



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Scuola di Alta formazione Dottorale

Corso di Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro

Ciclo XXIX

Settore scientifico disciplinare IUS/07

**Welfare aziendale e reti: prospettive di sviluppo e  
analisi di due *best practice* italiane**

Supervisore:

Prof. Emmanuele Massagli

Tesi di Dottorato

Daniele GRANDI

Matricola n. 1031641

Anno Accademico 2015/16



*A mio padre e a mia nonna Augusta*



# SOMMARIO

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>9</b>
<b>WELFARE AZIENDALE: ORIGINI ED EVOLUZIONE .....</b>	<b>15</b>
1. Le origini del welfare aziendale e la sua evoluzione fino ad oggi .....	15
1.1 Dal paternalismo ottocentesco ad Adriano Olivetti .....	16
1.2 Il welfare aziendale all'interno della crisi dello stato sociale.....	40
2. Il "modello Luxottica": i nuovi caratteri del welfare aziendale .....	43
2.1 Corporate Social Responsibility e cittadinanza d'impresa .....	43
2.2 I contenuti del welfare aziendale all'interno del nuovo paradigma .....	48
2.2.1 Conciliazione vita-lavoro .....	57
2.2.2 Previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa .....	59
2.2.3 Benefit a "contenuto sociale" .....	64
3. Il Ruolo delle organizzazioni sindacali e delle relazioni industriali .....	67
4. Casi di successo .....	76
4.1 Una best practice nel settore chimico-farmaceutico: il welfare della Solvay nello stabilimento di Bollate (MI) .....	79
4.2 La sperimentazione del "premio sociale" nel settore bancario .....	81
4.2.1 Unicredit .....	81
4.2.2 BNL .....	83
4.2.3 Intesa Sanpaolo .....	84
4.3 Tetra Pak: un esempio virtuoso di welfare aziendale nel settore metalmeccanico.....	86
<b>PERFORMANCE DEL WELFARE AZIENDALE E PECULIARITÀ DEL CASO ITALIANO ...</b>	<b>91</b>
1. Rilievi della letteratura internazionale e performance del welfare aziendale.....	91
2. Il welfare aziendale in Italia: dati e numeri .....	102
3. Il caso italiano: welfare aziendale, benefit e fiscalità .....	108
3.1 Il vantaggio fiscale dei fringe benefit.....	110
3.1.1 Trattamento in capo al datore di lavoro .....	113
3.2 Verso un welfare di produttività .....	114
3.2.1 Potenziamento del welfare negoziato.....	114
3.2.2 Il welfare tramite regolamento .....	119
3.2.3 Fungibilità tra moneta e benefit .....	122
3.2.4 Voucher e servizi di welfare .....	127
3.2.5 Primi risultati .....	129
3.2.6 Aggiornamenti normativi della Legge di Stabilità 2017 .....	130

<b>AGGREGAZIONE TRA IMPRESE: UNA NUOVA FRONTIERA PER WELFARE AZIENDALE E PMI?</b> .....	<b>131</b>
1. Human Resource Management nelle PMI .....	131
2. Il welfare aziendale nelle PMI italiane .....	133
2.1 Implicazione e spunti della Legge di Stabilità 2016 per le PMI .....	138
3. Le reti come strumento di diffusione e sviluppo del welfare aziendale .....	141
3.1 Caratteri delle reti per il welfare aziendale .....	143
3.1.1 Approfondimenti su due strumenti di aggregazione: il contratto di rete e le alleanze territoriali. ....	151
3.2 Tendenze riscontrabili dalle sperimentazioni in atto.....	158
<b>WELFARE AZIENDALE IN RETE: ANALISI DI DUE BEST PRACTICE</b> .....	<b>161</b>
1. Introduzione.....	161
2. Ipotesi di ricerca .....	163
3. Metodologia della ricerca empirica .....	173
3.1 Questionari.....	176
3.2 Interviste .....	177
4. I casi.....	178
4.1 EuGenio – nuove risposte per nuovi bisogni .....	179
4.1.1 Il coordinamento di Variazioni e il ruolo del Comune di Borgo Virgilio .....	180
4.1.2 Corneliani.....	182
4.1.3 Lubiam.....	184
4.1.4 Messaggerie del Garda.....	186
4.1.5 Thun Logistics .....	189
4.1.6 Re.Le.Vi.....	192
4.2 Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale.....	193
4.2.1 LSCT – La Spezia Container Terminal.....	196
4.2.2 Quay Side Service – Consorzio Asterix.....	202
4.2.3 Scuola Nazionale Trasporti e Logistica .....	205
5. Analisi dei risultati.....	206
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>223</b>
<b>APPENDICE A – Questionario RETE</b> .....	<b>231</b>
<b>APPENDICE B – Questionario RETISTE</b> .....	<b>239</b>
<b>LITERATURE REVIEW</b> .....	<b>246</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>304</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b> .....	<b>323</b>

## ABSTRACT

La crisi dello stato sociale, che si trascina da quasi quarant'anni, unitamente agli effetti della crisi economica del 2007 hanno portato l'attenzione istituzioni e imprese sul tema del welfare aziendale quale potenziale anello di congiunzione tra la ricerca di nuovi modelli per la competitività delle imprese e il processo di ricalibratura del welfare pubblico.

Tuttavia, in Italia il fenomeno riguarda un numero ancora molto limitato di imprese – in prevalenza di grandi dimensioni –, prevalgono misure ancora non pienamente in grado di intercettare efficacemente i nuovi bisogni sociali e non si è ancora registrato un forte sviluppo di modelli in grado di coinvolgere il territorio per la generazione di reti di servizi che possano inserirsi a pieno titolo in un sistema di “secondo welfare”, ovvero un'arena in cui attori di natura diversa – fondazioni, associazioni, organizzazioni sindacali, associazioni datoriali, imprese, eccetera – mobilitano risorse non pubbliche per sviluppare servizi in grado di sostenere ed integrare il welfare pubblico da un punto di vista qualitativo.

Uno dei modi per coniugare tali aspetti e contribuire allo sviluppo del welfare aziendale è ritenuto essere l'aggregazione tra aziende in rete.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di fare chiarezza su quelle che possono essere le criticità e i vincoli, nonché il potenziale, delle reti nate per creare servizi di welfare comuni tra le aziende aderenti e valutare se effettivamente quello della rete può essere uno strumento in grado di portare a uno sviluppo del welfare aziendale in chiave territoriale e a portata delle imprese di piccole e medie dimensioni.

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

I risultati mostrano che le reti nate per la creazione di misure di welfare comuni possono agevolare l'avvicinamento delle PMI al tema del welfare aziendale e possono rappresentare un potenziale laboratorio di sperimentazione sul territorio per nuovi servizi in risposta a nuovi bisogni. Tuttavia, per facilitare tali processi occorre prestare particolare attenzione, in fase di progettazione della rete, alle caratteristiche di quello che sarà il territorio di riferimento, ai sistemi di relazioni industriali delle aziende partecipanti e ai meccanismi di regolamentazione interna.





## INTRODUZIONE

Dopo aver caratterizzato un certo modo di fare impresa in Italia dalla metà dell'Ottocento fino al secondo dopoguerra, dal 2009 ad oggi in parte a causa della crisi dello stato sociale, che si trascina da più di trent'anni, e in parte a causa della crisi economica esplosa nel 2007, che ha messo in mostra tutte le fragilità di un sistema industriale, economico e finanziario già fortemente messo a dura prova dai cambiamenti socio-economici degli ultimi quarant'anni, il welfare aziendale – ovvero l'insieme dei benefit e dei servizi forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa – è ritornato ad essere un tema di rilievo all'interno del dibattito relativo all'esplorazione di nuove leve per la competitività e a quello relativo alla ricerca di attori che possano sostenere lo Stato nella promozione e nella implementazione di politiche sociali in grado di dare risposte quali-quantitativamente adeguate a bisogni e rischi sociali vecchi e nuovi.

Una visione di stampo aziendalistico-organizzativo vede il welfare aziendale come uno strumento per aumentare la fidelizzazione del lavoratore, migliorare l'*employer branding* e aumentare le performance aziendali, in linea con i principi di *total reward*. Ciò è ottenuto sfruttando la leva del benessere del lavoratore, intesa qui in senso lato, offrendo a questo servizi, benefit e condizioni lavorative che intercettano determinati bisogni a cui altri attori, tra cui quelli facenti parte della sfera del welfare pubblico, ancora faticano a fornire adeguate risposte.

Negli ultimi dieci anni sono state fatte diverse sperimentazioni in tema di welfare aziendale. Molte realtà che già (anche storicamente) avevano implementato alcune misure di questo tipo hanno potenziato i propri sistemi di welfare e sono nate molte società di servizi dedicate alla consulenza sul tema e allo sviluppo di best practice.

Tuttavia, il quadro odierno mostra una diffusione del fenomeno ancora molto ridotta – tra le PMI in maniera preponderante, ma anche tra le imprese di grandi dimensioni – e la presenza di esempi virtuosi solo nella forma delle c.d. “isole felici”. La motivazione può essere anzitutto culturale, in quanto gran parte del “sistema”, non avendo ancora sviluppato compiutamente una certa sensibilità verso determinate tematiche, fa ancora molta fatica a cogliere appieno le potenzialità del welfare aziendale per le imprese.

Tra gli addetti ai lavori uno degli aspetti del welfare aziendale che desta maggiore interesse è quello fiscale.

Il Legislatore, infatti, ha deciso di riservare ai servizi di welfare un regime di vantaggio fiscale in quanto erogati per soddisfare esigenze e contemperare interessi meritevoli di tutela. In particolare, tali servizi non concorrono (o concorrono solo parzialmente) alla formazione del reddito di lavoro dipendente, dunque gli importi sono totalmente detassati e decontribuiti.

Un tale regime fiscale rappresenta un ulteriore vantaggio per le imprese che in questo modo con il welfare aziendale possono anche ridurre il costo del lavoro.

Inoltre, il Legislatore con la Legge di Stabilità 2016 ha introdotto la possibilità di convertire i premi di produttività contrattati con il sindacato in servizi di welfare aziendale, sempre mantenendo i benefici fiscali di cui sopra. Fornendo, così, alle imprese uno strumento in grado di coniugare salari di produttività e welfare, creare meccanismi incentivanti innovativi e sfruttare una leva ulteriore per poter ridurre il costo del lavoro.

La possibilità di ridurre il costo del lavoro tramite questo regime fiscale di vantaggio ha finito per accentrare su di sé molte delle attenzioni degli addetti ai lavori, finendo per rappresentare, in molti casi, il fine del welfare e non un semplice strumento utile per la strutturazione di un piano di welfare aziendale che abbia ricadute positive su lavoratori e performance. Ciò a riconferma della necessità di sensibilizzare gli addetti ai lavori e creare cultura sul tema.

