*, Maggioli, 2010, pp. 113 - 115, in una disamina più tecnico-pratica del tema, sostiene che l'azienda necessita di una struttura operativa dettagliata in cui vengono specificate le fasi d'azione partendo dalla determinazione del numero corretto di organico necessario tenendo in considerazione eventuali strumenti di flessibilità forniti dalla legislazione, definizione di politiche retributive, programmazione della formazione e dello sviluppo delle risorse umane, controllo di tutti i fattori di costo derivanti dalla contrattazione collettiva ovvero quella integrativa di secondo livello. Tra i costi di impresa il costo del personale, nella sua generalità, rappresenta il costo più impattante inteso come il costo diretto e ricorrente utile allo sviluppo della produttività aziendale.

Si può quindi affermare che, il costo del personale, si determina come la grandezza con la quale si misura l'effettiva spesa aziendale legata all'utilizzo del fattore lavoro mediante un legame di tipo sinallagmatico come regolato dall'art. 2094 c.c., il quale individua la figura del prestatore di lavoro subordinato come colui che "si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore". In tale prospettiva si definisce un reciproco scambio tra prestazione lavorativa e retribuzione, proporzionato alla quantità e alla qualità del lavoro, si legga in proposito B. FARGNOLI, *La retribuzione nel rapporto di lavoro subordinato*, Giuffrè Editore, 1993, ovvero T. TREU, *Problemi giuridici della retribuzione*, in *Diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 1979, pp. 1 ss, tali le ragioni per cui

nel contratto di lavoro oneroso la prestazione subordinata è svolta come mezzo di scambio, per ottenere il sostentamento o comunque in vista di un corrispettivo.

Per una più approfondita analisi del concetto di retribuzione nel rapporto di lavoro subordinato si rimanda alla letteratura specifica di diritto del lavoro, nel dettaglio si veda in proposito F. SANTORO PASSERELLI, *Nozioni di diritto del lavoro*, Jovene, Napoli, 1985, pp. 210 ss., E. GHERA, *Diritto del lavoro*, Cacucci Editore, Bari, 1985, pp. 229 ss, mentre, per un'agenerale rielaborazione della nozione di legge in proposito G. PERONE, *Retribuzioni*, in *Enc. Dir.* Milano 1988, XL, pp. 34 ss.. Secondo T. TREU, *Onerosità e corrispettività nel rapporto di lavoro*, Giuffrè Editore, Milano, 1968, p. 45, si realizza, così, la naturale funzione del lavoro e la situazione tipica in cui si attua, nel sistema economico, la utilizzazione delle energie produttive umane. Tanto premesso, nella determinazione dei costi del personale sostenuti da una azienda, si può definire oltre al costo del lavoro legato direttamente ad oneri contributivi e retributivi anche altri costi connessi al personale in grado di collegare le politiche di sviluppo all'andamento economico complessivo dell'azienda. In tale prospettiva i costi definiti partono, prevalentemente, dall'analisi delle risorse impiegate in riferimento ai costi medi per figura professionale.

Questo l'orientamento seguito da R. BUAT, *Le persone nell'impresa. Strumenti e consigli per gestire le risorse umane nell'economia della conoscenza*, op., cit, Franco Angeli, 2012, pp. 69 ss., fonte in Skill – collana di strumenti manageriali rivolta ai professionisti del settore – in cui l'autore afferma che nella determinazione dei costi standard legati alle risorse inserite in un contesto produttivo, sono sempre più utilizzati strumenti sofisticati utili a definire il costo medio di una particolare

figura professionale qualunque sia la tipologia contrattuale identificando i costi diretti e i costi indiretti derivanti dal ruolo ricoperto nella unità organizzativa denominati strumenti di *Job Full Coasting Model*.

### 1.1.1

#### **Segue: Fattori che compongono il costo del personale**

Come ribadito da D. DEL COGLIANO, M. POLIDORO, *Il business plan nelle imprese di servizi*, Franco Angeli, 2007, pp. 154 - 155, la complessità del costo del personale racchiude in se non solo voci di costo riferite agli elementi strutturali che lo compongono ma, anche, strategie organizzative riferite alla gestione delle risorse umane identificate nei vari piani funzionali. Della stessa linea di pensiero R. CERICA, *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*, Firenze University Press, 2009, pp. 92 - 93, il quale, in aggiunta a quanto detto suddivide il costo del personale in tre macrogruppi:

1. costi retributivi;
2. costi di funzionamento delle risorse umane;
3. costi di impatto.

Laddove il primo gruppo comprende i costi derivanti dalla retribuzione del personale, quindi retribuzione diretta, indiretta, differita, oneri accessori e fringe benefits. I costi di funzionamento delle risorse umane si riferiscono invece alla attività di gestione delle persone e delle spese amministrative della funzione. Infine, il terzo gruppo di costi è rappresentato dai costi e dai benefici derivanti dall'implementazione dei programmi di gestione delle risorse umane". Della stessa idea G. SEGRE, *Contributi sociali e costo del lavoro: una correlazione di difficile interpretazione*, Center for Research on Pension and Welfare Policies, università degli studi di Torino, 2002. Tali i motivi per cui si ritiene opportuno sviluppare una adeguata comprensione degli elementi impattanti partendo, appunto, dalla struttura retributiva, evidenziandone

il ruolo centrale quale primo parametro immediato di analisi per i costi aziendali, a tal proposito si legga R. POETTO, *Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del rapporto di lavoro*, Collana Adapt – Centro studi “Marco Biagi”, n. 9, Giuffrè Editore, 2013, pp.181 – 189, in cui si afferma che dominare la materia retributiva è indispensabile per avere una panoramica dei costi immediati e programmare delle politiche di compensation mirate ad abbattere eventuali costi superflui.

Benchè nella prassi la retribuzione sia composta da elementi fissi ed elementi variabili, nel nostro ordinamento, non esiste una nozione unitaria di retribuzione, né sussiste un principio valido a tratto generale secondo il quale per l'individuazione della retribuzione utile ai fini del calcolo dei vari istituti contrattuali debba necessariamente farsi riferimento alla “retribuzione globale di fatto” che ricomprende quanto complessivamente ricevuto dal lavoratore. La concretezza a quanto sopra deriva dalla giurisprudenza consolidatasi in seguito ad alcune pronunce delle *SEZIONI UNITE DELLA CASSAZIONE v. per tutte Cass. S.U. 1° Aprile 1993, n. 3888* in cui si evince che non esiste nel nostro ordinamento, un principio generale di omnicomprensività della retribuzione base, in tal senso si veda anche *Corte di Cassazione, 20 Gennaio 2009, n.1401*; il concetto di retribuzione da utilizzarsi quale base di calcolo degli istituti di retribuzione indiretta non è ricavabile da una norma espressa, né può derivare esclusivamente dal carattere normale dell'attività, mentre in riferimento ad esso assume rilievo decisivo proprio l'autonomia collettiva, alla quale spetta il compito di individuare le voci da includere nella base di calcolo. In caso di mancanza di una previsione di legge ovvero di contratto collettivo un determinato emolumento non può dirsi rientrante nella base di calcolo di altri istituti retributivi non essendo sufficiente a tal fine il silenzio della normativa collettiva, sul punto *Corte di Cassazione, 24 Giugno 2008, n.*

17145. Tra le altre, nella prospettiva economica, assume rilievo, ai fini della determinazione del costo del lavoro in senso stretto, il ruolo della contrattazione collettiva legata al settore produttivo di riferimento laddove prevale la logica delle relazioni industriali: scambi di elementi economici, normativi, promozionali per raggiungere la massima utilità di entrambe le controparti, per una disamina dettagliata in tal senso si legga, E. MASSAGLI, *Inflazione e contrattazione salariale: inquadramento storico e prospettive evolutive dell'indice IPCA*, in R. CARAGNANO, E. MASSAGLI (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Collana Adapt-Centro studi Marco Biagi n. 8, Giuffrè editore, 2012, pp. 296 - 297, ciò sul presupposto che nel nostro ordinamento il contratto collettivo è, allo stato, lo strumento più adeguato per determinare quale sia la retribuzione “giusta” ovvero quella proporzionata dando applicazione all’art. 36 Cost., in tal senso si veda G. PROIA, M. GAMBACCIANI, *L’efficacia tendenzialmente generale del contratto collettivo. Gli interventi (e le soluzioni) della giurisprudenza*, in G. PROIA (a cura di), *Organizzazione sindacale e contrattazione collettiva*, CEDAM, 2014, pp. 620 - 623. Ancora, tra gli elementi che concorrono alla determinazione del costo del personale, fatto salvo il costo derivante dalla mera retribuzione, rientra il costo contributivo composto da tutte le somme poste a carico del datore di lavoro dovute dalla legge per tutelare i lavoratori (inps-inail), e ancora il TFR unitamente ad altri costi del personale legati a politiche di reclutamento e selezione ovvero formazione e sviluppo. E’ evidente che l’impatto di particolari fattori incidenti nei contesti aziendali, si rivela fondamentale per comprendere quale sia il *gap* derivante da specifici istituti che creano un margine sul quale poter intervenire o comunque essere controllato da un punto di vista gestionale. Gli istituti interessati sono, certamente, le ore straordinarie/supplementari, le ROL, le ferie, gli esuberanti aziendali, l’assenteismo. In questa parte dello studio si ritiene

fondamentale una breve disamina in riferimento alla gestione degli istituti appena citati.

Gestire lo straordinario o lavoro supplementare rientra tra le azioni che le aziende pongono in essere al fine di determinare una graduale riduzione del costo del lavoro. L'HR management deve puntare all'efficienza; la gestione corretta dell'attività organizzativa unitamente ad una moderna organizzazione del lavoro eliminano la necessità di sviluppare gap tra ore ordinarie che richiedono il supporto di ore di lavoro straordinarie/supplementari. In materia di trattamento economico, il lavoro straordinario è regolato dall'art. 5 del d.lgs. n. 66/2003, comma 5, il quale stabilisce che deve essere computato a parte e compensato con le maggiorazioni retributive previste dai contratti collettivi di lavoro; questi possono in ogni caso consentire che, in alternativa o in aggiunta alle maggiorazioni retributive, i lavoratori usufruiscano di riposi compensativi, per una disamina puntuale sul tema G. ALESSANDRI, R. MONTE, *L'ora di lavoro straordinario, questo sconosciuto. Il costo aziendale e le modalità di calcolo*, HR Administration/1, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), 07 aprile 2014. Nel prospetto paga del dipendente sarà quindi indicata separatamente la retribuzione per le ore di lavoro ordinario, derivante dalla moltiplicazione del costo orario per le ore effettivamente lavorate, da quella per il lavoro straordinario o supplementare maggiorata rispetto all'ora ordinaria, in applicazione della percentuale disposta dal CCNL di riferimento in tal senso, si veda la *Nota n. 2642/2014* con la quale la Direzione generale per l'attività ispettiva del Ministero del Lavoro ha chiarito il profilo sanzionatorio applicabile in caso di corresponsione di somme a titolo straordinario non inserite nel Libro Unico del Lavoro.