Una visione più di tipo politico del welfare aziendale vede questo inserito in un più ampio processo di ricalibratura del welfare pubblico, in un'arena, in particolare, denominata "secondo welfare", in cui attori diversi – fondazioni, associazioni, organizzazioni sindacali, associazioni datoriali, imprese, eccetera – mobilitano risorse non pubbliche per sviluppare servizi in grado di sostenere ed integrare il welfare pubblico da un punto di vista quali-quantitativo.

In questa visione, come a complemento di quella aziendalistico-organizzativa incentrata sul contributo del welfare sulle performance aziendali, assume una certa importanza il territorio. Infatti, la strutturazione di un sistema di secondo welfare si basa anche sulla

costruzione di relazioni tra organismi di diversa natura per co-generare servizi in grado di arrivare dove lo Stato non riesce.

Le azioni promosse e sviluppate dalle imprese, quindi, non per forza devono esaurire i propri effetti esclusivamente all'interno dell'impresa stessa, ma, anzi, vanno progettate per fare sì che possano avere esternalità positive per il territorio in cui l'esperienza si colloca.

Uno dei modi per coniugare la visione politica e quella aziendalistico-organizzativa del welfare aziendale è l'aggregazione tra aziende in rete.

Infatti, dalla connessione (più o meno temporanea) di realtà autonome a seguito della costruzione di progetti scaturiti da cooperazione e *networking*, il welfare aziendale ha la possibilità di entrare in una nuova fase di sviluppo che ne favorisca una maggiore diffusione tra le imprese, soprattutto tra quelle di piccole e medie dimensioni, ne accresca l'efficacia per chi ne beneficia (imprese e lavoratori) e ne aumenti la valenza territoriale, in un'ottica di secondo welfare.

Con il presente lavoro si intende approfondire il tema delle reti per il welfare aziendale fornendo un contributo che approfondisca due realtà significative di rete presenti sul territorio nazionale e nate per la creazione di servizi di welfare comuni. Il tentativo è quello di fare chiarezza su quelle che possono essere le criticità e i vincoli di un tale modello, il suo potenziale, le sue direttrici evolutive, e valutare se effettivamente quello della rete può essere uno strumento in grado di portare a uno sviluppo del welfare aziendale in chiave territoriale e a portata delle imprese di piccole e medie dimensioni.

Nel primo capitolo viene ricostruito lo stato dell'arte in tema di welfare aziendale.

Per fare ciò vengono analizzate le linee evolutive dell'azione sociale d'impresa dal XIX ad oggi ed i temi che ne hanno influenzato i contenuti.

Vengono, altresì, analizzate le interrelazioni tra questa, la nascita e la crisi dello stato sociale e il ruolo che il welfare aziendale ricopre nel processo di ricalibratura del welfare pubblico.

Infine, si approfondiscono i contenuti del welfare aziendale odierno e si alcune best-practice significative presenti sul territorio italiano.

Il secondo capitolo approfondisce ulteriormente il tema del welfare aziendale ed è dedicato alle performance del welfare e alle peculiarità del caso italiano in termini di numeri e di strumenti a disposizione delle imprese per implementare piani di welfare aziendale.

La ricostruzione del quadro relativo alle performance del welfare si basa sui rilievi e sulle considerazioni prodotte dalla letteratura italiana ed internazionale sul tema.

Successivamente, per capire come tali benefici potenziali sono recepiti nel contesto italiano, viene presentata una panoramica sintetica circa la diffusione ed i contenuti del welfare aziendale in Italia.

A complemento di tali analisi si esaminerà approfonditamente la normativa fiscale italiana in tema di welfare aziendale.

Nel terzo capitolo si stringe ulteriormente il campo d'analisi, viene trattato il tema del welfare aziendale in relazione al mondo delle PMI e il tema delle reti in quanto facilitatrici di un tale connubio.

Dopo alcune considerazioni iniziali concernenti la gestione del personale nelle PMI e la ricostruzione dello stato dell'arte relativo al welfare aziendale nelle PMI italiane, viene approfondito il tema delle reti e del potenziale insito nell'aggregazione tra imprese per la diffusione e lo sviluppo del welfare aziendale in un'ottica anche di sviluppo del territorio, sottolineando, altresì, il ruolo di rilievo che queste possono ricoprire all'interno del processo di ricalibrazione del welfare pubblico.

Nell'ultimo capitolo viene illustrata la ricerca condotta per approfondire alcune delle tematiche affrontate nel terzo capitolo, ovvero si esplorano quelle realtà di rete in cui si è deciso di fare sistema per creare servizi di welfare comuni o comunque fruibili da tutti i partecipanti.

La ricerca è stata svolta tramite la metodologia dello "studio di caso", ha visto il coinvolgimento di due importanti realtà italiane – la Rete EuGenio e la Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale – e gli aspetti su cui si sofferma con particolare attenzione sono: la rilevanza dell'individuazione di un territorio di estensione ridotta per lo sviluppo di un sistema di welfare di rete aderente ai bisogni specifici del

contesto di riferimento; l'influenza che modelli di welfare analoghi tra le reti possono avere sull'operatività della rete; l'importanza del contratto di rete quale strumento per una più efficace regolamentazione ed operatività di una rete per il welfare aziendale; il potenziale insito nell'aggregazione tra imprese quale elemento facilitatore dell'approccio delle PMI al welfare aziendale.



## Capitolo 1

### WELFARE AZIENDALE: ORIGINI ED EVOLUZIONE

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

#### 1. Le origini del welfare aziendale e la sua evoluzione fino ad oggi

La storia è ricca di episodi dove a farsi carico del welfare erano soggetti diversi dallo Stato. Partendo dal medioevo e arrivando fino all'inizio del XIX secolo, protagonisti della scena sociale sono stati ordini religiosi, movimenti laicali, confraternite di arti e mestieri e, successivamente, il movimento cattolico costruttore di opere e il movimento operaio, un mondo che ricercava un concreto miglioramento delle condizioni di vita attraverso iniziative imprenditoriali. Tale tradizione rivela, inoltre, come non fossero pubbliche solo le entità “gestite direttamente dallo stato”, ma anche tutte quelle che reinvestivano senza distribuire i propri profitti, generando una pubblica utilità per la collettività<sup>1</sup>.

Nonostante il termine welfare aziendale venga utilizzato per connotare l'insieme delle pratiche e delle iniziative aziendali con finalità sociali, attivate a partire dal ventennio fascista e volte a ridurre il conflitto sociale nelle aziende, poi confluite nel secondo

---

<sup>1</sup> Sul punto si veda A. SAPORI, *I precedenti della previdenza sociale nel medioevo*, in *Studi di Storia economica. Secoli XIII-XIV-XV*, Volume 1, Sansoni Editore, 1982, pp. 427-442, G. VITTADINI, *Introduzione*, in G. VITTADINI (a cura di), *Liberi di scegliere. Dal welfare state alla welfare society*, Etas, Milano, 2002.

dopoguerra in alcuni esempi virtuosi di vera e propria azione sociale d'impresa, le prime esperienze di intervento sociale da parte delle imprese in Italia prendono forma nella lunga fase paleotecnica che ne precede lo sviluppo industriale e che, sopravvivendo a epoche economico-sociali dai caratteri più diversi, arrivano ai giorni nostri sicuramente mutate nei contenuti e nelle finalità, ma non nei modi, ovvero attraverso la ricerca del miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori<sup>2</sup>.

### ***1.1 Dal paternalismo ottocentesco ad Adriano Olivetti***

Il paternalismo industriale, fenomeno sviluppatosi nei Paesi europei in via di industrializzazione già nel corso del XVIII secolo e in Italia a partire dal XIX secolo, viene definito come «un insieme strutturato di mezzi materiali, ideologici e politici, utilizzati per formare e rinnovare la manodopera necessaria al funzionamento di un processo di lavoro determinato, in una regione data»<sup>3</sup> e una «serie di pratiche, sia materiali che simboliche, sviluppate dagli imprenditori per attrarre, organizzare, provvedere, disciplinare, formare e, attraverso la famiglia, riprodurre la forza lavoro»<sup>4</sup>.

Fenomeno, questo, non rinvenibile unicamente nelle piccole fabbriche della prima fase dell'industrializzazione, nelle quali il datore di lavoro è fisicamente presente in azienda, ma anche nelle industrie di grandi dimensioni, nelle quali la presenza di gerarchie intermedie e la spersonalizzazione del “padrone” contribuiscono a complicare il quadro. Qui, infatti, il paternalismo industriale diviene una vera e propria strategia manageriale e non solo “meri” istituti e benefit che gli imprenditori offrono a lavoratori ad integrazione dei salari. L'obiettivo è quello di creare relazioni gerarchiche accettate, dunque quello della costruzione e della contrattazione del consenso all'interno del luogo di lavoro.

In un tale contesto, pilastro tradizionale e insostituibile per legittimare il sistema gerarchico della fabbrica diventa la metafora del padre, l'immagine del “padre-padrone” e della “azienda-famiglia”.

---

<sup>2</sup> Sul punto A. CIUFFETTI, *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle «comunità globali»: villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, Crace, Perugia, 2004, CIUFFETTI, *L'azione sociale d'impresa nella storia dell'Italia contemporanea*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n.3, 37-49, L. GALLINO, *L'impresa responsabile: un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.

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

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



Ad ogni modo, in una prima fase, fino alla fine del XIX secolo, il paternalismo industriale (in Italia come in Europa) rientra ancora nella logica del *patronage*, ovvero come una sorta di prolungamento delle tradizionali forme di assistenza e beneficenza, come un dominio di carattere patriarcale ereditato dal passato agrario, in grado di assicurare un immediato e diretto controllo sociale sui lavoratori<sup>5</sup>.

In Italia primi embrioni di paternalismo sono rinvenibili nell'esperimento della colonia operaia di San Leucio, intorno alla filanda Borbonica nei pressi di Caserta, a fine Settecento. Si tratta di un vero e proprio esperimento, rimasto isolato, maturato tra sollecitazioni di carattere illuministico, l'assolutismo dei sovrani napoletani e l'emergere dei primi segnali dell'ideologia paternalistica. La sua storia inizia nel 1789, quando il villaggio viene dichiarato Real Colonia da Ferdinando IV di Borbone. La manifattura, con relativa filanda, produce veli di seta e calze. Accanto agli stabilimenti sorgono i due quartieri di San Ferdinando e di San Carlo, dove vengono alloggiati tutti gli operai. Nella colonia sono presenti una parrocchia e alloggi appositi per gli educatori, ai lavoratori veniva assegnata una casa e per i figli era prevista istruzione obbligatoria. Tale scuola dell'obbligo, la prima in Italia, iniziava fin da 6 anni e comprendeva le materie tradizionali quali la matematica, la letteratura, il catechismo, la geografia, l'economia domestica per le donne e gli esercizi ginnici per i maschi. Inoltre, nella Colonia erano aboliti gli appellativi onorifici ed il lavoro minorile, a tutti doveva essere assicurato il lavoro ed era prevista anche una sorta di previdenza<sup>6</sup>.

Un altro esempio precoce di paternalismo è il villaggio di Larderello in Toscana<sup>7</sup>. Questo si sviluppa nei pressi degli impianti industriali di Montecerboli, dove si estrae acido borico, la cui strutturazione si ha a partire dal 1918 per iniziativa di Francesco De Lardarel, un imprenditore francese giunto in Italia durante la dominazione napoleonica.

---

<sup>5</sup> Sul punto L. BERTUCELLI, *Il paternalismo industriale: una discussione storiografica*, in *Materiali di discussione*, 1999, n. 257, NOIRIEL, *Du "patronage" au "paternalisme": la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française*, in *Le mouvement social*, n. 144, 1988, pp. 17-35, D. ROBERTS, *The Paternalism of Early Victorian England*, Rutgers University Press, New Brunswick, 1979, D. ROBERTS, *The Social Conscience of the Early Victorians*, Stanford University Press, Stanford, 2002; A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004.

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

<sup>7</sup> Sul punto A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004, pp. 41-43, G. CORSANI, *Larderello e Rosignano Solvay: due villaggi operai toscani*, in E. GONDOLI (a cura di), *Architetture del Novecento*. La Toscana, Polistampa, Firenze, 2001, pp. 81-93.

La pianificazione del villaggio, in particolare, viene avviata nel 1835, quando l'imprenditore diventa l'unico proprietario della ditta e questa conosce una sensibile espansione grazie alla conquista dei mercati europei.

Gli anni quaranta e cinquanta rappresentano la fase di maggior intervento urbanistico. Il villaggio operaio è costituito da diversi dormitori e case operaie, dove i lavoratori alloggiavano insieme alle loro famiglie, da una scuola, un'infermeria, una chiesa e un teatro. Il centro abitato si sviluppa intorno alla piazza principale, piazza Leopolda, delimitata dagli insediamenti industriali, dalla chiesa, dagli uffici e dalle residenze dei dirigenti, dove vengono celebrate tutte le feste volute dall'imprenditore. Ogni nucleo familiare dispone, inoltre, di un piccolo appezzamento di terreno da utilizzare come orto.

Il villaggio di Larderello si configura per i lavoratori che vi abitano, come una piccola oasi di benessere e di sviluppo all'interno di un contesto rurale arretrato e povero. Nello stesso tempo, il paternalismo attuato da De Larderel assume caratteri particolarmente forti ed autoritari, che affondano le loro radici negli ambienti del moderatismo toscano, ma, soprattutto, sono legati alla energica personalità dell'imprenditore francese. Egli usa esclusivamente manodopera maschile, procede ad una riduzione dei turni di lavoro e garantisce il salario minimo, la pensione agli invalidi ed alle vedove e i sussidi di malattia, attraverso un fondo costituito con contributi obbligatori da parte degli stessi lavoratori, ma nello stesso tempo, per arginare le crisi sociali, egli introduce nelle sue comunità delle vere e proprie forme di "malthusianesimo", al fine di controllare e gestire l'intera popolazione. Queste finalità sono di fatto stabilite con il regolamento del 1849, che determina una sostanziale chiusura di Larderello nei confronti delle comunità vicine. Per sposarsi, infatti, è necessario il consenso dell'imprenditore, che lo concede con moderazione, facendo sempre attenzione affinché i matrimoni avvengano nell'ambito delle famiglie legate alla fabbrica.

È nella seconda metà dell'Ottocento, in particolare a partire dal 1870, che si ha una più marcata diffusione in Italia di villaggi operai, collocati solitamente in prossimità degli stabilimenti produttivi, nonché di iniziative di carattere sociale. In questa fase, tra le motivazioni che portano alla creazione di tali vi è la necessità di staccare definitivamente i lavoratori dal contesto agricolo, ovvero dal mondo contadino dal quale provengono, per trasformarli in operai perfettamente integrati con le attività industriali. Infatti, assieme

alla necessità di limitare l'associazionismo operaio per governare una fase di passaggio tumultuosa in cui la resistenza operaia alle norme di fabbrica è molto forte, la creazione e la formazione di una manodopera specifica è uno dei principali fini economici economico-aziendali del paternalismo delle origini<sup>8</sup>.

Alcuni esempi di paternalismo che in questo periodo ha portato alla nascita di villaggi, destinati a svilupparsi nel corso dei decenni a venire, sono quelli dei fratelli Poma a Biella, Giacomo Feltrinelli a Campione sul Garda, della famiglia Antonini a Crocetta di Montello e Paolo Cremonini a Piazzola sul Brenta. Sempre nel periodo in esame, esempi di paternalismo che non ha portato alla strutturazione di villaggi operai, ma "solo" ad iniziative di carattere sociale ed assistenziale a favore dei lavoratori, sono quelli di Franco Tosi a Legnano, Raimondo Visconti di Modrone a Vaprio d'Adda, Eugenio Cantoni a Bellano ed Edoardo Brambilla a Bergamo<sup>9</sup>.

In questi anni si sviluppa, però, anche un paternalismo meglio codificato e strutturato, con una significativa elaborazione anche sul piano culturale. Tale paternalismo, c.d. "organico", affianca alla realizzazione di un villaggio operaio innovazioni sotto il profilo urbanistico e iniziative socio-assistenziali e previdenziali ben articolate<sup>10</sup>.

In particolar modo in questi contesti, gli interventi messi a punto dagli imprenditori a favore dei propri dipendenti, ed attivati all'interno della fabbrica e del relativo villaggio, consentono di costruire nei confronti di questi un sistema di controllo capillare ed efficace, in grado di prevenire scontri sindacali o l'emergere di comportamenti "devianti". Dunque, il villaggio operaio, nato per esigenze di natura geografica, assume significati anche più forti e profondi, ovvero si configura come un luogo dove, sotto l'ideologia dominante dell'imprenditore, è possibile superare le contraddizioni del capitalismo, recuperando, anche se attraverso la manipolazione delle coscienze, una "pace sociale" imposta e regolata dall'alto. L'imprenditore concede servizi e strutture, che per lui rappresentano un costo notevole, pur di ottenere il consenso da parte dei suoi lavoratori.

---

<sup>8</sup> Si veda M. SALVATI, *Cultura operaia e disciplina industriale: ipotesi per un confronto tra correnti storiografiche*, in *Movimento operaio e socialista*, 1980, n.1, pp. 5-17, R. ROMANO, *L'industria cotoniera lombarda dall'Unità al 1914*, Banca Commerciale Italiana, Milano, 1992, pp. 313-314, A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004, p. 3; L. BERTUCELLI, *op. cit.*

<sup>9</sup> Si veda A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004.

<sup>10</sup> Sul punto si veda G. SAPELLI, *Gli organizzatori della produzione e tra struttura d'impresa e modelli culturali*, in C. VIVANTI (a cura di), *Storia d'Italia. Annali 4. Intellettuali e potere*, Einaudi, Torino, 1981, A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2012, 37-49; A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004.

Gli esempi più noti di questa corrente – di cui si parlerà in appositi riquadri nelle pagine che seguono – sono quelli di Cristoforo Benigno Crespi a Crespi d’Adda, Gaetano Marzotto a Valdagno, Alessandro Rossi a Schio e Napoleone Leumann a Collegno<sup>11</sup>.

### **Alessandro Rossi e la Nuova Schio**

Il lanificio di Alessandro Rossi, fondato nel 1817 dal padre Francesco, nei primi anni Settanta del secolo si presenta come uno dei maggiori complessi industriali della penisola italiana.

Dopo la costruzione della moderna “fabbrica alta” di sei piani, avvenuta nel 1868, l’industria laniera di Alessandro Rossi conosce un significativo sviluppo, che obbliga l’imprenditore ad ampliare e decentrare il suo complesso industriale nei centri posti vicino a Schio, nelle località di Rocchette, Pievebelvicino, Torrebelvicino e Arsiero.

Il momento più importante di questa fase di ristrutturazione dell’azienda, nel frattempo convertita in società per azioni, è la costruzione del villaggio operaio che prende il nome di Nuova Schio. Fino alla costruzione di questo, Alessandro Rossi si limita a predisporre singoli interventi assistenziali e a realizzare un solo condominio operaio (il *palazzon*), tra il 1868 e il 1870, al cui interno sono previsti anche degli ambienti collettivi: cucine, cantine, una sala di ricreazione e da ballo.

Tra il 1858 e il 1871 vengono realizzate provvidenze sociali, costituite da: società di mutuo soccorso, una casa fitti, scuole serali, un asilo, una mensa e un teatro.

Il primo quartiere, con 150 appartamenti, la chiesa, la scuola e numerosi spazi verdi, viene costruito tra il 1873 e il 1880. Tutte le case dispongono di due o tre appartamenti e sono dotate di soffitta, cantina e di un piccolo orto.

Nel tempo il villaggio viene dotato di spacci, asili, scuole, una nuova chiesa, un bagno pubblico e un lavatoio. Si realizza anche un convitto, destinato ad ospitare le giovani operaie che provengono dai paesi vicini.

Si prevede per gli operai la possibilità di acquistare la propria casa, in modo da legare a Schio la manodopera qualificata. Alla firma del contratto, l’acquirente doveva versare un importo pari al 15% del prezzo e impegnarsi a pagare la quota restante in dieci o dodici rate annuali

---

<sup>11</sup> Si veda A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2012, 37-49; A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004.

I quartieri realizzati nelle località vicine a Schio vengono collegati con la sede principale delle manifatture grazie ad una ferrovia inaugurata nel 1885. Ciò a conferma dell'impegno di Rossi non soltanto all'interno dei centri urbani, ma su tutto il territorio, in cui realizza importanti opere pubbliche, come dighe, ponti, condotte idrauliche ed elettriche.

Dal punto di vista previdenziale e sociale, il sistema attuato da Alessandro Rossi prevede l'istituzione di fondi pensionistici e l'assistenza in occasione della maternità, l'organizzazione di cicli di colonie marine e montane destinate ai figli dei lavoratori e la costituzione di società operaie, poste sempre sotto il suo diretto controllo.

Nel 1873 viene istituita una biblioteca circolante e per educare e addestrare i lavoratori vengono aperti corsi serali di alfabetizzazione e, dal 1878, anche una scuola industriale.