Tra gli istituti su cui intervenire al fine di ottimizzare i costi si inserisce sicuramente l'assenteismo. Secondo la letteratura sul tema F. FONTANA, *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 2009, pp. 214 ss, per assenteismo si intende quel fenomeno che si manifesta attraverso la ripetuta assenza di un dipendente dal posto di lavoro durante l'orario ordinario e che si può esprimere attraverso assenze ingiustificate, mancanza sistematica di puntualità o di rispetto dell'orario minimo di lavoro, uso sostenuto o eccessivo di permessi retribuiti, ovvero ricorso sistematico ai permessi per malattia. Nonostante l'assenza e la mancata prestazione di lavoro, rimangono determinati oneri a carico del datore di lavoro, rispetto al lavoratore. Tra questi si contemplano, nel caso della malattia, i giorni di carenza più l'eventuale integrazione dell'indennità versata dall'Istituto previdenziale, laddove prevista dal CCNL di riferimento. I datori di lavoro risentono, anche, della natura imprevedibile dell'assenteismo, che obbliga a modificare i programmi di lavoro e ad adottare provvedimenti per sostituzione del lavoratore assente. Inoltre le assenze, accrescendo i costi per l'impresa (indennità di malattia, calo della produttività, diminuzione della qualità, ecc.) e incidono negativamente sulla posizione dell'azienda nei confronti della concorrenza. Per questo, oltre alla mancata prestazione di lavoro, si aggiungono, per il datore di lavoro, determinati costi ed effetti negativi indiretti, che giustificano l'attenzione dell'azienda verso questo fenomeno. Ad incidere sui costi ci sono anche gli esuberi aziendali intesi come il personale in eccedenza rispetto alla reale esigenza strutturale e di business di una azienda in un determinato sito. La determinazione dell'esubero parte da una fotografia aziendale utile a comprendere i correnti processi organizzativi e di lavoro all'interno dell'area interessata. Superata la fase di *assessment*, le singole fasi di lavoro vengono suddivise in attività di valore, le attività a supporto, intese come attività necessarie per il funzionamento aziendale, ed infine le attività a spreco.

Gli istituti fruibili per gli esuberi possono essere ricondotti a due grandi aree, quelli di sospensione del rapporto di lavoro e quelli di sostegno per il lavoratore, per una disamina puntuale sul tema e sugli strumenti fruibili si legga G. ALESSANDRI, R. MONTE, *Esuberi aziendali. Cosa si intende e come gestirli*. HR Administration/5, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), 15 ottobre 2014.

### 1.1.2

#### **Overview sulla retribuzione nella regolamentazione normativa e pratica**

Da una disamina in D. ANTONIOLI, P. PINI, *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 2, 2013, pp. 48 - 50, troppo spesso le retribuzioni sono unicamente considerate come fattore di costo, e quindi di non competitività che deve essere compreso, mentre il ruolo che esercitano è ben più complesso, e non certo unidirezionale. In tale prospettiva, ovvero in relazione ai cambiamenti sociali che hanno determinato il ruolo della retribuzione nel contesto aziendale si legga A. DELL'ARRINGA, C. LUCIFORA (a cura di), *Incentivi e mobilità nell'economia italiana*, V&P università, 2002, pp. 7 - 10. In un quadro così strutturato, questa parte del capitolo, si concentra sull'istituto della retribuzione e la relativa incidenza delle politiche retributive. Secondo M. BIAGI, M. TIRABOSCHI, *Istituzioni di diritto del lavoro*, V ed., Giuffrè Editore, Milano, 2012, pp. 371 - 372, partendo da profili generali, la retribuzione, si configura come la principale obbligazione del datore di lavoro e concretizza il profilo di onerosità dei rapporti lavorativi consistendo in tutto ciò che è dovuto come corrispettivo della prestazione di lavoro; è dunque prioritario richiamare il riferimento ai principi di proporzionalità e sufficienza stabiliti dall'art. 36 della Costituzione il quale dispone che "il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla

sua famiglia una esistenza libera e dignitosa”. In un quadro così strutturato si delineano, nello stesso articolo, i principi guida della retribuzione quali la sufficienza e la proporzionalità, che si riscontrano in un duplice fine: avere una retribuzione consona in termini di quantità e qualità del lavoro.

Al contrario, secondo S. HERNANDEZ, *I principi costituzionali in tema di retribuzione*, in Quaderni di “Argomenti di Diritto del Lavoro”, 1998, n. 2, pp. 9 - 11, non è per nulla scontato l’idea che una retribuzione sia proporzionata alla quantità e alla qualità del lavoro e che sia di per sé stessa anche sufficiente a garantire un’esistenza libera e dignitosa, e viceversa. Proprio in relazione a quest’ultima, l’art. 36 Cost. ha giocato un ruolo importante a favore della valorizzazione della fonte collettiva nella sua funzione tariffaria, si veda in tal senso G. PERONE, *Retribuzione*, in *Enc. Dir.*, XV, Milano, 1989, p. 34. Esso ha peraltro superato la perdurante non attuazione dell’art. 39 Cost., riconoscendo ai contratti collettivi la natura di fonti statuenti si legga a tal proposito P. CARETTI, *I diritti fondamentali. Libertà e diritti sociali*, Torino, Giappichelli Editore, 2002, p. 377 ss.; ancora secondo E. GRAGNOLI, S. PALLADINI, *I principi costituzionali in materia di retribuzione e la loro applicazione giurisprudenziale*, in *La retribuzione*, Milano, Utet Giuridica, 2011, p. 29 ss., si abbraccia in questo modo un modello volto ad un interesse collettivo che corrisponde alla schiera di lavoratori appartenenti alla medesima categoria e allo stesso inquadramento contrattuale.

Di questa scuola di pensiero anche F. SANTONI, *La posizione soggettiva del lavoratore dipendente*, Napoli, 1979, pp 26 - 27, il quale afferma che la retribuzione si pone al centro della funzione sociale inserendola così nel cerchio dei diritti sociali fondamentali riconosciuti ai cittadini e ai

lavoratori, per un ulteriore approfondimento si legga in tal senso E. LIMARDO, *L'attualità dei diritti sociali*, in *Prev. Ass. pubb. Priv.*, II, 2006, p. 235.

In un contesto così strutturato una parte della dottrina distingue nell'ambito del trattamento economico del lavoratore dipendente una retribuzione-corrispettivo, strettamente legata alla quantità e qualità del lavoro prestato, ed una retribuzione-obbligazione sociale, effetto inderogabile della stipulazione del contratto poiché “permeata dalla tutela di interessi che trascendono il piano dell'autonomia negoziale privata”; tale distinzione proposta da L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, Edizioni scientifiche italiane, 1991, 279 ss., è criticata da P. ICHINO, *La nozione di giusta retribuzione nell'art. 36 Cost.*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, I, 754 ss., ad avviso del quale nonostante la bipartizione colga la duplice funzione della retribuzione, rischia di “porre in ombra la ragione ad essa sottesa: il contratto di lavoro subordinato si caratterizza per un dato contenuto assicurativo in base al quale il datore di lavoro si accolla dei rischi mentre il prestatore paga un “premio assicurativo” per la copertura garantitagli, percependo un trattamento economico inferiore a quello altrimenti ottenibile”. Il compenso che il datore di lavoro paga nei periodi in cui il lavoratore non svolge la prestazione (ad esempio, per malattia, infortunio ecc.) o in caso di andamento negativo dell'impresa si giustifica sempre come corrispettivo della prestazione considerata ex ante come soggetta a determinati rischi. La “retribuzione sufficiente” è riconducibile a tale accezione. I due parametri vanno letti e valorizzati congiuntamente T. TREU, *Commento all'art. 36 Cost.*, in *Commentario della Costituzione*, a cura di G. Branca, Bologna, Zanichelli, 1979, 109 ss. Tale assunto non è contraddetto da chi ritiene prioritario il requisito della proporzionalità, in quanto impone al giudice di individuare il valore di mercato della prestazione, rispetto a quello della sufficienza, che

dovrebbe acquisire una posizione subalterna e di mero “correttivo” per garantire la soglia al di sotto della quale la determinazione negoziale della retribuzione non può spingersi.

### 1.1.2.1

#### **La retribuzione tra contratto collettivo e contratto individuale**

In questo paragrafo si intende approfondire il concetto di retribuzione e comprendere il suo utilizzo alla stregua del contratto collettivo ovvero del contratto individuale. A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale*, Milano, Giuffr , 2004, si occupa proprio della possibilit  di utilizzare la retribuzione in modo strategico per incentivare il personale al conseguimento di obiettivi rilevanti per l’impresa e per fidelizzarlo ad essa. Secondo M. D’ANTONA, *Intervento, in Autonomia individuale e rapporto di lavoro*, Atti del X Congresso nazionale di diritto del lavoro, Udine, 10-11 maggio 1991, Milano, Giuffr , 1994, 192 ss., la libert  contrattuale nel diritto del lavoro sovente non garantisce l’autodeterminazione del lavoratore. Al contrario, sono proprio le limitazioni alla libert  contrattuale che consentono al lavoratore un’effettiva libert  di scegliere per s  M. D’ANTONA, *Variabili normative condizionanti le alternative fra contrattazione collettiva e individuale*, in *Il sistema retributivo verso gli anni '90*, Napoli, Jovene, 1988, 242 ss. G. DELLA ROCCA, *Incentivi e flessibilit  del salario: cause e risultati*, in *Prospettiva sindacale*, 1990, 75-76, 8 ss., si sofferma al contrario sugli slittamenti verso la contrattazione individuale nella determinazione della retribuzione di una parte dei lavoratori e cerca di individuarne le ragioni, infatti in tale direzione anche A. MEGALE, *Relazioni industriali e politiche contrattuali*, in *Quad. Rass. Sind.*, 2002, 27 ss., osserva come sia progressivamente cresciuta negli anni la quota di retribuzione extra contratto collettivo perch  il sindacato «continua a non riuscire a

esprimere compiutamente il suo ruolo di autorità salariale nell'area delle nuove e delle vecchie professionalità». Con il contratto individuale non è possibile realizzare una diversa ripartizione del rischio fra le parti del contratto di lavoro, in particolare se il contratto nazionale si applica al rapporto di lavoro.

## 1.2

### **Tra costo del personale e costo aziendale: l'incidenza delle strategie *cost oriented***

In questa parte del capitolo, fermo restando il ruolo principale della retribuzione nella determinazione dei costi del personale, risulta necessario un riferimento al ruolo rivestito in relazione alle politiche retributive. Come specificato in R. CERICA, *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*, Firenze University Press, 2009, pp. 73 – 74, la logica organizzativa che presiede scelte di politica retributiva può essere compresa richiamando la relazione tra ricompensa e soddisfazione, analizzata da Porter e Lawer in uno studio condotto grazie alla elaborazione di un modello logico strutturale secondo cui la motivazione è influenzata dall'aspettativa che un certo livello di sforzo produrrà il previsto obiettivo di prestazione.