Negli anni successivi si procede all'apertura di un magazzino cooperativo e di uno spaccio merci, entrambi gestiti da una società per azioni, aperti a tutti i lavoratori.

Infine, nel 1877 si predispone l'organizzazione di un importante luogo di ritrovo: il circolo operaio.

Occorre sottolineare che tutti questi interventi, che consentono di organizzare e gestire il tempo libero degli operai, in realtà non incidono in maniera forte ed evidente sulle finanze padronali. Infatti, tutti gli oneri ricadono sempre sui lavoratori, obbligati ad assistersi da soli, secondo le modalità imposte dall'imprenditore. La stessa sottoscrizione delle azioni del lanificio da parte degli operai si configura, in realtà, come una semplice operazione di propaganda volta ad ottenere il coinvolgimento ideologico dei lavoratori e il loro consenso

### **La creazione di Crespi d'Adda da parte di Cristoforo Benigno Crespi**

La costruzione del villaggio di Crespi d'Adda, voluto dall'imprenditore Cristoforo Benigno Crespi per ospitare gli operai del suo nuovo cotonificio, viene iniziata nel 1878 contemporaneamente alla realizzazione dello stabilimento.

La struttura del villaggio, collocato a quindici chilometri a sud di Bergamo nei pressi del fiume Adda, tra i centri di Capriate e Canonica, trova il suo assetto definitivo nel decennio compreso tra il 1880 e il 1890, quando vengono realizzate le prime villette mono e

bifamiliari. Queste, opportunamente isolate e poste ad intervalli regolari, sono sempre dotate di un orto-giardino che l'operaio deve tenere costantemente in ordine.

La funzione dell'orto (la cui corretta tenuta è regolarmente verificata dalla direzione) è centrale nella vita del villaggio. Rappresenta, infatti, il principale strumento per annullare le tensioni sociali e il logorio del lavoro di fabbrica; deve occupare il tempo libero degli operai all'interno di una dinamica familiare e, quindi, in un sostanziale isolamento, che evita pericolose forme di vita associata.

L'insediamento così organizzato consente a Crespi di ottenere delle buone condizioni igieniche e, soprattutto, una certa tranquillità sociale.

È prevista una pigione, dovuta dagli operai, per l'affitto degli alloggi. Questa è calcolata in base al numero delle stanze ed è trattenuta direttamente nella busta paga ogni quindici giorni.

Alla fine dell'Ottocento, il villaggio viene completato con la realizzazione dei tre simboli architettonici del potere della famiglia Crespi, indicativi della dimensione di controllo sociale presente nel villaggio: il castello residenziale dei Crespi (1894- 1897), una chiesa (1893), e un cimitero (1896), dominato dalla mole del mausoleo di famiglia.

La chiesa, in particolare, ha un ruolo istituzionale ed è un punto di attrazione. La messa della domenica mattina, alla quale devono andare tutti i lavoratori e a cui partecipano anche i Crespi, è un momento di fondamentale importanza per evidenziare i diversi ruoli sociali e per ribadire, in chiave simbolica, il potere degli imprenditori. Tutte le feste religiose sono celebrate con solennità e impegno, in quanto esse rappresentano momenti in grado di coinvolgere l'intero villaggio, favorendo l'integrazione e creando intorno agli industriali e alla loro fabbrica una forte e significativa identità. In tal senso, il cappellano svolge un ruolo centrale. Egli è, infatti, alle dipendenze dell'imprenditore e deve interpretare e rappresentare le volontà di quest'ultimo.

In poco tempo, Crespi d'Adda diventa un villaggio operaio esemplare all'interno del quale l'imprenditore può esercitare tutto il suo potere di controllo sui lavoratori.

Anche l'educazione scolastica diventa un importante strumento di controllo sociale, che deve cominciare fin dalla più tenera età. I Crespi, infatti, nel loro villaggio costruiscono un asilo e una scuola elementare, dove possono insegnare soltanto maestri stipendiati direttamente dalla famiglia degli imprenditori. L'obiettivo dell'istruzione scolastica è di formare i futuri operai, sempre disciplinati e fedeli all'imprenditore.

### **Napoleone Leumann e il villaggio operaio di Collegno**

Il villaggio operaio a Collegno, nei pressi di Torino, viene costruito tra il 1890 e il 1911 intorno all'opificio della famiglia Leumann. Al termine della sua costruzione, il villaggio Leumann arriva ad ospitare circa la metà degli oltre 1.500 dipendenti della fabbrica.

Il villaggio viene progettato da Pietro Fenoglio, che utilizza come modello la città operaia dei Menier a Noisiel. Alla sua elaborazione partecipa direttamente anche Napoleone, formatosi in Svizzera e quindi al corrente del dibattito europeo che negli anni immediatamente precedenti si sviluppa sul tema dell'abitazione popolare a basso costo. All'interno del villaggio si trovano una scuola, un albergo, una chiesa e gli uffici. Un apposito edificio, inoltre, ospita i bagni e le docce.

Gli appartamenti non vengono distribuiti solamente in base alla grandezza del nucleo familiare, ma anche in riferimento ai meriti che i singoli operai si guadagnano nella vita sociale e nel lavoro. Ogni nucleo abitativo, inoltre, dispone di una cantina, di un sottotetto, di una legnaia e di un appezzamento di terreno, da utilizzare come orto oppure come giardino. Quest'ultimi, nella migliore tradizione del paternalismo di fabbrica, sono oggetto di concorsi annuali.

Come evidenziato nel caso di Crespi d'Adda, anche nel villaggio di Collegno ogni intervento è sempre finalizzato al mantenimento della pace sociale, indispensabile per la produzione industriale.

Particolarmente curati, in questo caso, sono i settori dell'assistenza e della previdenza, ma anche quello del tempo libero. Nel primo decennio del Novecento, infatti, il villaggio viene dotato di due casse pensioni, una per gli operai ed una per gli impiegati, di una cassa puerpere e di un fondo nuziale, di uno sport club e di un teatro-cinema. Non manca nemmeno la scuola della buona massaia, diretta dalla moglie di Napoleone, Amalia Cerutti.

Infine, occorre sottolineare come a Crespi d'Adda le scuole elementari ed altre istituzioni simili non si configurano solo come degli efficaci strumenti di controllo sociale, ma anche come dispositivi per costruire il consenso, fin dalla tenera età, nei confronti della figura dell'imprenditore.

Rispetto ad altre esperienze, il paternalismo di Leumann ha due connotazioni particolari. In primo luogo, si rileva che le diverse attività cercano sempre di salvaguardare l'unità familiare, come struttura portante della società e del sistema economico. Spetta ai capifamiglia, infatti, il compito di trasmettere ai figli l'arte della tessitura, in modo da garantire la necessaria continuità ed una rapida, quanto efficace riproduzione delle capacità professionali. Un altro elemento, che caratterizza in modo evidente il paternalismo di Napoleone Leumann, è il forte impulso dato alle organizzazioni operaie di tipo moderato, in modo da evitare rivendicazioni più radicali.

### **Gaetano Marzotto a Valdagno**

Nell'area veneta, oltre al caso di Schio, la più importante esperienza di paternalismo è quella di Gaetano Marzotto a Valdagno.

Alla metà degli anni Settanta dell'Ottocento i Marzotto sono una famiglia borghese il cui stabilimento tessile, sito in una zona povera e depressa come quella di Valdagno, rappresenta una risorsa di fondamentale importanza per una manodopera generica, costituita da contadini senza lavoro.

In questo contesto, l'esperienza industriale di Gaetano Marzotto trova spazio in una dinamica di totale dominio sulla società del luogo, all'interno di una solida alleanza con le vecchie famiglie eminenti della zona, appartenenti al ceto fondiario e nobiliare.

Il primo intervento a carattere sociale di Marzotto è ancora fortemente segnato dal filantropismo. Egli non si pone, infatti, il problema di dar vita ad un sistema in grado di prevenire stabilmente la conflittualità operaia, quasi del tutto assente, quanto di risolvere le difficoltà contingenti. È con questa prospettiva, che nel 1873 Gaetano Marzotto promuove la nascita della Società di mutuo soccorso tra gli operai del suo lanificio.

Ad ogni modo, tra il 1875 e il 1885, in località Vallarsa, a ridosso della fabbrica, in una zona dominata dalla villa padronale, inizia a crescere il primo nucleo di case operaie, con relativi orti, con l'immane magazzino cooperativo, un asilo infantile e le cucine economiche. Tra le diverse istituzioni volute dall'imprenditore per i suoi operai vi è anche una banda musicale, uno dei principali strumenti per costruire il consenso intorno alla figura dell'imprenditore.

Il suo originario atteggiamento filantropico inizia così, seppur lentamente, a prendere le forme del paternalismo industriale. Esso si configurerà come una scelta obbligata a partire



dagli anni Ottanta quando l'azienda conosce un significativo sviluppo tecnologico, l'arrivo di crescenti quote di manodopera specializzata e il progressivo aumento del numero dei dipendenti, che alla fine dell'Ottocento sono circa 1.800. Dinamiche, queste, che porteranno alle prime tensioni sociali.

L'ideologia paternalistica largamente diffusa nel ceto industriale italiano a fine Ottocento ha implicazioni anche al di fuori del sistema fabbrica e delle comunità in cui si manifesta, ovvero essa rappresenta una tappa fondamentale nella costruzione dello Stato sociale in Italia. I servizi sanitari, le istituzioni scolastiche e i sistemi di assicurazione contro gli infortuni e la vecchiaia messi a punto dagli imprenditori, fedeli alla logica del paternalismo, seppur rivolti ad una ristretta quota di lavoratori, consentono, insieme alle realizzazioni delle società di mutuo soccorso e delle cooperative operaie e parallelamente agli interventi pubblici varati alla fine dell'Ottocento, di definire il primo sistema di sicurezza sociale italiano. Direzione, questa, in cui si collocheranno anche i successivi esperimenti novecenteschi del paternalismo, nel più generale quadro delle politiche sociali volute dal regime fascista <sup>12</sup>.

A cavallo tra il XIX e il XX secolo il paternalismo aziendale deve confrontarsi non solo con la strutturazione dello stato sociale, con i primi provvedimenti in tutela dei lavoratori e il riconoscimento della legittimità dell'organizzazione operaia, ma anche con il decollo industriale dell'Italia.

Infatti, l'individuazione di nuove fonti energetiche, come quella elettrica, la realizzazione delle reti ferroviarie e stradali, la costruzione di canali e porti, cioè il compimento "fisico" del mercato nazionale, nonché l'impegno diretto dello Stato nella fondazione di nuove industrie, soprattutto in settori strategici, favoriscono il decollo industriale dell'Italia, modificando definitivamente quel rapporto tra industria e territorio che nell'Ottocento ha determinato lo sviluppo decentrato delle prime manifatture tessili.