A supporto di quanto appena detto, secondo G. COSTA, *Le politiche retributive – Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992, pp. 434 - 435, non sarebbe corretto isolare la politica retributiva dalle altre politiche del personale nonché organizzative, se non come espediente analitico utile per farne emergere alcune specificità infatti, diversamente dall'immaginario comune, le politiche retributive si qualificano certamente come strategie e accordi aziendali ma, molto spesso, sono sottoposte ad una serie di variabili che contribuiscono alla loro creazione seppur in un contesto spesso mutevole e in continua evoluzione. In tale

prospettiva le politiche retributive devono per prima cosa garantire un certo grado di interazione con le altre politiche d'impresa, si veda ancora G. COSTA, *Le politiche retributive – Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992, op.cit., 450 ss..

Secondo invece R. L. KAHN, D. KATZ, *The social psychology of organization*, Wiley Interscience, New York, 1966 il sistema retributivo deve tenere conto anche della posizione competitiva dell'impresa, in modo da agire come strumento di supporto certamente per mantenere e rinforzare i fattori di successo, ma, anche, per attenuare i punti di debolezza. Per un inquadramento sul tema si veda R. B. MCKENZIE, D.R. LEE, *Managing through incentives*, Oxford University Press, Oxford, 1998, in cui si mettono in evidenza i fattori determinanti che influenzano le politiche oggetto della trattazione.

In tale prospettiva, la riduzione del costo del personale passa, anche, attraverso i cambiamenti tecnico-organizzativi si veda in proposito la letteratura di riferimento, D. ANTONIOLI, M. MAZZANTI, P. PINI, M. NOSVELLI, E. TORTIA, *Innovazioni organizzative e tecnologiche: diffusione e caratteristiche*, in P. PINI (a cura di), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, RES Università di Ferrara, Franco Angeli, Milano, 2004, cap. V, pp. 135 ss., in cui si legge “l'innovazione dei modelli organizzativi accompagnata da tutte le politiche atte a migliorare il clima aziendale favoriscono le performance economiche delle imprese”. Di tale avviso anche R. CERICA, *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*, Firenze University Press, 2009, pp. 55 ss., in cui l'autrice definisce due strategie/approcci di intervento a supporto della gestione delle risorse umane che si traduce in una maggiore produttività aziendale ovvero in una migliore gestione dei costi del personale:

- a. nel primo approccio, definito strumentale, le risorse gestite assumono un ruolo di secondo piano;
- b. mentre, nell'approccio costitutivo le risorse hanno un metodo attivo finalizzato al raggiungimento del vantaggio competitivo.

Alla base degli orientamenti strategici, come ricorda l'autrice, c'è la volontà di dare un valido supporto alla riduzione dei costi del personale.

Per una disamina su altre tipologie di teorie orientate alle politiche retributive si veda in proposito F. FALCONE, *I nuovi indirizzi di ricerca della nuova economia internazionale. Aspetti teorici ed empirici*, in S. ALEO, G. BARONE, *Quaderni del dipartimento di studi politici*, Università degli studi di Catania, Giuffrè Editore, 2/2007, Milano, p. 18, secondo cui in base alla teoria dei salari di efficienza l'impegno profuso dai lavoratori aumenta al crescere dei livelli salariali, invece sulla tendenza dei lavoratori «migliori» (dal punto di vista produttivo) ad aggregarsi tra loro, e sul ruolo che può assumere la retribuzione aziendale nel favorire questo fenomeno nel nostro Paese, si veda tra gli altri studi economici P. CASAVOLA, P. CIPOLLONE, P. SESTITO, *Caratteristiche delle imprese e caratteristiche dei lavoratori: da che cosa dipendono i salari in Italia?*, EL, 1999, pp. 91-99. Per una esposizione di queste teorie più accessibile si legga v. G. CORNEO, *I salari di efficienza*, in L. BRUCCHI, *Manuale di economia del lavoro*, Bologna, 2001, pp. 315-330; R. NOE, J.R. HOLLENCBECK, B. GERHART, P. M. WRIGHT, *Gestione delle risorse umane*, Apogeo Education, Milano, 2006, p. 297

## PARTE II

### POLITICHE DI WELFARE AZIENDALE COME LEVA STRATEGICA PER LE IMPRESE

#### 2.1

##### **Stato dell'arte. Dalla crisi del welfare state.**

Molteplici le definizioni di welfare state susseguitesesi nel tempo. Secondo A. BRIGGS, *The welfare state in historical prospective*, European journal of sociology, 2/2, 1961, p. 228, il welfare state si manifesta come uno Stato in cui il potere organizzato è usato attraverso la politica e l'amministrazione allo scopo di modificare le forze del mercato in tre direzioni: garantendo un reddito minimo, aiutare i cittadini a superare situazioni di criticità quali per esempio malattia e disoccupazione e, infine, assicurare migliori standard di servizi sociali. Al contrario, secondo la definizione proposta da G. THERBORN, *When, how and why does welfare state become a welfare state?*, relazione presentata ai workshops dell'ECPR, Friburgo, 22-28 marzo 1984, citata in M. FERRERA, *Modelli di solidarietà. Politiche e riforme sociali nelle democrazie*, il Mulino, Bologna, 1993, p. 46, il welfare state è lo Stato "in cui i trasferimenti monetari alle famiglie e/o l'assistenza e l'istruzione di individui diversi dai dipendenti pubblici costituiscono la voce di spesa e l'attività predominante nella routine quotidiana dello stato e dei suoi dipendenti". Ancora sul tema, J. ALBER, *Continuities and change in the idea of welfare state*, Politics and Society, 16/4, 1998, p. 456, definisce un insieme di risposte di policy al processo di modernizzazione mirate a promuovere l'integrazione sociale. Definizioni più recenti guardano al welfare state come un insieme di interventi pubblici, connessi allo sviluppo di modernizzazione delle realtà sociali, che forniscono protezione in termini di assistenza, assicurazione e sicurezza sociale

“introducendo fra l’altro specifici diritti sociali nel caso di eventi prestabiliti nonché specifici doveri di contribuzione finanziaria”, per una disamina sul tema si legga in proposito M. FERRERA, *Modelli di solidarietà. Politiche e riforme sociali nelle democrazie*, Il Mulino, Bologna, 1993, p. 49. Per una recente analisi storico-evolutiva del moderno Stato sociale, che riesce a spiegare il graduale processo culturale, normativo ed istituzionale, che i sistemi di protezione sociale hanno sostenuto ovvero per una correlata e diversa attenzione rivolta ai soggetti da proteggere, si legga in proposito M. FERRERA, V. FARGION, M. JESSOULA, *Alle radici del welfare all’italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Collana storica della Banca d’Italia – Saggi e Ricerche, Venezia, Marsilio Editori, 2012. Invece, da un punto di vista di storia della politica, si veda G. SILEIL, *Le socialdemocrazie europee e le origini dello Stato sociale (1880-1939)*, Working paper DIGIPS, Siena, Dipartimento di Scienze storiche, politiche, giuridiche e Sociali dell’Università di Siena, 2013.

L’evoluzione delle definizioni rispecchia un mutamento nel tempo delle politiche di welfare state ovvero del ruolo centrale dello stato in generale che ha conosciuto l’apice a partire dal secondo dopoguerra e che ha progressivamente accompagnato uno sviluppo dei diritti sociali. Secondo C. BOZZAGA, L. FAZZI, *Manuale di politica sociale*, Franco Angeli, 2005, pp. 56 ss., lo sviluppo delle politiche sociali possono essere organizzate per fasi storiche ovvero:

- fase di sperimentazione (1870-1920)
- fase di consolidamento (1939-1940)
- fase di espansione (1950-1960)
- fase di istituzionalizzazione (1960-1970)
- fase di rallentamento (1980-1990)

Secondo l’autore, come si evince dal susseguirsi delle fasi di cui sopra,

dagli anni '80 è iniziato un lento declino che ha condotto le potenze europee verso una austerità permanente. Dello stesso avviso anche P. PIERSON, *The new Politics of the Welfare State*, Oxford, Oxford University Press, 2010, mentre per una recente analisi della letteratura sul tema del taglio al sistema di protezione sociale e le relative implicazioni, si legga P. STARKE, *The Politics of Welfare State Retrenchment: A Literature Review*, Soc. Pol. Adm., n. 1, 2006, pp. 104 - 120. Invece, L. VIOLINI, *La parabola del Welfare, dalla Costituzione alla riscoperta della sussidiarietà*, in L. VIOLINI, G. VITTADINI, (a cura di), *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno*, Milano, Rizzoli, 2012, p. 211, esamina un aspetto diverso sul tema ovvero si focalizza sulla nascita di nuovi rischi e bisogni sociali, derivanti da profondi cambiamenti di natura demografica, ma anche sociale e culturale quali l'invecchiamento demografico, la crescente concorrenza internazionale, la trasformazione del mercato del lavoro e l'ingresso delle donne nella forza lavoro; l'aumento dei flussi migratori internazionali, l'espansione dei servizi privati.

Come si legge in G. URBISAGLIA, *Il welfare aziendale al tempo della crisi: la rete di imprese "GIUNCA"*, Working Paper n. 16/2015, ASTRIL, 2015, pp. 3 ss., la crisi del welfare state parte in relazione al fondamento su cui è stato costruito, non era stato testato per una disoccupazione di lungo termine e l'affacciarsi di nuovi e diversificati bisogni anche di tipo demografico inaspettati. Ancora, secondo l'autore si è venuto a creare una disfunzione tra la struttura di protezione sociale basata sulla crescita, e il sistema socio-economico del momento in crisi, determinato da una ovvia diminuzione dei fondi pubblici per il sostentamento del welfare. Questi ultimi decenni, caratterizzati da grandi trasformazioni socio - economiche, hanno determinato un progressivo aumento dei bisogni sociali e una loro crescente differenziazione. La

domanda sociale si è ampliata sia sotto il profilo dei beneficiari e, dunque, non più solo maschi adulti, ma anche bambini, anziani e famiglie; sia in merito ai contenuti, in quanto non solamente necessaria di prestazioni standard fornite dal welfare pubblico. Questa nuova istanza sociale richiede un nuovo sistema di welfare, quello privato integrativo e, in certi casi, suppletivo nelle aree non raggiungibili da quello pubblico. In relazione a tali esigenze si è avuta una nuova definizione del rapporto tra i due diversi welfare, dipesa da fattori economico-sociali e dalla qualità delle prestazioni richieste, che hanno dato vita ad un diverso assetto dello Stato sociale, in tale prospettiva, per un approfondimento sul tema relativo al progressivo affermarsi del welfare aziendale si legga in proposito G. URBISAGLIA, *Il welfare aziendale al tempo della crisi: la rete di imprese "GIUNCA"*, Working Paper n. 16/2015, ASTRIL, op. cit., 2015, pp. 4 ss., in cui si afferma che la carenza di risorse statali ha indotto così lo Stato e le istituzioni del welfare, rispetto al passato, ad una maggiore selettività nell'individuazione delle prestazioni sociali rispondenti a bisogni essenziali e a quelle che possono essere affidate alla libera scelta delle persone e gestibili anche su base privatistica.

Sul piano delle prestazioni, invece, secondo T. TREU, *Il Welfare aziendale: migliorare la produttività ed il benessere dei dipendenti*, Milano, Ipsoa, op. cit., 2013, l'evoluzione qualitativa dei bisogni ha portato i beneficiari di quest'ultime a richiedere servizi sempre più personalizzati che potrebbero addirittura essere garantiti da un welfare pubblico più dinamico di quello odierno, ossia capace di declinarsi in modalità differenti, specialmente in strutture decentrate. Secondo M. PACI, *Welfare, solidarietà sociale e coesione della società nazionale*, SM, n. 82, 2008, potrebbe realizzarsi mediante una trasformazione dell'intero sistema di protezione sociale capace di snellire la sua struttura, coinvolgendo in essa il terzo settore, rendendola più visibile, trasparente

e vicina ai cittadini fruitori e finanziatori. Secondo P. DONATI, *Le politiche sociali di fronte alla modernizzazione riflessiva: tra morfogenesi sistemica e morfogenesi sociale*, in I. COLOZZI (a cura di), *Dal vecchio al nuovo welfare. Percorsi di una morfogenesi*, Franco Angeli, Milano, 2012, cap. 2, pp. 17 - 19, ad oggi quei servizi sono assicurati da interventi del welfare privato che va ad integrare le carenze di quello pubblico. Con l'input di queste condizioni e aspettative, si risveglia quel welfare aziendale che viene autorevolmente definito come «secondo welfare».

### 2.1.1

#### **Dal welfare state al welfare aziendale**

Secondo G. DEVASTATO, *Ripensare il welfare al tempo della crisi: tra minacce e opportunità*, in C. BRUNI, G. DEVASTATO, E. NOCIFORA, L. F. PERIS CANCIO, E. PUGLIESE, G. RICOTTA, G. SAMMARCO, E. SPINELLI (a cura di), *Servizio sociale e crisi del welfare*, Maggioli, 2013, cap. 3, pp. 29 ss., testo rivolto all'attenzione dei professionisti del settore, nell'attuale fase storica caratterizzata da una perdurante crisi economica è sempre più evidente la divisione fra i bisogni dei cittadini, che sono crescenti e mutevoli, e le risorse, sempre più scarse, che vengono accantonate per la spesa sociale. Della stessa idea B. DI COLA, N. FERRIGNI, M. PACETTI, *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano*, Indagine nazionale sullo stato del welfare aziendale, Gangemi, 2014, p. 9 ss., il quale afferma che in questo contesto si inserisce l'intervento di attori diversi dallo Stato per sviluppare sistemi di protezione sociale a supporto delle politiche pubbliche ormai non sufficienti a garantire benessere. L'autore continua con il sostenere che la crisi, ha creato una situazione del tutto nuova in cui le risorse pubbliche non riescono a far fronte ai mutevoli e crescenti bisogni sociali tanto da rendere necessario un ripensamento dei più classici sistemi di welfare unitamente alle priorità e ai modelli di

gestione, dalle regole di accesso ai servizi sino ai modelli di legittimazione degli interventi. In un contesto così strutturato stanno progressivamente prendendo piede politiche di secondo welfare, inteso come l'insieme di quelle politiche sociali promosse da soggetti privati.

Secondo G. MALLONE, *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, Working paper, WP-2WEL 3/2013, Percorsi di secondo welfare, 2013, p. 6 ss, tra i protagonisti del secondo welfare un ruolo importante è rivestito dalle imprese che hanno potenzialità in termini di risorse economiche nonché organizzative per implementare politiche aziendali orientate al benessere dei lavoratori. In questa prospettiva secondo B. GREVE, *Occupational Welfare: Winners and Losers*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2007, il welfare aziendale può essere generalmente inteso come l'insieme di benefit e servizi, forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa in ottica di conciliazione che vanno dal sostegno al reddito familiare allo studio della genitorialità alla tutela della salute fino a porposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale. Dello stesso avviso C. SOLERA, F. BETTIO, *Women's Continuous Careers in Italy: The Education and Public Sector Divide*, in *Population Review*, vol. 52, 1, 2013, p. 134, in cui si fa riferimento alla necessità incalzante di ripensare alle politiche attive specie in tema di conciliazione vita lavoro tali da garantire anche la fascia dei caregiver. In E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *Indagine per i nuovi modelli di conciliazione vita-lavoro*, Welfare Net, 2015, p. 44 ss., l'idea di welfare aziendale si basa quindi sul presupposto implicito che la relazione di lavoro debba includere il soddisfacimento di esigenze non necessariamente soddisfatte solo dal compenso monetario ma, anche, dal benessere inteso nel senso più generale; si ripensa, quindi, al concetto di welfare, in una ottica di tipo gestionale-organizzativo che reca vantaggi

non solo ai dipendenti e alle loro famiglie ma, più in generale, alle imprese in termini di produttività. Sul punto E. MASSAGLI, *Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014, pp. XIII, sostiene che le politiche di welfare aziendale hanno la peculiarità di essere validi esempi di strategie win-win-win; in questa prospettiva “vince l’impresa, che incrementa la produttività del dipendente e la sua fidelizzazione societaria; vince il lavoratore, che ottiene servizi di costoso accesso sul mercato senza subire tassazione; vince lo Stato, che scarica sulle imprese la responsabilità di fornire alla società tutele previdenziali, assistenziali, sanitarie e culturali.” Per un ulteriore approfondimento sul tema delle politiche di conciliazione e della partecipazione al lavoro si legga in proposito F. MALZANI, *Politiche di conciliazione e partecipazione delle donne al mercato del lavoro*, Centre for the Study of European Labour Law "MASSIMO D'ANTONA", working paper.it – 238/2015, pp. 17 ss. Queste politiche possono essere viste come meccanismi di incentivazione del lavoratore in quanto riguardano le modalità di erogazione della prestazione lavorativa, lo sviluppo del capitale umano, il clima organizzativo e, in definitiva, la qualità del lavoro. Inoltre, l’offerta di servizi aggiuntivi per i dipendenti e le loro famiglie tende a rafforzare il legame tra impresa e collaboratori. Nonostante la pluralità delle sfere di intervento e la necessità di compensare le politiche sociali, secondo F. MAINO, *Il secondo welfare: contorni teorici ed esperienze esemplificative*, La Rivista delle Politiche Sociali, 4/2012, p. 171, primo e secondo welfare sono sfere che si intrecciano, che “sfumano l’una nell’altra a seconda dei settori di policy e delle aree di bisogno. In tale prospettiva la seconda si deve configurare come integrativa rispetto alla prima e non come sostitutiva”.

Per una disamina più statistica riferita ai dati nel complesso, la presenza di politiche di welfare aziendale per macrosettore, ovvero, le tipologie di interventi più sviluppati, e la ripartizione per area geografica si veda ISTAT, *Rapporto annuale 2015*, Mercato del lavoro: soggetti imprese e territorio, pp. 172 ss. In questa parte del paragrafo si esamineranno i dati al fine di comprendere lo sviluppo di politiche di welfare aziendale sul territorio nazionale.

## 2.2

### **Sistema di prestazioni finalizzate ad incrementare il benessere individuale: il welfare aziendale**

Il concetto di welfare, tradizionalmente associato alle politiche pubbliche che hanno caratterizzato le vicende dello Stato Sociale dal secondo dopoguerra, trova in realtà le sue origini nell'iniziativa privata e ad essa ritorna in un momento, quello attuale, in cui il sistema pubblico non riesce a far fronte alle esigenze emergenti tanto dei cittadini quanto dei lavoratori. Sul tema J. ALBER, *Continuities and change in the Idea of Welfare State*, in *Policy and Society* 16/4, 1988, p. 456, sostiene che subendo delle importanti evoluzioni nella struttura, il welfare state, si configura come un sistema atto a definire un insieme di risposte di *policy* al processo di modernizzazione, consistente in interventi nella distribuzione delle opportunità di vita mirati a promuovere la sicurezza e l'uguaglianza dei cittadini al fine di accrescere l'integrazione sociale. Per una definizione, il welfare State è considerato, in prima approssimazione, “un sistema tendente a garantire come diritti politici dei cittadini standard minimi delle componenti fondamentali del benessere (reddito, alimentazione, salute, educazione, abitazione)” si legga in proposito P. COLOMBO, *Stato*, in *Politica Dizionario*, in L. ORNAGHI (a cura di), Jaca Book, Milano, 1993. In tale prospettiva, la maggior parte degli studiosi è concorde nel ritenere che il sistema di welfare state stia

attraversando un periodo di profonda trasformazione. Nel caso specifico, l'Italia, violentemente investita dalla prima crisi globale della storia moderna, si è trovata a dover affrontare il problema della difficile conciliazione fra l'esigenza di contenere la spesa pubblica e quella di rendere sostenibile il sistema di welfare. In uno dei Paesi europei con la maggiore spesa pubblica diventa complicato coordinare le due dimensioni tanto che le istituzioni, hanno dovuto ridurre le risorse destinate, inevitabilmente indebolendo, anche, le politiche di protezione sociale, in tal senso per una disamina sul tema si legga C. DI STANI, E. MASSAGLI, *Dal welfare di Stato al welfare aziendale*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014, op. cit., pp. 3 – 5. In tale prospettiva individuare l'attività tradizionale del welfare State diviene una impresa non semplice, perché nel corso del tempo è lo stesso ruolo economico dello Stato, rispetto al quale l'attività di welfare si pone a suo completamento ad essere stato rivisto per esigenze di carattere generale nonché strutturali, in proposito F. ANTONIOLI, *Evoluzione del welfare e riforma dei sistemi previdenziali*, in E. DEL COLLE (a cura di), *Mercato del lavoro e stato sociale in Italia*, Franco Angeli, Milano, 2009, pp. 87 - 91. In un quadro così strutturato confluisce la più recente evoluzione delle politiche aziendali di *compensation & benefit*, in una logica di *total reward* laddove il salario rappresenta un elemento importante della retribuzione, ma non ne è l'unica componente; si rende necessario un insieme eterogeneo di servizi aggiuntivi e di attribuzioni non monetarie di riconosciuta importanza.

Diventa chiaro come lo stesso concetto diviene obsoleto rendendo più esaustivo, nonché attuale, l'idea di *rete di protezione sociale* che progressivamente si sta affidando agli attori privati ovvero alle aziende,

per compensare e completare le mancanze di un welfare State ormai non più in grado di soddisfare le esigenze dei cittadini. Tali i motivi per cui la progressiva riduzione degli stanziamenti pubblici a favore delle politiche sociali e la diminuzione del potere d'acquisto delle persone suggeriscono alle imprese di valutare l'adozione di nuove politiche mirate atte ad integrare ovvero creare delle sinergie di non poco rilievo nella soddisfazione della domanda di benessere sociale da un punto di vista tanto quantitativo quanto qualitativo definendo prestazioni aggiuntive rispetto a quelle garantite dallo Stato, in tal senso si legga T. TREU, *Welfare Aziendale – Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, op. cit., 2013. In questo contesto si inserisce il welfare aziendale rinominato secondo welfare per il suo affiancamento e sostegno al primo welfare, quello statale, integrandone le risposte a livello di qualità della vita e di benessere delle persone, in G. FAVA, *Profili legali e fidelizzazione dei dipendenti*, in F. CARNIOL, E. CESARINI, G. FATALI, *Employee value proposition & flexible benefit. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, Franco Angeli, Roma, 2012, p. 105 ss., inteso come una strategia alternativa costituita da servizi e prestazioni messi a disposizione dal datore di lavoro a favore dei propri dipendenti, al fine di aumentarne il benessere e la produttività, si veda in proposito P. MANZELLA, *Tradurre il benessere dei lavoratori - Le parole del lavoro: un glossario internazionale/5*, Bollettino Adapt, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), 29 gennaio 2014. Lo Stato pur non ricoprendo un ruolo centrale per le politiche di welfare, mantiene il suo ruolo di regia in relazione alle politiche fiscali definite secondo i dettami del TUIR agli articoli 51 e 100, in secondo luogo promuovendo e stanziando finanziamenti per specifici progetti rivolti alle aziende oppure a realtà locali, per un quadro generale si veda G. MALLONE, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello*

*contrattuale*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, in [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 2013, p. 51 ss.