Dunque, dopo le campagne povere della fascia pedemontana delle Alpi, il nuovo scenario dell'industrializzazione italiana sono le città e tale fenomeno riguarda sia i centri maggiori, dotati di importanti funzioni amministrative ed economiche anche prima

---

<sup>12</sup> Si veda E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, 43-82, A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004.

dell'impianto delle grandi fabbriche, come nei casi di Torino e Milano, sia i centri di piccole dimensioni, che devono il loro primo ed intenso sviluppo proprio all'insediamento di vasti complessi produttivi.

I nuovi spazi residenziali degli operai diventano i borghi e i quartieri popolari, destinati a crescere nelle aree marginali e periferiche delle aree cittadine, a ridosso degli impianti manifatturieri. In entrambi i casi si registra, per effetto della forte immigrazione operaia, il problema della carenza di alloggi popolari e ciò finisce per determinare fenomeni quali il sovraffollamento, l'emergere di questioni igieniche e sanitarie e la progressiva crescita degli spazi urbani, senza la contemporanea realizzazione delle necessarie infrastrutture, come acquedotti e reti fognarie. Molto spesso tali problemi sono amplificati dall'incapacità delle amministrazioni pubbliche locali di affrontarli in modo adeguato, quasi sempre per motivi di carattere finanziario.

In questo scenario, chi è in grado di interferire sullo sviluppo del tessuto urbano sono proprio gli industriali – spesso detentori di suoli periferici, posti accanto ai poli produttivi. Questi intraprendono, dunque, la costruzione di singole case e di interi quartieri operai mentre individuano nuovi e più efficaci provvedimenti a carattere assistenziale.

Per gli imprenditori, non si tratta soltanto di rispondere alle richieste avanzate dalle amministrazioni locali, prive di risorse finanziarie e condizionate dai gruppi di potere presenti all'interno delle città, ma anche di recuperare, almeno parzialmente e in riferimento ad alcuni settori della forza lavoro, quel controllo sugli operai parte essenziale delle strategie aziendali di fine Ottocento<sup>13</sup>.

In questo periodo, circoscrivibile al primo quarto del XX secolo, nonostante il paternalismo ottocentesco inizi a mostrare i suoi limiti, non riuscendo più ad arginare efficacemente la conflittualità operaia, molti imprenditori continuano ugualmente a dar vita, seppur con atteggiamenti contraddittori e non senza contrasti e conflitti, a diversi villaggi aziendali.

La prima guerra mondiale e ritmi di produzione da essa imposti per sostenere lo sforzo bellico che in Italia non hanno dato luogo a significativi interventi sul fronte della gestione e dell'organizzazione della manodopera – come accade invece in altri paesi

---

<sup>13</sup> Si veda A. CIUFFETTI, *Condizioni materiali di vita, sanità e malattie in un centro industriale: Terni, 1880-1940*, A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004.

industrializzati con lo sviluppo delle teorie sulla organizzazione scientifica del lavoro –, non contribuiscono, parimenti, a dare un particolare nuovo impulso al paternalismo azienda. Infatti, le questioni inerenti la disciplina di fabbrica venivano risolte con il ricorso alla militarizzazione dei lavoratori<sup>14</sup>.

Ad ogni modo, il tradizionale rapporto personale tra imprenditore e lavoratore, tipico del paternalismo ottocentesco, viene reso a poco a poco impraticabile a causa del progressivo ampliamento delle dimensioni degli impianti industriali, la separazione fisica tra capitale e responsabilità aziendale e l'estensione delle figure intermedie, che portano ad una costruzione gerarchica della fabbrica più complessa.

Viene fatta cadere in questo periodo la nascita di un effettivo paternalismo industriale, contrapposto ad un periodo precedente caratterizzato invece da una forma paternalismo ancora non privo di connotazioni tipiche del *patronage*. Tale "nuovo" paternalismo mira a fare del lavoratore dipendente un "produttore" e quindi aspira ad un "controllo totale" sulla sua vita. Aspetto peculiare di questo paternalismo consiste nella trasformazione dei tradizionali *ex gratia* benefits, tipicamente discrezionali per il padrone nelle aziende familiari di piccole e medie dimensioni, in politiche di welfare che introducono un sistema di benefits garantiti, cioè contrattati<sup>15</sup>.

Emblematici della messa in crisi, se non addirittura del tramonto, del paternalismo ottocentesco sono due episodi che hanno riguardato due delle realtà approfondite in precedenza. Nel 1920 Silvio Benigno Crespi, nel corso di una manifestazione organizzata dal sindacato, viene assalito dalla folla nel momento in cui cerca di salire sul palco per parlare agli operai e, una volta rifugiatosi nella sua auto, diviene oggetto di una sassaiola. Nel villaggio di Larderello, invece, nel 1920 inizia uno sciopero al quale partecipa la maggior parte degli operai. Si tratta del in assoluto del primo episodio di questo tipo nel Villaggio, a cui seguiranno anni di tensione tra serrate e continui scontri sindacali.

Due esempi molto studiati di paternalismo nati in questo periodo di passaggio tra il paternalismo ottocentesco e la "fabbrica totale" del periodo fascista e in cui lo sviluppo degli stabilimenti produttivi e delle strutture dedicate ai lavoratori si intreccia e influenza lo sviluppo dei centri abitati e delle comunità circostanti da un punto urbanistico e

---

<sup>14</sup> Sul punto A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2012, 37-49; A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004.

<sup>15</sup> Si veda G. NOIRIEL, *op. cit.*, 1984, L. BERTUCELLI, *op. cit.*

amministrativo, sono quelli della Solvay a Rosignano (poi Rosignano Solvay) e della Dalmine nei pressi di Bergamo – di cui si parlerà più approfonditamente nei riquadri seguenti <sup>16</sup>.

### **Rosignano Solvay**

La Solvay è una grande multinazionale belga specializzata nella produzione della soda fondata nel 1863 dai fratelli Ernest ed Alfred Solvay.

Nato nel 1838 e morto nel 1922, Ernest è un'importante figura di imprenditore filantropo, il cui percorso si colloca lungo il sentiero del positivismo.

Nel 1912, quando la Solvay decide di investire in Italia, essa già possiede in tutto il mondo, dagli Stati Uniti alla Francia, dall'Inghilterra alla Russia, compreso lo stabilimento principale di Couillet, in Belgio, ben 24 fabbriche. Nel 1913, in una zona deserta e depressa, ma strategica in riferimento alle vie di comunicazione e alla vicinanza alle materie prime, del comune di Rosignano Marittimo, a sud di Livorno, la costruzione del relativo stabilimento produttivo è già iniziata. La realizzazione del villaggio aziendale a ridosso dell'insediamento industriale, data la mancanza in quest'area di nuclei abitati di un certo rilievo, viene intrapresa dal 1919 in poi.

Del resto la stessa Solvay, proprio per la sua natura di azienda multinazionale, all'inizio del XX secolo risulta proprietaria di numerosi villaggi operai in tutta Europa. Nelle sue strategie, infatti, un ruolo di primo piano è sempre occupato da un'attenta politica di pianificazione urbanistica e territoriale. La Società non esita ad esportare ovunque il suo modello di villaggio aziendale e la sua visione paternalistica della fabbrica, soprattutto nel settore dei consumi: alloggio, vitto, vestiario, istruzione e svago.

Nello sviluppo dell'insediamento si procede attraverso una rigida "zonizzazione": agli operai è riservato il settore tra la ferrovia e il mare, mentre agli impiegati, quello posto oltre la linea ferroviaria. Le abitazioni dei dirigenti, invece, nel rispetto di una rigida gerarchia, sorgono nelle vicinanze della direzione aziendale.

Il primo lotto di abitazioni per impiegati sorge nel 1914. Nel 1919 si procede, invece, nella realizzazione della mensa, dei magazzini e degli uffici della direzione. Le case

---

<sup>16</sup> Si veda G. CORSANI, *op. cit.*, p. 88, C. LUSSANA (a cura di), *Dalmine dall'impresa alla città. Committenza industriale e architettura*, Fondazione Dalmine, Dalmine, 2003.

operaie, con orto e giardino, edificate nel settore del villaggio posto oltre la linea ferroviaria e la strada statale Aurelia, vengono costruite nel 1923. Nel 1929, il nucleo immediatamente a ridosso degli stabilimenti risulta completato in ogni particolare, mentre sono già in funzione i dormitori per gli operai pendolari, il refettorio, le scuole elementari, gli asili, l'ospedale, la foresteria, la chiesa e il cinema-teatro, quest'ultimo inaugurato nel 1928.

Le abitazioni sono assegnate gratuitamente ai dipendenti per tutto il periodo che lavorano all'interno dell'azienda – tuttavia non tutti i dipendenti operai trovano alloggio all'interno del villaggio, destinato quasi esclusivamente alla forza lavoro specializzata. È loro offerta anche la possibilità di affittare dei terreni coltivabili. Del resto, gli spazi verdi hanno un ruolo determinante nella fisionomia del villaggio, che sembra richiamarsi al modello delle città giardino inglesi.

Nel guidare la rapida crescita dell'insediamento la Solvay si sostituisce del tutto agli enti pubblici locali. Infatti, fin dall'inizio il Comune di Rosignano risulta sempre subordinato all'azienda. Esso non solo realizza tutte le opere di urbanizzazione primarie e secondarie, ma concede immediatamente alla Solvay anche l'esenzione, per cinque anni, dalle imposte.

Praticamente disabitata nel 1911, la zona dove sorge il villaggio già nel 1921 registra oltre 1.300 residenti. Da 3.715 nel 1931, gli abitanti del nuovo centro urbano diventano 4.317 nel 1936. A questa data, il villaggio, che assume la definitiva denominazione di Rosignano, è praticamente ultimato.

Per il tempo libero, la Società provvede all'istituzione di circoli ricreativi e di stabilimenti balneari, cercando di rispettare sempre la netta separazione tra gli operai e gli impiegati. Dal punto di vista assistenziale, la politica della Solvay è particolarmente avanzata ed innovativa. Puntuali previdenze sono previste in caso di malattia o di infortunio. Inoltre, si prevede l'assistenza medica diretta, una cassa pensioni, la giornata lavorativa di otto ore e le ferie pagate.

### **La Dalmine**

Un caso del tutto particolare nell'ambito del percorso che dal paternalismo ottocentesco conduce al modello della “fabbrica totale” è rappresentato dalla Società Dalmine, nata

con capitali italiani e tedeschi nel 1906 con la denominazione di Società Anonima Tubi Mannesmann.

Dopo la crisi legata alla riconversione postbellica, nel 1920 viene fondata una nuova impresa, denominata Società Anonima Stabilimenti di Dalmine. L'azienda, titolare del brevetto di laminazione per tubi in acciaio senza saldatura, realizza il suo stabilimento nel 1907 a Sabbio, una località rurale nei pressi di Bergamo, in cui negli anni successivi procede nella costruzione di un ampio villaggio per operai ed impiegati, indispensabile per alloggiare la forza lavoro. L'insediamento conosce un rapido e intenso sviluppo che si consolida negli anni del fascismo, quando la ditta, mettendo a punto un vasto programma di attività assistenziali e ricreative, definisce, in tutti i suoi aspetti, un modello di dominio assoluto, adottato con estrema decisione e puntualità.

Tra il 1911 e il 1912, quando nella fabbrica sono impiegati circa 700 lavoratori, vengono costruiti i primi cinque edifici, destinati ad ospitare le residenze per i direttori e gli alloggi per i capiofficina e i capiufficio. Contemporaneamente, si procede nella realizzazione dei primi alloggi per gli operai. Questo primo nucleo dell'insediamento, dotato peraltro di acquedotto, viene completato con l'apertura di un ufficio postale, di una scuola, di un ristorante e di un albergo. In questa fase iniziale, i servizi sociali contemplano esclusivamente la vigilanza e la presenza di un medico. Nello stesso tempo, si concedono dei contributi al Comune di Sabbio per l'istituzione di un servizio ostetrico, per il mantenimento degli ammalati cronici di umile condizione e per le spese cimiteriali.

Dopo la prima guerra mondiale si apre una seconda e significativa fase nel percorso di sviluppo, sia della fabbrica, sia del centro abitato di Dalmine. Dal 1924 in poi, in particolare, quando i lavoratori oscillano intorno alle 3.000 unità, l'intero insediamento assume la sua forma definitiva. Risulta composto da 25 edifici a due piani, per un totale di 120 appartamenti, in cui ogni alloggio è dotato di acqua corrente e di luce elettrica. (non manca nemmeno il tradizionale orto). Contemporaneamente, vicino alle prime ville costruite per i dirigenti, si realizza il villaggio "Leonardo da Vinci", destinato, secondo un rigido criterio di "zonizzazione", agli impiegati. Sempre in questi anni viene eretta la foresteria per i lavoratori celibi e negli anni successivi viene costruito un importante complesso sportivo con campi da tennis, da bocce, da calcio e una pista per l'atletica leggera.

L'assoluta identificazione tra l'azienda e il territorio dove essa sorge, in direzione di un totale dominio da parte della Dalmine, si realizza compiutamente nel 1927 quando dall'unione dei tre preesistenti comuni rurali di Sabbio, Mariano e Sforzatica, nasce il Municipio di Dalmine, la cui denominazione, non a caso, coincide con quella della fabbrica. Lo spazio edificato da quest'ultima diventa il nuovo centro amministrativo del territorio e la carica di podestà viene affidata a Ciro Prearo, direttore amministrativo della Società e figura chiave, nel processo di costruzione, durante il fascismo, dell'apparato assistenziale e ricreativo della Dalmine.

Se le strutture sociali dell'insediamento vengono definite nel corso degli anni Trenta, in armonia con l'ideologia e le volontà del regime fascista, alcune importanti istituzioni vengono comunque aperte anche in questa fase. Viene, infatti, a delinearsi uno spazio, all'interno dell'insediamento, destinato a diventare negli anni successivi il vero centro del villaggio. Si tratta di una cooperativa di consumo, con un forno, un macello, una cantina e un magazzino per la vendita dei generi di prima necessità, di un asilo, di una colonia elioterapica e delle scuole elementari, private e pubbliche. Non a caso è in quest'area che nel 1931 viene eretta la chiesa parrocchiale e negli anni successivi, il palazzo comunale, la Casa del Fascio e la sede del dopolavoro aziendale

Solo con il fascismo, nell'ambito dell'economia corporativa, il cui obiettivo è proprio quello di eliminare la contrapposizione tra capitale e lavoro, sia ha una forte diffusione di forme assistenziali e ricreative direttamente gestite dalle aziende, in grado, perlomeno in teoria e da un punto di vista prettamente imprenditoriale, di portare a nuove modalità di collaborazione tra le diverse forze sociali. A tal fine, lo strumento principale a livello istituzionale è rappresentato dall'Opera Nazionale Dopolavoro nata nel 1925 con il compito di organizzare il tempo libero delle masse popolari.

In una tale prospettiva diventa sempre più pressante l'invito, rivolto agli industriali da parte del governo fascista, di procedere all'attivazione del *welfare* aziendale e di farsi carico dell'assistenza agli operai, in una dimensione che assume anche i caratteri della filantropia. Quello che si chiede alle aziende, in particolare, è di gestire i tempi e gli spazi della dimensione sociale delle classi lavoratrici, non solo per sopprimere la loro conflittualità e la loro opposizione politica, ma anche per annullare l'azione delle organizzazioni di sinistra e della chiesa cattolica. Dunque, agli imprenditori non resta che

procedere nella riscoperta, ma in una prospettiva totalmente nuova e più moderna, del paternalismo ottocentesco.

Quello che il fascismo propone agli imprenditori, nell'ambito dell'organizzazione scientifica del lavoro, è un nuovo modello di *welfare* aziendale, in grado di affiancare e sostenere, contemporaneamente, la costruzione dello Stato sociale da parte del regime e la sua stessa politica economica.

Infatti, sia il fascismo – grande contenitore politico ed istituzionale – che le grandi industrie – motore dello sviluppo economico – per la loro affermazione, su piani diversi, necessitano del consenso e di nuove procedure di controllo sugli operai. Il fascismo ha come obiettivo l'eliminazione del conflitto sociale e del malcontento delle masse popolari, nel quadro di un'efficienza produttiva e di nuove politiche di gestione dei lavoratori, che rimandano ad un più generale processo di modernizzazione della società italiana. Il consenso che cercano le industrie, invece, riguarda le loro politiche aziendali di razionalizzazione dei processi lavorativi. La “pacificazione sociale” diventa un elemento di fondamentale importanza per aumentare la produttività degli operai, creando un clima privo di scontri e rivendicazioni, nel momento in cui crescono le dimensioni degli stabilimenti produttivi e delle imprese, soprattutto in alcuni settori strategici, come quelli dell'elettromeccanica e della chimica.

Ciò costituisce, dunque, lo scenario entro il quale prende forma il neopaternalismo aziendale del XX secolo<sup>17</sup>.

Inizialmente l'atteggiamento mostrato dagli imprenditori risulta molto tiepido. Solo nel 1927 si osserva una svolta significativa, contestualmente ai processi di ristrutturazione che coinvolgono gran parte delle industrie, alla ricerca di una maggiore efficienza e competitività, il che implica anche la necessaria collaborazione da parte dei lavoratori. Contemporaneamente, vanno progressivamente a chiarirsi i rapporti tra il regime e gli industriali. Infatti, la gestione delle fabbriche e l'individuazione delle singole strategie economiche rimangono di competenza degli imprenditori che, nell'esercizio delle loro

---

<sup>17</sup> Si veda D. BIGAZZI, *Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione italiana*, in F. AMATORI, D. BIGAZZI, R. GIANNETTI, L. SEGRETO (a cura di), *Storia d'Italia. Annali 15. L'industria*, Einaudi, Torino, 1999, pp. 895-994, E. BENENATI, *op. cit.*, 1999, A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004, V. DE GRAZIA, *La taylorizzazione del tempo libero operaio nel regime fascista*, in *Studi storici*, 1978, vol. 19, n. 2, pp. 331-366, V. DE GRAZIA, *Disciplina del lavoro e mediazione sociale sotto il regime fascista: le funzioni del dopolavoro nell'organizzazione del lavoro*, in *Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli*, 1981, vol. 20, pp. 169-188.



attività, hanno la certezza di potersi muovere con larghi margini di autonomia e senza ingerenze esterne. In questa ottica, le politiche assistenziali e previdenziali varate dalle industrie, che accompagnano la contemporanea creazione, da parte del fascismo, dello Stato sociale, si configurano come la caratteristica via italiana alla organizzazione scientifica del lavoro, nella quale, rispetto al *taylorismo*, si rafforza la centralità dell'individuo nel sistema di fabbrica facendo sì che l'investimento nelle opere sociali non abbia un carattere improduttivo, ma comporti significativi vantaggi economici.

Lo sviluppo maggiore di tale modello si registra dalla metà degli anni trenta in poi. Nel 1936 il dopolavoro – che spesso accompagna altri interventi, come la costruzione di case ed interi quartieri operai, l'apertura di spacci e mense di fabbrica, la costruzione di scuole ed asili, o l'individuazione di specifici interventi sociali e a tutela dell'igiene e della sanità, quasi sempre rivolti ai bambini, come le colonie marine e montane – è presente in oltre il 40% delle aziende con più di 100 addetti. Un'altra importante funzione svolta dal dopolavoro, all'interno di alcune fabbriche, è quella di sopperire alle carenze dei rifornimenti anonari, soprattutto per quanto riguarda i combustibili e i medicinali<sup>18</sup>.

Casi significativi di “fabbrica totale”, che nel corso degli anni trenta si sovrappone alla città, e di paternalismo implementato e sviluppatosi negli anni del fascismo sono quelli della Società Terni e della Montecatini.

Infine, è opportuno sottolineare che nella dinamica della *company-town*, della “fabbrica totale”, il rapporto con il regime fascista non sempre risulta fondamentale e vincolante, come dimostra il caso della Snia Viscosa (di cui si parlerà più approfonditamente nei riquadri seguenti)<sup>19</sup>.

### **Il villaggio di Torviscosa e il paternalismo di Franco Marinotti**

Edificato in poco meno di un anno dalla Snia Viscosa, società attiva nel settore della chimica e guidata da Franco Marinotti, il villaggio di Torviscosa a Torre di Zuino in Friuli è un vero e proprio emblema delle volontà politiche ed economiche del Regime.

<sup>18</sup> Si veda A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004, V. DE GRAZIA, *op. cit.*, 1981.

<sup>19</sup> In merito ai casi citati si veda A. CIUFFETTI, *La fondazione di una company town negli anni del fascismo: il caso di Torviscosa*, in *Ricerche storiche*, 2009, n. 1, 15-29, A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004, C. LUSSANA (a cura di), *op. cit.*

Fin dai primi anni Trenta le attività assistenziali della SniaViscosa sono sempre state in linea con le direttive della politica fascista. Qui si assegnano premi di natalità e di nuzialità, si procede all'assicurazione dei dipendenti, si distribuiscono borse di studio e si realizzano colonie marine e montane. Inoltre, a partire dal 1939, la Snia Viscosa dà inizio alla premiazione annuale dei dipendenti con venticinque anni di servizio.