Secondo F. MAINO, G. MALLONE, *Secondo Welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, 195 - 207, il welfare aziendale è oggi definibile come «l'insieme dei benefit e servizi forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere familiare». In questo senso si delinea il concetto di secondo welfare, in contrapposizione al primo welfare ovvero quello statale, intendendo quei sistemi che si configurano come sostegno al welfare pubblico mediante ricchezza privata, nonché il nuovo sistema caratterizzato dall'ingresso di soggetti privati, che possono, grazie al loro radicamento territoriale e in partnership con gli enti locali, contribuire a dare risposte a vecchi e nuovi bisogni. In un quadro così strutturato per rispondere ai bisogni differenti della popolazione e per garantire, allo stesso tempo, prestazioni e servizi alle nuove categorie di soggetti vulnerabili che stanno investendo il nostro paese sotto il profilo sociale hanno portato alla nascita di un nuovo sistema di welfare mix, si legga in tal senso F. MAINO, *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale*, in F. MAINO, M. FERRERA, (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013, pp. 26 ss. Risulta evidente la necessità di rivedere il welfare state pubblico aprendo la possibilità ai nuovi attori di interagire e di creare una rete a sostegno del cittadino guardando ad alcuni soggetti pubblici e privati quali imprese, assicurazioni, fondi di categoria, sindacati, terzo settore per una disamina sul tema si legga in proposito, M. FERRERA, A. HEMERIJCK, *Recalibrating Europe's Welfare Regimes*, in J. ZEITLIN,

D. TRUBEC (a cura di), *Governing work and welfare in a new economy. European and American experiments*, Oxford University Press, 2003, p. 88. Sul tema si legga la distinzione proposta in R. TITMUSS, *Essays on the welfare state*, London, Allen and Unwin, 1963, pp. 100 ss., tra:

- *social welfare* inteso come assicurazioni di prestazioni da parte dello Stato
- *fiscal welfare* che si concretizza in interventi fiscali da parte dello Stato (detassazione, incentivi fiscali per l'acquisto di servizi sociali)
- *occupational welfare* inteso come insieme di servizi e prestazioni offerti ed erogati dalle aziende ai propri dipendenti a fronte del contratto di lavoro stipulato o quantomeno come accordo sottostante il rapporto di dipendenza funzionale e giuridica fra essi.

Secondo E. MACCHIONI, *Welfare aziendale: buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro in Emilia-Romagna e Veneto*, in P. DONATI (a cura di), *La famiglia in Italia. Sfide sociali e innovazioni nei servizi*, Collana Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Carocci Editore, Roma, 2012, pp. 75 – 104, il welfare aziendale sta progressivamente prendendo piede all'interno di un contesto socio-economico caratterizzato da una complessità derivante, in maniera importante, dai continui cambiamenti demografici che necessitano tanto di politiche ad hoc quanto di risposte specifiche. Rientrano in questa definizione sia i benefit, che rappresentano risorse destinate dal datore di lavoro a soddisfare bisogni previdenziali e assistenziali dei dipendenti sia i perquisite, che consistono invece in beni o servizi messi a disposizione dei dipendenti stessi, per un approfondimento sul tema si veda di T. TREU, *Welfare Aziendale – Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, op. cit., 2013.

Sotto la spinta di una crescente domanda di servizi da parte dei lavoratori e alla luce delle significative agevolazioni fiscali riconosciute dalla

normativa vigente, un numero crescente di imprese sta progressivamente arricchendo il sistema di welfare aziendale a disposizione dei propri dipendenti, adottando sempre di più una politica di *total reward*, nell'ambito della quale strumenti di tipo monetario (salario e retribuzione variabile) sono affiancati da strumenti non monetari (benefit e perquisite) per perseguire obiettivi di ottimizzazione fiscale e contributiva, di fidelizzazione, motivazione e attrazione delle risorse umane e di costruzione di una solida e duratura corporate identity con l'obiettivo finale di definire un modello integrativo in grado di sostenere le imprese in relazione al mantenimento di obiettivi di business e di produttività. Le politiche promosse, si legga in tal senso C. P. COZIC, P. A. WINTERS, *Welfare: opposing viewpoints*, San Diego, CA, Greenhaven Press, 1997, hanno l'obiettivo di intervenire sul benessere dei lavoratori al fine di migliorarne la prestazione lavorativa e garantire il benessere organizzativo ma, anche, mirare da parte delle aziende ad una indipendenza nell'esercizio delle proprie attività nonché ad un progressivo aumento della produttività.

Come si legge in C. DI STANI, E. MASSAGLI, *Dal welfare di Stato al welfare aziendale*, E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014, op. cit., pp. 4 – 5, il welfare aziendale consente di raggiungere tre importanti obiettivi gestionali partendo dall'aumento della retribuzione reale dei lavoratori, senza corrispettivo aggravio del costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP), passando attraverso il miglioramento del clima aziendale, del benessere dei lavoratori e del loro potere d'acquisto, con effetti diretti sulla riduzione dell'assenteismo, dei costi d'inefficienza e con un innalzamento dell'orgoglio di appartenenza fino all'ottimizzazione dell'impatto fiscale e contributivo del compenso non monetario, sia per i

lavoratori che per l'impresa. In questa ottica le aziende riconoscono il valore aggiunto del welfare aziendale teso a garantire benefici. Le politiche di welfare aziendale si rivolgono principalmente alla tutela pensionistica complementare, alla assistenza sanitaria integrativa, ovvero alla fruizione di servizi di conciliazione vita-lavoro cui si accompagnano servizi di assistenza alle persone volti a soddisfare le esigenze di cura non solo dei dipendenti ma anche delle loro famiglie. Le agevolazioni aziendali comprendono i servizi più disparati che vanno dalla mobilità auto aziendali, pagamento di biglietti, servizio navetta; ai servizi ricreativi culturali e sportivi quali palestre, biblioteche; a forme di sostegno al potere di acquisto in forma non retributiva come ticket restaurant, buoni spesa, coperture assicurative. A questi si aggiungono le misure così dette di work-life balance, finalizzate a favorire un migliore equilibrio nell'uso del tempo nella vita di un lavoratore, in vista di una conciliazione fra lavoro e vita privata si pensi, per esempio, ai servizi di checkup, servizi di lavanderia, asili, ecc. Per un inquadramento generale delle politiche legislative di work-life balance, in un contesto sociale, economico e culturale completamente cambiato, in cui la relazione tra cambiamento organizzativo e dimensione del tempo è molto forte e che spinge nella direzione di un bilanciamento delle contrapposte esigenze proveniente dai singoli lavoratori e dalle imprese, si legga R. CARAGNANO, *La conciliazione tra i tempi di lavoro e le esigenze di cura familiare nell'evoluzione legislativa italiana: l'impatto sull'organizzazione aziendale*, in *Annuario Confindustria Bergamo*, Novembre, 2013, pp. 29 - 36. Sulla circostanza, invece, che i cambiamenti dei modelli organizzativi e dei processi produttivi aziendali, determinati dai continui mutamenti del mercato del lavoro stanno inducendo le stesse aziende a ripensare alle proprie politiche di conciliazione e di organizzazione dei servizi, in un'ottica di miglioramento della qualità della vita sia degli uomini che delle donne si

legga, ILO, *Maternity and paternity at work: Law and practice across the world*, 14 Maggio 2014, e Strategia Europea, definita nel vertice di Lisbona del 2000 cui le misure di conciliazione vita- lavoro devono essere valutate ed integrate all'interno di più strategia più ampia, in relazione cioè alle azioni aziendali inerenti alla responsabilità sociale d'impresa.

### 2.2.1

#### **Strumenti di welfare aziendale tra disciplina e benefici fiscali**

Uno dei vantaggi del welfare privato è proprio quello di offrire al dipendente, a parità di costo aziendale, un valore in beni e servizi superiore a quella che sarebbe stata l'erogazione diretta in busta paga. Per quanto il dipendente sia naturalmente propenso a preferire l'erogazione monetaria, l'apprezzamento verso queste iniziative è crescente. In tale prospettiva le ricerche economiche, si veda F. RIZZI, R. MARRACINO, L. TOIA, *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013, calcolano che il misuratore di impegno del lavoratore (*employee engagement index*) aumenti del 30% quando il welfare viene introdotto e del 15% quando un servizio già esistente viene migliorato. Per l'impresa si tratta di un vero e proprio investimento: 150 euro impiegati in misure di welfare possono portare a un guadagno di 300 euro in termini di risparmio effettivo e aumento di produttività. Le misure di welfare erogate nel rispetto del quadro normativo vigente consentono la completa deducibilità dei costi per l'azienda e non concorrono alla formazione di reddito di lavoro per il dipendente. Anche grazie a questo trattamento fiscale di favore, il welfare aziendale “consente di raggiungere tre obiettivi gestionali:

- l'aumento della retribuzione reale dei lavoratori, senza corrispettivo aggravio del costo del lavoro per unità di prodotto;

- il miglioramento del clima aziendale, del benessere dei lavoratori e del loro potere d'acquisto, con effetti diretti sulla riduzione dell'assenteismo, dei costi d'inefficienza e con un innalzamento dell'orgoglio di appartenenza;
- l'ottimizzazione dell'impatto fiscale e contributivo del compenso non monetario sia per i lavoratori che per l'impresa". Per un approfondimento sul tema si legga in proposito C. DI STANI, E. MASSAGLI, *Dal welfare di Stato al welfare aziendale*, E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014, op. cit., pp. 3 – 5.