All'interno del centro abitato in esame, dotato di tutti i servizi e di abitazioni dalle diverse tipologie edilizie, vengono immediatamente ospitati oltre mille lavoratori, destinati a crescere nei decenni successivi; tuttavia è intorno al rapporto tra Franco Marinotti e i suoi operai che si consolida il paternalismo dell'imprenditore. Il controllo che quest'ultimo esercita sull'insediamento, sulle attività produttive, sul tempo libero e sulla vita quotidiana dei lavoratori è totale. Lo stesso fascismo è presente nella misura voluta dall'industriale veneto, esclusivamente attraverso la sua mediazione. L'ordine sociale si basa sulla famiglia, sulla stabilità della forza lavoro, sull'assenza di conflittualità e sul forte attaccamento, da parte dei lavoratori, alla fabbrica.

Quello di Marinotti è un paternalismo ben articolato, in grado di adattarsi alle logiche del fascismo, ma anche ai diversi scenari politici che si aprono dopo la sua caduta.

### **La Società Montecatini**

Rispetto al caso Torviscosa è la dimensione nazionale della Società Montecatini a fornire il quadro più esauriente sulle modalità di costruzione del welfare aziendale negli anni del fascismo. Infatti, parallelamente al processo di espansione e di concentrazione che negli anni Venti e Trenta caratterizza il gruppo Montecatini, destinato a diventare una delle principali industrie italiane attiva nei settori minerari e chimici, si elabora anche un articolato programma sociale e assistenziale esteso a tutto il territorio nazionale, in quelle località dove sono presenti gli oltre cento stabilimenti del gruppo.

Il welfare aziendale della Montecatini, legato alla figura autorevole dell'imprenditore Guido Donegani, si sviluppa in più direzioni. Sul fronte dell'abitazione operaia, si sottolinea che nel 1944 – in Italia – i locali in assegnazione ai dipendenti della società sono oltre 11.500, per un totale di circa mille edifici, ai quali si devono aggiungere i fabbricati che ospitano i dopolavoro, le opere assistenziali e le mense.

In riferimento alla prevenzione degli infortuni e alla tutela della salute, gli interventi – in base ad un rapporto costruito sulla fiducia, sulla solidarietà e sull’armonia che deve caratterizzare, in ogni momento, la vita aziendale – vanno in tre direzioni diverse: azione educativa riguardante l’igiene personale; la messa a disposizione di strutture *ad-hoc* per l’igiene personale, ovvero bagni, docce e spogliatori; creazione di un apposito corpo di assistenti sociali, punto di riferimento per l’operaio e la sua famiglia. Le assistenti sociali di fabbrica, in particolare, sono chiamate a rivestire un ruolo fondamentale anche nell’ambito della più tradizionale assistenza alla maternità e all’infanzia. Nel 1935 l’organizzazione della Montecatini prevede 200 sanitari alle dirette dipendenze dell’azienda, tra consulenti e medici, e 190 infermieri e assistenti.

Per i bambini, invece, si creano asili, scuole e colonie.

Infine, particolare attenzione viene rivolta agli interventi alimentari e alle attività ricreative e sportive: nel 1942, nei diversi centri aziendali della società sono in funzione 71 spacci e 127 mense e refettori; il tempo libero è organizzato attraverso una rete particolarmente capillare di campi da calcio e da bocce, ma anche con teatri, cinema e biblioteche.

### **La Società Terni: quando l’azienda si sovrappone alla città**

Le vicende della Società Terni, attiva nel settore della lavorazione degli acciai, sono particolarmente indicative delle dinamiche innescate dal regime fascista legate al welfare aziendale.

Le politiche assistenziali della Terni, infatti, non scaturiscono da un percorso di “lungo periodo”. Negli anni Trenta e Quaranta essa si configurano essenzialmente come una conseguenza immediata delle strategie aziendali del momento, come una scelta obbligata imposta dal forte legame che dalla fine degli anni Venti in poi unisce il gruppo industriale al fascismo. I suoi primi interventi edilizi all’interno della città nascono da un preciso accordo stipulato tra quest’ultima e il comune di Terni, in base al quale l’azienda si impegna a costruire 1.500 vani, da destinare ad abitazioni per operai ed impiegati, in cambio della piena disponibilità delle risorse idriche dei fiumi Nera e Velino, indispensabili per la crescita produttiva dell’azienda.

Nell'ambito della politica aziendale volta al controllo politico ed ideologico della classe operaia mediante gli strumenti del dopolavoro e di un attento sistema assistenziale, nascono due villaggi operai: il villaggio "Italo Balbo", sorto nella periferia della città e il villaggio di Nera Montoro, costruito nei pressi di uno stabilimento elettrochimico, in una località abbastanza distante dal centro abitato di Terni. Mentre il villaggio "Italo Balbo" è privo di qualsiasi servizio e dipende per tutte le sue esigenze dalla vicina città, quello di Nera Montoro comprende, case d'abitazione, una scuola con l'appartamento per l'insegnante, un edificio con lo spaccio dei generi alimentari, la farmacia e i bagni pubblici. L'intero insediamento viene concepito secondo una rigida gerarchia degli spazi e delle abitazioni, separando attentamente l'area destinata agli operai da quella destinata agli impiegati. Negli anni successivi, il villaggio viene completato con altre abitazioni e con la costruzione di una piscina e l'apertura di un dopolavoro.

Contemporaneamente ai villaggi e ai quartieri operai, in diversi punti della città e del territorio circostante sorgono anche campi sportivi, piscine, dopolavoro, ambulatori, colonie, spacci, mense, biblioteche, teatri e cinema. Strutture che consentono alla Società Terni di organizzare un sistema di gestione e di controllo del tempo libero degli operai, con l'evidente impronta ideologica del fascismo, in grado di estendersi ad ogni settore della città. Del resto, la Società Terni non controlla soltanto i servizi essenziali del centro urbano (acqua, luce, trasporti), ma opera direttamente anche all'interno del suo tessuto, realizzando importanti strutture poi donate agli enti pubblici locali, come asili nido e colonie.

Molte delle esperienze sviluppatesi nel corso degli anni Trenta e sopravvissute alla Seconda guerra Mondiale continueranno ad esistere e a svilupparsi nel corso del secondo dopoguerra, dove si registra, nella congiuntura favorevole caratterizzante questo periodo, il massimo sviluppo del welfare aziendale<sup>20</sup>.

In Italia tali dinamiche sono accompagnate da un importante programma di edilizia popolare, come a sottolineare il continuo parallelismo tra politiche sociali e politiche edilizie.

---

<sup>20</sup> Si veda E. BENENATI, *Anni cinquanta: comunità o famiglia aziendale?*, in *Parolechiave*, 1993, n.1, 131-148, CIUFFETTI, *op. cit.*, 2012.

In questa fase le aziende non costruiscono soltanto alloggi, ma rafforzano anche gli apparati assistenziali incentrati sulle strutture del dopolavoro (mense, colonie, scuole, centri di formazione).

Come si vedrà nei riquadri seguenti, spicca in questo periodo l'operato di alcune aziende che cercano di staccarsi dai connotati tipici dei modelli assistenziali del passato<sup>21</sup>. Queste, attraverso l'urbanistica e gli interventi socio-assistenziali (di nuova introduzione o come potenziamento di misure già implementate), cercano di disegnare un nuovo orizzonte sociale, capace di emanciparsi dai meccanismi totalizzanti delle imprese industriali, per approdare alle persone – nella loro dimensione comunitaria –, ai singoli individui, al territorio nel suo insieme.

### **La Larderello sotto la guida di Aldo Fascetti**

Negli anni cinquanta Aldo Fascetti, esponente di spicco della Democrazia Cristiana, assume la presidenza del consiglio di amministrazione di quella società che, intorno alla metà dell'Ottocento, era stata protagonista nelle primissime esperienze di paternalismo aziendale.

Tra il 1954 e il 1959, insieme all'espansione delle attività produttive, Fascetti promuove la fondazione di un nuovo villaggio operaio attento alle dinamiche sociali e comunitarie. Al centro del progetto, in una prospettiva totalmente nuova rispetto al welfare aziendale dei decenni precedenti, non si colloca più soltanto la fabbrica, con i suoi ritmi produttivi e le sue gerarchie, ma la vita degli operai. Quest'ultima assume una dimensione propria, capace di rompere la totale identificazione tra il lavoratore e l'impresa, punto di forza sia del paternalismo ottocentesco, sia del welfare aziendale degli anni trenta, quando quest'ultimo è chiamato a contenere la conflittualità degli operai e a concorrere attivamente alla costruzione del consenso.

Alla logica del capitalismo e del profitto, dunque, si cerca di affiancare uno spazio sociale regolato dagli ideali della solidarietà cristiana.

---

<sup>21</sup> SI veda F. NOVARA, R. ROZZI, R. GARRUCCIO, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, Milano, 2005, CIUFFETTI, *op. cit.*, 2012; L. GALLINO, *op. cit.*, G. BERTA, *Torino: una company town? Alcune considerazioni*, in *Annali di storia dell'impresa*, 2002, n. 13, p. 16.

## **Da Camillo ad Adriano: l'evoluzione del welfare aziendale alla Olivetti**

Il contesto nel quale si sviluppa l'esperienza imprenditoriale di Adriano Olivetti parte da lontano, ovvero dal padre Camillo Olivetti, fondatore dell'Ing. Olivetti S.p.A. nel 1908 quando, nel suo complesso, l'industria italiana è ancora una realtà modesta – la produzione industriale per abitante è circa un sesto di quella degli Stati Uniti, un quinto della Gran Bretagna, un quarto della Germania e un terzo della Francia.

Camillo Olivetti è ingegnere, allievo del famoso ingegnere e fisico Galileo Ferraris, uomo colto e cosmopolita, vissuto anche in America a fine Ottocento (dove insegnò per un anno alla Stanford University). Ritornato in Italia, iniziò ad Ivrea nel 1896 la costruzione di strumenti di misura elettrici. Nel 1908 fondò l'Ing. C. Olivetti S.p.A. che sviluppò le prime macchine per scrivere italiane.

Adriano Olivetti, ingegnere ed industriale, entrato giovanissimo nella società fondata dal padre, ne diventa Direttore Generale nel 1932 e Presidente nel 1938. Mentre Camillo Olivetti era un tecnico geniale, Adriano era un imprenditore visionario ed innovativo, ma fu anche un umanista, un urbanista ed un editore.