In tale prospettiva nuovi bisogni giustificano nuove logiche di *management* delle Risorse Umane e nuove prospettive dalle quali guardare al ruolo sociale che le imprese sono progressivamente chiamate a svolgere supportate, nel loro ruolo, dalle OO.SS.. In questo scenario le politiche di welfare aziendale, si indentificano come un investimento strategico pianificato prefissando precisi ed attesi risultati; in questo le aziende sono aiutate dalla disciplina fiscale. La normativa in oggetto è contenuta agli Artt. 51 e 100 del D.P.R. 22/12/1986 n. 917, T.U.I.R. – *Testo Unico delle Imposte sui Redditi*. Contraendosi i margini di manovra sulle componenti *cash* delle retribuzioni, la riscoperta di questa disciplina fiscale favorevole, ha fornito la base normativa per poter agire nonostante la lontananza dall'attuale realtà che queste norme vorrebbero affrontare. In tale prospettiva le aziende tendono sempre di più a fruire delle c.d. erogazioni di utilità sociale, ossia dell'offerta dai dipendenti di opere o servizi messi a disposizione dal datore di lavoro e che rispondono a finalità meritevoli di tutela. Per raggiungere tale obiettivo, il datore di lavoro, tende ad utilizzare le opportunità offerte dal richiamato art. 51, comma 2 lett. *f*) del TUIR insieme all'art. 100, comma 1, dello stesso testo tenendo in considerazione che l'art 51 esclude dal reddito di lavoro

dipendente l'utilizzo di opere e servizi fruibili dai dipendenti per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto (di cui all'art. 100), occorre verificare quando l'utilizzazione di predette opere e servizi da parte dei dipendenti non costituisca reddito di lavoro; diviene quindi fondamentale comprendere se, in relazione ai benefits concessi, risulti applicabile o meno l'art. 100 del TUIR quindi la relativa deducibilità, non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per opere e servizi, dal reddito d'impresa, in tale prospettiva si veda A. MASTROMATTEO, B. SANTACROCE, *Piani di welfare aziendale in Corriere tributario*, 2013, XIII, p. 1055.

Alcune tipologie di *fringe benefits* non sono imponibili in capo al lavoratore dipendente a condizione di essere concessi a categorie o alla generalità dei dipendenti. Per quanto concerne l'individuazione della "categoria di dipendenti", quest'ultima, non coincide con quanto previsto dalla disciplina civilistica – suddivisione in dirigenti, quadri, impiegati e operai – di cui all'art. 2095 del c.c. L'Amministrazione finanziaria, si veda in proposito la *Circolare 23 dicembre 1997, n. 326/E*, punto 2.2.2, ha confermato che una categoria di dipendenti ai fini dell'applicazione della norma fiscale, lungi dall'identificarsi solo in una delle quattro categorie di cui al citato art. 2095 c.c., è costituita da un raggruppamento omogeneo di dipendenti (es. tutti i dirigenti di un certo livello o una certa qualifica, tutti gli operai del turno di notte, ecc.) al fine di evitare che il datore di lavoro possa erogare compensi unitari ad personam sotto forma di *fringe benefits*, è tuttavia necessario che sia garantita l'uguaglianza di trattamento per tutti i dipendenti che si trovano nella stessa situazione.

Per quanto concerne, invece, la nozione di "generalità dei dipendenti", la stessa è stata interpretata, in G. DAN, M. GABELLI, *Fringe benefits e rimborsi spese*, IPSOA, Guide operative, Milano, 2010, pp. 132 e ss.,

testo di stampo tecnico pratico rivolto ai professionisti che operano nel settore, come omogenea a quella di categoria di dipendenti, in quanto rivolta a identificare un gruppo circoscritto di dipendenti rispetto alla totalità e al contempo più restrittiva di quest'ultima, in quanto richiede di "includere la maggioranza dei dipendenti calcolata in linea di principio al numero dei dipendenti stessi". In base a tale interpretazione, un fringe benefit può ritenersi, pertanto, destinato alla generalità dei dipendenti se concesso a tutti ad eccezione di determinate categorie ben identificate e la cui esclusione sia coerente con la ratio dello specifico fringe benefit tale da coinvolgere una minoranza di dipendenti. In tale prospettiva si inseriscono le recenti modifiche apportate dalla L. 208/2015 in materia di welfare aziendale che hanno approntato significative modifiche all'art. 51 del TUIR.

### 2.3

#### **Il ruolo centrale della contrattazione integrativa aziendale come vettore di applicabilità rivolto a politiche di welfare aziendale**

La questione sollevata investe direttamente il ruolo del sindacato nei sistemi di protezione sociale nell'attuale situazione socio economico. Secondo G. FERRARO, *Crisi occupazionale e tecniche di tutela*, Working Paper, Center for the Study of European Labour law "Massimo d'Antona", IT-189/2013, pp. 35 - 38, molte forme di tutela sociale sono state originariamente delineate proprio in ambito privatistico per poi trovare un consolidamento istituzionale attraverso un'articolata legislazione. In tale prospettiva "oggi il legislatore sembra in qualche modo costretto a tornare alle origini delegando nuovamente compiti e funzioni che non è più in grado di gestire compiutamente alle parti sociali". Come emerge dal rapporto pratico di riferimento L. SBARRA, U. STENDARDI, A. R. MUNNO (a cura di), *1° Rapporto sulla Contrattazione collettiva di Secondo livello*, OCSEL, CISL, Roma, 2012,

nell'attuale contesto di crisi economica, c'è stato un aumento degli accordi sulle prestazioni sociali e sanitarie, meno onerose per le aziende e comunque apprezzate dai lavoratori, per una valutazione positiva delle politiche di welfare aziendale, quale possibile «modalità con cui le imprese» garantiscono «coperture di rischio e servizi alla comunità di cui fanno parte, chiedendo in cambio un impegno nello stesso senso dei partners co-interessati» si veda E. RULLANI, *Industria in transizione. Sfide e possibilità per la provincia di Pesaro-Urbino*, 2012, p. 25; al contrario, si riscontra, tuttavia, l'assenza nella legge e nei CCNL, di un indirizzo legislativo promozionale di accordi di secondo livello in materia di welfare aziendale S. MALANDRINI, *Contrattazione di prossimità e welfare aziendale*, Rivista italiana di diritto del lavoro, 3, I, 2013, p. 141 - 149.

L'analisi della contrattazione collettiva, nello specifico di quella decentrata, registra una progressiva diffusione di esperienze partecipative e cooperative di relazioni industriali incentrate sul reciproco impegno delle parti a garantire insieme produttività e tutela dei bisogni sociali, per una disamina sul tema si legga M. C. GUERRA, *Il welfare negoziale e i diritti sociali*, in E. ALES. I. SENATORI, (a cura di), *The transnational Dimension of Labour Relations. A new order in the Making?*, Collana Fondazione Marco Biagi, Giappichelli, 2013, pp. 7 - 17. Nel dettaglio il riferimento è al fenomeno della sindacalizzazione degli schemi di welfare aziendale che sta ridisegnando le dinamiche delle relazioni industriali nella prospettiva della reciproca collaborazione tra azienda e lavoratori. Complementari rispetto ad aumenti in busta paga, le misure negoziali in oggetto si configurano come pratiche di politiche *win-win* (azienda-lavoratori) atte a compensare la progressiva perdita di potere d'acquisto dei salari nonché a soddisfare nuovi bisogni primari che spaziano dalle prestazioni sanitarie integrative a convenzioni con

pubblici esercizi e/o supermarket, si legga per una disamina dettagliata M. TIRABOSCHI, *Oltre il conflitto: le nuove prospettive del welfare aziendale in Italia*, Editoriale, Il Sole 24 Ore, Contratti e contrattazione collettiva, n. 12, dicembre 2014.

Agli attori sindacali più vicini alle realtà aziendali, tramite la contrattazione decentrata, spetta uno sforzo di flessibilizzazione garantita che varie voci dottrinali hanno invocato nel tempo. In questo contesto si inserisce il ruolo centrale assunto dagli attori coinvolti quali aziende, sindacati, lavoratori e Stato, unitamente al tentativo di compensare la progressiva perdita di potere d'acquisto dei salari e la nascita di nuovi bisogni all'interno della società, mediante la negoziazione di un variegato sistema di prestazioni che possono spaziare dalla previdenza e sanità integrativa, passando attraverso il sostegno del reddito fino ad arrivare a servizi di facilitazione alla conciliazione vita - lavoro, si legga per un approfondimento puntuale D. GRANDI, M. MASSAGLI, *Relazioni industriali e welfare aziendale*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, op. cit., 2014, pp.77 - 80. Ancora, con queste premesse, la contrattazione di secondo livello si qualifica come uno strumento che gode di importanti potenzialità se applicata al welfare aziendale; è la piattaforma che meglio si presta per affrontare tali tematiche in modo mirato e ragionato, nonché congiunto fra sindacato, imprese e associazioni datoriali.

Sebbene taluni contenuti di welfare aziendale vengano contrattati a livello nazionale, il livello "naturale" per la generalità delle forme di welfare aziendale resta la dimensione decentrata aziendale *in primis*. Per un approfondimento sulla prassi della contrattazione collettiva integrativa in tema di conciliazione vita lavoro, si vedano le tabelle di R.

CARAGNANO, *Le prassi della contrattazione collettiva integrativa in materia di conciliazione vita lavoro*, in R. CARAGNANO (a cura di), *Nuove linee guida e buone prassi per la conciliazione vita-lavoro*, in Bollettino ADAPT Speciale, 8 marzo 2011, n. 11. Unitamente a quanto sopra, per una disamina relativa al ruolo strategico della contrattazione collettiva per le politiche di *work life-balance*, si veda I. SENATORI, *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale*, Quaderni Fondazione Marco Biagi, Saggi 2012, n. 2, S. COSTANTINI, *Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile*, in *Lavoro e diritto*, 2009, n. 1, 121 - 142, E. PIETANZA, *Il contributo della contrattazione collettiva alle istanze di conciliazione vita/lavoro*, in V. BAVARO, U. CARABELLI, G. SFORZA, R. VOZA, *Tempo comune. Conciliazione di vita e lavoro e armonizzazione dei tempi della città*, Franco Angeli, 2009, p. 129. Come si legge in D. GRANDI, E. MASSAGLI, *Relazioni industriali e welfare aziendale*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014, p. 89, in uno scenario dove il welfare aziendale sembra andare sempre più verso una maggiore diffusione è possibile delineare tre fronti in cui le relazioni industriali risultano poter giocare un ruolo di primo piano.

## 2.4

### **Il welfare aziendale come meccanismo di incentivazione e produttività**

Come si legge in F. CARNIOL, E. CESARINI, G. FATALI, *Employee value proposition and flexible benefit*, Franco Angeli, 2012, p. 139 e ss. le imprese segnate da una congiuntura negativa e da una progressiva riduzione dei budget da gestire, mantengono alto il potere d'acquisto dei dipendenti grazie all'applicazione e allo sviluppo delle politiche di

welfare aziendale. Su questa linea M. GATTI, M. IANNOTTA, *Il welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Quaderni di Sviluppo e Organizzazione, n. 20, 2014, pp. 64 - 66 nel ritenere che le politiche di welfare aziendale si configurano come meccanismi, orientati a determinare meccanismi di incentivazione del lavoratore verso la più elevata performance ovvero la loro ratio sta non nella controprestazione monetaria bensì alla concessione di particolari servizi in grado di aumentare il benessere dei lavoratori e, in tale prospettiva la relazione tra prestazione di lavoro e organizzazione assume la connotazione di scambio sociale.

Simili caratteristiche, in cui compaiono i noti commenti dottrinali sulla crisi identitaria dell'autonomia collettiva di fronte alla frammentazione tipologica dei modelli sociali del lavoro come si legge in S. COSTANTINI, *Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile*, in *Lav. Dir.*, 2009, p. 121, lascerebbero dedurre che la materia del welfare si presti ad un forte protagonismo da parte della contrattazione decentrata. In tal senso la letteratura di riferimento, le analisi empiriche evidenziano la persistenza di consistenti difficoltà anche su questo terreno come sostenuto dalla letteratura di riferimento E. PIETANZA, *Il contributo della contrattazione collettiva alle istanze di conciliazione vita/lavoro*, V. BAVARO, U. CARABELLI, G.SFORZA, R. VOZA, *Tempo Comune. Conciliazione di vita e lavoro e armonizzazione dei tempi delle città*, Franco Angeli, Milano, 2009, p. 219. Tutti i fattori innanzi esplicitati suggeriscono, pertanto, l'opportunità di sostenere l'operato delle parti sociali, offrendo loro qualche ulteriore parametro di valutazione utile ad interpretare, in futuro, un ruolo più incisivo. Questa parte del paragrafo sarà implementata sulla base di elaborazioni personali circa strumenti di welfare aziendale a supporto del welfare aziendale. Si partirà dalla analisi

delle fonti di letteratura per elaborare una ipotesi di correlazione tra welfare aziendale e riduzione del costo del lavoro.

## **PARTE III**

### **WELFARE AZIENDALE NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE COLLETTIVA**

#### **3.1.**

##### **Il settore della ristorazione collettiva**

In questo paragrafo si cercherà di effettuare una ricognizione in termini di welfare aziendale nel settore della ristorazione collettiva utilizzando la prima indagine posta in essere da ORECON, *Le aziende della ristorazione collettiva*, maggio 2015. In questa parte del capitolo si effettua una ricognizione sulla situazione generale della ristorazione collettiva con riferimento alla struttura del mercato del lavoro ovvero alla suddivisione delle aree di business interessate con la relativa suddivisione per peso in valore. Dall'analisi sarà possibile determinare anche l'incidenza del costo del personale rispetto al settore oggetto di analisi con particolare riferimento ai costi non food che incidono, seppur in misura minore.

#### **3.2.**

##### **Strumenti di welfare contrattuale previsti dal CCNL Turismo**

La nozione di welfare contrattuale, a sua volta declinata in quello di welfare aziendale, può essere esemplificativa dell'efficacia del modello di previdenza contrattuale. Per welfare contrattuale si intende l'insieme di iniziative e dei servizi che le imprese realizzano, attraverso un accordo con le rappresentanze sindacali, anche aziendali, per venire incontro alle esigenze dei lavoratori nei campi più differenti, dall'assistenza sanitaria alla necessità di cura dei figli, dall'accesso al credito fino al tempo libero  
G. FIORENTINI, *Impresa sociale e sussidiarietà*, Milano, 2006, p. 130.

Secondo U. ASCOLI, M. L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa di impresa* in Italia, in Riv. Politiche Sociali, 3, 2012, 69, nelle diverse soluzioni che caratterizzano questa area delle risposte ai bisogni sociali si può trovare un denominatore comune rappresentato dall'impiego di risorse private e aggiuntive rispetto a quelle pubbliche. Il welfare contrattuale implica il «coinvolgimento e l'accordo fra gli attori delle relazioni industriali e può essere generato dalla legislazione pubblica in materia e dai contratti nazionali di lavoro, per poi essere implementato tanto a livello degli accordi territoriali quanto soprattutto a livello di singole imprese».

Le «politiche di responsabilità sociale» di impresa nei confronti dei dipendenti hanno assunto negli ultimi anni un valore aggiunto significativo nella contrattazione di secondo livello e nell'incentivazione di politiche motivazionali e di welfare aziendale. Sul punto, diffusamente G. FIORENTINI, F. CALO', *La filiera sussidiaria aziendale e i servizi di conciliazione aziendale*, Milano, 2011, sostengono che il diffondersi di iniziative quali le forme di tutela delle pari opportunità nei confronti delle categorie definite svantaggiate, la realizzazione e la garanzia del funzionamento di infrastrutture interne e esterne come forme di assistenza sanitaria e mobilità e i programmi di aiuto a dipendenti con figli piccoli o con problemi familiari, manifestano la consapevolezza di rendere effettivo un welfare contrattuale ed aziendale. Lo studio dell'OSSERVATORIO ASSOLOMBARDA, *Il lavoro a Milano*, Paper n.5, gennaio 2011, dispone che nel «welfare contrattuale» due sono le aree di intervento: a) la prima comprende servizi socio assistenziali che sviluppano una serie di programmi a supporto della conciliazione basilare per garantire equilibrio tra vita privata e vita lavorativa; b) la seconda comprende una serie di attività che hanno un

impatto accessorio rispetto ai servizi di base, ma che possono portare ad un vantaggio competitivo e ad una più efficiente ed efficace contrattazione. In questa parte del capitolo saranno dettagliatamente definiti gli istituti di welfare contrattuale previsti dal Contratto collettivo nazionale di lavoro del Turismo con particolare riferimento alle previsioni degli articoli in materia.

### **3.2.1**

#### **Panoramica sugli strumenti di welfare aziendale diffusi nelle aziende del settore**

L'analisi degli strumenti di welfare aziendale posti in essere da talune aziende leader nel settore della ristorazione collettiva sarà implementata mediante l'utilizzo di documentazioni aziendali ovvero informazioni reperibili dai siti di riferimento con particolare riguardo all'area del welfare aziendale implementata in ciascuna realtà aziendale.

### **3.3**

#### **Prospettive evolutive in termini di welfare aziendale.**

##### **Il caso Sodexo Italia Spa**

Il case study oggetto di questo paragrafo sarà analizzato grazie al supporto di documentazione aziendale in riferimento al progetto implementato in tema di welfare aziendale all'interno della realtà aziendale oggetto di analisi. Nel dettaglio si farà riferimento al progetto Convenzione Sodexo, inteso come uno dei progetti implementati nel 2015 su larga scala in riferimento alla generalità dei dipendenti.

A supporto della presente trattazione si concluderà il capitolo con una intervista somministrata a Nadia Bertaggia direttore del personale Sodexo Italia Spa.



## **Bibliografia**

G. AIUTO, M. GALBIATI, *L'analisi e la valutazione delle prestazioni con il metodo Hay*, in G. COSTA (a cura di) *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992.

J. ALBER, *Continuities and change in the idea of welfare state*, *Politics and Society*, 16/4, 1998

G. ALESSANDRI, R. MONTE, *L'ora di lavoro straordinario, questo sconosciuto. Il costo aziendale e le modalità di calcolo*, *HR Administration*/1, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), 07 aprile 2014.

G. ALESSANDRI, R. MONTE, *Esuberi aziendali. Cosa si intende e come gestirli*. *HR Administration*/5, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), 15 ottobre 2014.

F. ANTONIOLI, *Evoluzione del welfare e riforma dei sistemi previdenziali*, in E. DEL COLLE (a cura di), *Mercato del lavoro e stato sociale in Italia*, Franco Angeli, Milano, 2009

D. ANTONIOLI, M. MAZZANTI, P. PINI, M. NOSVELLI, E. TORTIA, *Innovazioni organizzative e tecnologiche: diffusione e caratteristiche*, in P. PINI (a cura di), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, RES Università di Ferrara, Franco Angeli, Milano, 2004

D. ANTONIOLI, P. PINI, *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 2, 2013

U. ASCOLI, M. L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa di impresa in Italia*, in *Riv. Politiche Sociali*, 3, 2012

- M. BIAGI, *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, RIDL, 2001, 3
- M. BIAGI, M. TIRABOSCHI, *Istituzioni di diritto del lavoro*, V ed., Giuffrè Editore, Milano, 2012
- C. BOZZAGA, L. FAZZI, *Manuale di politica sociale*, Franco Angeli, 2005
- A. BRIGGS, *The welfare state in historical prospective*, European journal of sociology, 2/2, 1961
- R. BUAT, *Le persone nell'impresa. Strumenti e consigli per gestire le risorse umane nell'economia della conoscenza*, Franco Angeli, 2012
- R. BUAT, *Le persone nell'impresa. Strumenti e consigli per gestire le risorse umane nell'economia della conoscenza*, op., cit, Franco Angeli, 2012, fonte in Skill – collana di strumenti manageriali rivolta ai professionisti del settore
- R. CARAGNANO, *Le prassi della contrattazione collettiva integrativa in materia di conciliazione vita lavoro*, in R. CARAGNANO (a cura di), *Nuove linee guida e buone prassi per la conciliazione vita-lavoro*, in Bollettino ADAPT Speciale, 8 marzo 2011, n. 11
- R. CARAGNANO, *La conciliazione tra i tempi di lavoro e le esigenze di cura familiare nell'evoluzione legislativa italiana: l'impatto sull'organizzazione aziendale*, in *Annuario Confindustria Bergamo*, Novembre, 2013
- P. CARETTI, *I diritti fondamentali. Libertà e diritti sociali*, Torino, Giappichelli Editore, 2002
- F. CARNIOL, E. CESARINI, G. FATALI, *Employee value proposition and flexible benefit*, Franco Angeli, 2012

- P. CASAVOLA, P. CIPOLLONE, P. SESTITO, *Caratteristiche delle imprese e caratteristiche dei lavoratori: da che cosa dipendono i salari in Italia?*, EL, 1999
- R. CERICA, *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*, Firenze University Press, 2009
- P. COLOMBO, *Stato*, in *Politica Dizionario*, in L. ORNAGHI (a cura di), Jaca Book, Milano, 1993
- G. CORNEO, *I salari di efficienza*, in L. BRUCCHI, *Manuale di economia del lavoro*, Bologna, 2001, pp. 315-330; R. NOE, J.R. HOLLENCBECK, B. GERHART, P. M. WRIGHT, *Gestione delle risorse umane*, Apogeo Education, Milano, 2006
- G. COSTA, *Le politiche retributive – Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992
- S. COSTANTINI, *Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile*, in *Lav. Dir.*, 2009, n.1
- C. P. COZIC, P. A. WINTERS, *Welfare: opposing viewpoints*, San Diego, CA, Greenhaven Press, 1997
- G. DAN, M. GABELLI, *Fringe benefits e rimborsi spese*, IPSOA, Guide operative, Milano, 2010
- M. D'ANTONA, *Intervento*, in *Autonomia individuale e rapporto di lavoro*, Atti del X Congresso nazionale di diritto del lavoro, Udine, 10-11 maggio 1991, Milano, Giuffr , 1994
- M. D'ANTONA, *Variabili normative condizionanti le alternative fra contrattazione collettiva e individuale*, in *Il sistema retributivo verso gli anni '90*, Napoli, Jovene, 1988

- D. DEL COGLIANO, M. POLIDORO, *Il business plan nelle imprese di servizi*, Franco Angeli, 2007
- G. DELLA ROCCA, *Incentivi e flessibilità del salario: cause e risultati*, in *Prospettiva sindacale*, 1990
- A. DELL'ARRINGA, C. LUCIFORA (a cura di), *Incentivi e mobilità nell'economia italiana*, V&P università, 2002
- G. DEVASTATO, *Ripensare il welfare al tempo della crisi: tra minacce e opportunità*, in C. BRUNI, G. DEVASTATO, E. NOCIFORA, L. F. PERIS CANCIO, E. PUGLIESE, G. RICOTTA, G. SAMMARCO, E. SPINELLI (a cura di), *Servizio sociale e crisi del welfare*, Maggioli, 2013
- B. DI COLA, N. FERRIGNI, M. PACETTI, *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano*, Indagine nazionale sullo stato del welfare aziendale, Gangemi, 2014
- P. DONATI, *Le politiche sociali di fronte alla modernizzazione riflessiva: tra morfogenesi sistemica e morfogenesi sociale*, in I. COLOZZI (a cura di), *Dal vecchio al nuovo welfare. Percorsi di una morfogenesi*, Franco Angeli, Milano, 2012
- F. FALCONE, *I nuovi indirizzi di ricerca della nuova economia internazionale. Aspetti teorici ed empirici*, in S. ALEO, G. BARONE, *Quaderni del dipartimento di studi politici*, Università degli studi di Catania, Giuffrè Editore, 2/2007, Milano
- B. FARGNOLI, *La retribuzione nel rapporto di lavoro subordinato*, Giuffrè Editore, 1993, ovvero T. TREU, *Problemi giuridici della retribuzione*, in *Diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 1979
- G. FAVA, *Profili legali e fidelizzazione dei dipendenti*, in F. CARNIOL, E. CESARINI, G. FATALI, *Employee value proposition & flexible benefit*.

*Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, Franco Angeli, Roma, 2012

G. FERRARO, *Crisi occupazionale e tecniche di tutela*, Working Paper, Center for the Study of European Labour law “Massimo d’Antona”, IT-189/2013

M. FERRERA, *Modelli di solidarietà. Politiche e riforme sociali nelle democrazie*, Il Mulino, Bologna, 1993

M. FERRERA, V. FARGION, M. JESSOULA, *Alle radici del welfare all’italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Collana storica della Banca d’Italia – Saggi e Ricerche, Venezia, Marsilio Editori, 2012.

M. FERRERA, A. HEMERIJCK, *Recalibrating Europe’s Welfare Regimes*, in J. ZEITLIN, D. TRUBEC (a cura di), *Governing work and welfare in a new economy. European and American experiments*, Oxford University Press, 2003

G. FIORENTINI, *Impresa sociale e sussidiarietà*, Milano, 2006

G. FIORENTINI, F. CALÒ, *La filiera sussidiaria aziendale e i servizi di conciliazione aziendale*, Milano, 2011

F. FONTANA, *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 2009

M. GATTI, M. IANNOTTA, *Il welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Quaderni di Sviluppo e Organizzazione, n. 20, 2014

E. GHERA, *Diritto del lavoro*, Cacucci Editore, Bari, 1985

D. GRANDI, E. MASSAGLI, *Relazioni industriali e welfare aziendale*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro*,

*piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014

R. M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, 2011

B. GREVE, *Occupational Welfare: Winners and Losers*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2007

V. GRONCHI, Errori e distorsioni del sistema pensionistico: due proposte di correzione, in C. DELL'ARINGA, T. TREU, *Le riforme che mancano*, Bologna, 2009, 369 e ss.; FORNERO E., CASTELLINO O. (a cura di), *La riforma del sistema previdenziale italiano*, Bologna, 2001

M. C. GUERRA, *Il welfare negoziale e i diritti sociali*, in E. ALES. I. SENATORI, (a cura di), *The transnational Dimension of Labour Relations. A new order in the Making?*, Collana Fondazione Marco Biagi, Giappichelli, 2013

S. HERNANDEZ, *I principi costituzionali in tema di retribuzione*, in Quaderni di "Argomenti di Diritto del Lavoro", 1998, n. 2

P. ICHINO, *La nozione di giusta retribuzione nell'art. 36 Cost.*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2010, I

ILO, *Maternity and paternity at work: Law and practice across the world*, 14 Maggio 2014, e Strategia Europea

R. L. KAHN, D. KATZ, *The social psychology of organization*, Wiley Interscience, New York, 1966

E. LIMARDO, *L'attualità dei diritti sociali*, in *Prev. Ass. pubb. Priv.*, II, 2006

- E. MACCHIONI, *Welfare aziendale: buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro in Emilia-Romagna e Veneto*, in P. DONATI (a cura di), *La famiglia in Italia. Sfide sociali e innovazioni nei servizi*, Collana Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Carocci Editore, Roma, 2012
- F. MAINO, *Il secondo welfare: contorni teorici ed esperienze esemplificative*, *La Rivista delle Politiche Sociali*, 4/2012
- F. MAINO, G. MALLONE, *Secondo Welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3
- F. MAINO, *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale*, in F. MAINO, M. FERRERA, (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013
- S. MALANDRINI, *Contrattazione di prossimità e welfare aziendale*, *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 3, I, 2013
- G. MALLONE, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, in [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 2013, p. 51 ss.
- G. MALLONE, *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, Working paper, WP-2WEL 3/2013, Percorsi di secondo welfare, 2013
- F. MALZANI, *Politiche di conciliazione e partecipazione delle donne al mercato del lavoro*, Centre for the Study of European Labour Law "MASSIMO D'ANTONA", working paper.it – 238/2015
- P. MANZELLA, *Tradurre il benessere dei lavoratori - Le parole del lavoro: un glossario internazionale/5*, Bollettino Adapt, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), 29 gennaio 2014.

E. MASSAGLI, *Inflazione e contrattazione salariale: inquadramento storico e prospettive evolutive dell'indice IPCA*, in R. CARAGNANO, E. MASSAGLI (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Collana Adapt-Centro studi Marco Biagi n. 8, Giuffrè editore, 2012 E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *Indagine per i nuovi modelli di conciliazione vita-lavoro*, Welfare Net, 2015

E. MASSAGLI, C. DI STANI, *Dal welfare di Stato al welfare aziendale*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014

E. MASSAGLI, *Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014

A. MASTROMATTEO, B. SANTACROCE, *Piani di welfare aziendale* in *Corriere tributario*, 2013, XIII

R. B. MCKENZIE, D.R. LEE, *Managing through incentives*, Oxford University Press, Oxford, 1998

A. MEGALE, *Relazioni industriali e politiche contrattuali*, in Quad. Rass. Sind., 2002

S. NERI, *I fondi previdenziali e sanitari nel welfare aziendale*, in Riv. Pol. Soc., 3, 2012

ORICON, *Prima Indagine Oricon. Le aziende della ristorazione collettiva*, Maggio, 2015

OSSERVATORIO ASSOLOMBARDA, *Il lavoro a Milano*, Paper n. 5, gennaio 2011

M. PACI, *Welfare, solidarietà sociale e coesione della società nazionale*, SM, n. 82, 2008

G. PERONE, *Retribuzioni*, in *Enc. Dir.* Milano 1988, XL

P. PIERSON, *The new Politics of the Welfare State*, Oxford, Oxford University Press, 2010

E. PIETANZA, *Il contributo della contrattazione collettiva alle istanze di conciliazione vita/lavoro*, V. BAVARO, U. CARABELLI, G.SFORZA, R. VOZA, *Tempo Comune. Conciliazione di vita e lavoro e armonizzazione dei tempi delle città*, Franco Angeli, Milano, 2009

P. PINI, E. TORTIA, *Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali nelle imprese alimentari dell'Emilia-Romagna*, Rapporto di Ricerca, Università di Ferrara, *DEIT e IRES-ER*, Aprile 2002

R. POETTO, *Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del rapporto di lavoro*, Collana Adapt – Centro studi “Marco Biagi”, n. 9, Giuffrè Editore, 2013

G. PROIA, M. GAMBACCIANI, *L'efficacia tendenzialmente generale del contratto collettivo. Gli interventi (e le soluzioni) della giurisprudenza*, in G. PROIA (a cura di), *Organizzazione sindacale e contrattazione collettiva*, CEDAM, 2014

Rapporto ISTAT 2015. *Indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere e dei servizi*, 2015

*Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia 2012-2014*, ADAPT University Press, 2014

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

- C. RUGGIERI, *Il sistema e le politiche delle retribuzioni. Modelli, processi e conoscenze per la progettazione delle politiche retributive e premianti nelle imprese pubbliche e private*, Maggioli, 2010
- E. RULLANI, *Industria in transizione. Sfide e possibilità per la provincia di Pesaro-Urbino*, 2012
- A. RUSSO, *Problemi e prospettive nelle politiche di fidelizzazione del personale*, Milano, Giuffrè, 2004
- F. SANTONI, *La posizione soggettiva del lavoratore dipendente*, Napoli, 1979
- F. SANTORO PASSERELLI, *Nozioni di diritto del lavoro*, Jovene, Napoli, 1985
- L. SBARRA, U. STENDARDI, A. R. MUNNO (a cura di), *1° Rapporto sulla Contrattazione collettiva di Secondo livello*, OCSEL, CISL, Roma, 2012
- I. SENATORI, *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale*, Quaderni Fondazione Marco Biagi, Saggi 2012, n. 2
- G. SILEIL, *Le socialdemocrazie europee e le origini dello Stato sociale (1880-1939)*, Working paper DIGIPS, Siena, Dipartimento di Scienze storiche, politiche, giuridiche e Sociali dell'Università di Siena, 2013
- C. SOLERA, F. BETTIO, *Women's Continuous Careers in Italy: The Education and Public Sector Divide*, in *Population Review*, vol. 52, 1, 2013
- P. STARKE, *The Politics of Welfare State Retrenchment: A Literature Review*, *Soc. Pol. Adm.*, n. 1, 2006
- G. THERBORN, *When, how and why does welfare state become a welfare state?*, relazione presentata ai workshops dell'ECPR, Friburgo, 22-28

marzo 1984, citata in M. FERRERA, *Modelli di solidarietà. Politiche e riforme sociali nelle democrazie*, il Mulino, Bologna, 1993

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

R. TITMUS, *Essays on the welfare state*, London, Allen and Unwin, 1963

T. TREU, *Il Welfare aziendale: migliorare la produttività ed il benessere dei dipendenti*, Milano, Ipsoa, op. cit., 2013

T. TREU, *Onerosità e corresponsività nel rapporto di lavoro*, Giuffrè Editore, Milano, 1968

T. TREU, Commento all'art. 36 Cost., in *Commentario della Costituzione*, a cura di G. Branca, Bologna, Zanichelli, 1979

A. TURSI, *La responsabilità sociale delle imprese tra etica, economia e diritto*, in L. MONTUSCHI, P. TULLINI (a cura di), *Lavoro e Responsabilità sociale dell'impresa*, Bologna, 2006

G. URBISAGLIA, *Il welfare aziendale al tempo della crisi: la rete di imprese "GIUNCA"*, Working Paper n. 16/2015, ASTRIL, 2015

L. VIOLINI, *La parabola del Welfare, dalla Costituzione alla riscoperta della sussidiarietà*, in L. VIOLINI, G. VITTADINI, (a cura di), *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno*, Milano, Rizzoli, 2012

F. WILKINSON, *Human Resources Management and Business Objective and Strategies in Small and Medium Sized Business*, Working Paper No. 184, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Mimeo, 2000

L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, Edizioni scientifiche italiane, 1991