Nel 1934 l'Olivetti è una fabbrica di macchine per scrivere meccaniche con 1.200 dipendenti presente non solo in Italia, ma anche in Spagna e con consociate e rappresentanze in Europa e America Latina e con una forte propensione internazionale. Alla morte di Adriano Olivetti, nel 1960, è una multinazionale affermata nel settore dei prodotti per l'ufficio ed era passata dalla tecnologia meccanica a quella elettronica, con operazioni in Europa, America Latina e Stati Uniti che occupava circa 25.000 dipendenti in Italia e all'estero, in tre continenti.

La prima iniziativa sociale introdotta da Camillo subito dopo la costituzione dell'Olivetti fu una cassa mutua di assistenza tra le maestranze, con lo scopo di garantire ai dipendenti l'assistenza sanitaria ed economica in caso di infortuni sul lavoro e di tubercolosi. Nel 1919 vengono introdotti gli assegni familiari tramite erogazione a tutti i dipendenti di un contributo mensile di 12 Lire per ogni figlio a carico. Nel 1924 l'Olivetti promuove la costruzione dei primi appartamenti per i dipendenti, iniziando una politica abitativa che si svilupperà in modo massiccio a partire dalla seconda metà degli anni Quaranta.

Con l'ingresso di Adriano Olivetti come Direttore Generale vengono potenziati i servizi sanitari, costruiti asili nido e colonie estive, e i cosiddetti "servizi di fabbrica" (mensa,

infermeria, ambulatorio, servizi di riparazione di piccoli mezzi di trasporto). Nel 1935 nasce la Scuola Olivetti con il Centro di Formazione Meccanici, seguito nel 1943 da un Istituto Tecnico Industriale e da un meccanismo di borse di studio.

Nel quinquennio post bellico la politica abitativa si estrinseca nella costruzione di interi quartieri secondo moderni criteri urbanistici (Borgo Olivetti, Canton Vesco, Montemarino, Bellavista) e viene integrata da prestiti, fidejussioni bancarie, nonché consulenze tecniche ed architettoniche garantite per i dipendenti che intendono costruirsi un'abitazione

Le attività assistenziali e sociali della Olivetti vengono gestite a partire dal 1948 dal Consiglio di Gestione, un organismo che prevede il coinvolgimento diretto dei lavoratori nelle scelte gestionali. Su queste linee di cogestione viene costituito nel 1960 il Fondo di Solidarietà Interna che, sostituendosi al preesistente Fondo Burzio, integra in caso di malattia o di infortunio sul lavoro il trattamento assistenziale pubblico.

Mentre le prime istituzioni assistenziali e sociali introdotte da Camillo avevano l'obiettivo di sostenere i lavoratori individualmente nei casi di bisogno, sulla base di un criterio di solidarietà, e i cui beneficiari erano spesso contadini (o figli di contadini) entrati per la prima volta in una moderna società industriale; Adriano ha una visione diversa: teorizza il concetto di *welfare system* aziendale definendolo come un sistema in cui "ogni lavoratore dell'azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita dell'azienda medesima e potrà pertanto accedere all'istituto assistenziale e richiederne i relativi benefici senza che questi possano assumere l'aspetto di una concessione a carattere personale nei suoi riguardi". Nel pensiero di Adriano Olivetti, inoltre, in una prospettiva in cui la missione dell'impresa, lo stato sociale, le costanti relazioni con il territorio e la dimensione culturale dell'industria si fondono assieme, tende a scomparire quella visione strumentale del welfare, che stabilisce una relazione diretta tra le condizioni di vita dei lavoratori e i livelli produttivi, ampiamente presente nei modelli assistenziali dei decenni precedenti o in altre esperienze contemporanee.

Le prospettive configurate nel secondo dopoguerra, fino alla prima metà degli anni sessanta, sono però destinate a fallire nei decenni successivi a causa della progressiva strutturazione di un welfare pubblico sempre più presente e costoso, dell'assunzione da parte delle relazioni industriali di connotazioni ideologiche e conflittuali e dell'incapacità

di pianificare gli sviluppi edilizi e l'espansione degli spazi urbani al di fuori di logiche speculative in grado di favorire la nascita solo di periferie anonime, scarsamente dotate dei necessari servizi e infrastrutture, generando, così, nuove forme di isolamento e di emarginazione.

## ***1.2 Il welfare aziendale all'interno della crisi dello stato sociale***

Il periodo di maggiore sviluppo del welfare state è quello che intercorre tra la fine della Seconda Guerra Mondiale e i primi anni Settanta, quando la crescita economica e sociale, intensa e apparentemente inarrestabile, ne favorisce la rapida e pervasiva espansione in tutti i sistemi democratici dell'occidente. In Italia – e nei paesi del Sud Europa in generale – andò definendosi un sistema di welfare per una società che aveva il suo perno nell'uomo capofamiglia, occupato in prevalenza nell'industria. Dunque, agli uomini – mariti e padri di famiglia insieme – veniva garantita una generosa protezione, anche negli anni di ritiro, nonché in caso di disoccupazione. In questo modo veniva, però, a stridere il profondo divario tra i lavoratori occupati – che avevano accesso ad ampie tutele – e quelli non occupati – che godevano di tutele minore se non addirittura inesistenti –, nonché il divario tra i lavoratori delle piccole imprese e lavoratori di imprese medie e grandi – che godevano di trattamenti di maggiore favore. Tali criticità non hanno però prodotto un dibattito politico e proposte di soluzioni, in quanto tali distorsioni venivano compensate dal generoso intervento della famiglia e di programmi di vero e proprio assistenzialismo.

Dopo trent'anni di continua crescita economica e sociale, la crisi degli anni Settanta sancisce l'inizio per lo stato sociale dell'avvicinamento a una nuova fase, caratterizzata da nuovi rischi, derivanti da profondi cambiamenti economici, culturali, demografici e sociali, e dalla necessità di contenere la spesa pubblica nonostante l'emergere di nuovi bisogni quali la non autosufficienza, l'esclusione sociale, il mancato sviluppo o l'obsolescenza del capitale umano, la precarietà lavorativa, la difficoltà di conciliazione fra responsabilità lavorative e responsabilità – sfide, peraltro, presenti ancora oggi<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Si veda P. DONATI, *Sussidiarietà e nuovo welfare: oltre la concezione hobbesiana del benessere*, in G. VITTADINI (a cura di), *Che cosa è la sussidiarietà. Un altro nome della libertà*, Guerini e Associati, 2007, 31-35, C. SARACENO, *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*, 2003, F. MAINO, *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul*



La crisi dello stato sociale – che ha continuato a ripresentarsi fino ai giorni nostri – è il risultato di pressioni interne, riconducibili all'invecchiamento demografico, alle trasformazioni del mercato del lavoro, alla crescita dell'occupazione femminile e all'espansione di servizi privati, e di pressioni esterne, ricollegabili alla globalizzazione e al processo di integrazione europeo<sup>23</sup>.

Tre sono le piste interpretative sviluppate negli anni per analizzare tale crisi e coglierne gli effetti. La prima pista vede nelle misure di *retrenchment* il suo fulcro, ovvero il welfare state sarebbe stato oggetto di tagli finalizzati a un suo progressivo smantellamento, salvaguardando solo la copertura dei bisogni sociali primari, con l'obiettivo finale di sottrarre la protezione dai rischi sociali alla sfera pubblica facendola interamente sul mercato, quindi sulle spalle degli individui. La seconda pista, invece, si basa sul mantenimento complessivo del welfare state, da realizzarsi attraverso interventi di ricalibratura con il fine di ridefinire le priorità e bilanciare le risorse tra settori sovra-protetti e settori sotto-tutelati. Infine, la terza pista si interroga sulla necessità e la possibilità di ripensare il welfare state per portare all'emersione di un modello di protezione sociale completamente rinnovato. Il tema è quello del contributo che attori e risorse non pubbliche possono fornire in futuro al sistema di welfare e la risposta, in particolare, sembra – perlomeno in parte – venire da un mix di programmi di protezione e investimento a finanziamento non pubblico, fornito da un insieme ampio di attori economici e sociali collegati in reti con un forte ancoraggio territoriale. Si tratta di programmi e investimenti diversificati per settore di policy e area di bisogno, che operano in modo sinergico per arginare il ridimensionamento del welfare pubblico e garantire un ventaglio ampio e articolato di misure e interventi, che vanno a delineare un nuovo sistema definito “secondo welfare”<sup>24</sup>.

---

*secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013, E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e “nuovi rischi sociali”*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 145-171.

<sup>23</sup> Sul punto M. FERRERA, *Il welfare state in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1998; B. GREVE (a cura di), *The Times They Are Changing? Crisis and The Welfare State*, 2012, New York, Wiley-Blackwell.

<sup>24</sup> Si veda J. S. HACKER, *Privatizing Risk without Privatizing the Welfare State: The Hidden Politics of Social Policy Retrenchment in the United States*, in *American Political Science Review*, 2004, vol. 98, n. 2, pp. 243-260, F. MAINO, *op. cit.*, 2013, M. FERRERA, M. RHODES, *Building a Sustainable Welfare State*, in *West European Politics*, 2000, vol. 23, n. 2, pp. 257-282, M. FERRERA, A. HEMERIJCK, *Recalibrating European Welfare Regimes*, in J. ZEITLIN, D. TRUBECK (a cura di), *Governing Work and Welfare in a New Economy: European and American Experiments*, 2003, Oxford, Oxford University Press, M. FERRERA, *Neowelfarismo liberale: nuove prospettive per lo stato sociale in Europa*, in *Stato e mercato*, 2013, n. 1, pp. 3-36.

Questo “secondo welfare”, più flessibile e più ritagliato sui profili di specifiche persone, categorie e, soprattutto, comunità, presenta almeno quattro importanti vettori in grado di influenzare e sviluppare l’attuale contesto socio-economico, ovvero: lo sviluppo di una base regolativa a livello locale è in grado di ridefinire il ruolo degli enti locali che diventerebbero così protagonisti nella promozione di partnership pubblico-privato e nel reperimento di risorse aggiuntive; le iniziative e le sperimentazioni promosse in questo contesto da un insieme variegato di soggetti definirebbero nuovi processi, modelli e servizi in grado di rispondere ai bisogni, vecchi e nuovi, della società, andando così a costituire un importante “laboratorio di innovazione sociale”; dove davvero in grado di innovare, può rappresentare un prezioso strumento di integrazione e di sintonizzazione del welfare state rispetto ai bisogni che la società esprime; facendo spazio a nuovi protagonisti e nuove risorse non pubbliche promuove una via per creare occupazione e rilanciare la crescita e lo sviluppo – si pensi alla messa a punto di servizi alla persona e alle famiglie che potrebbero, da un lato, rispondere ai nuovi bisogni (ad esempio quelli di conciliazione tra lavoro e vita personale) e, dall’altro, offrire opportunità di lavoro ai giovani e alle donne<sup>25</sup>.

In questo contesto l’azione sociale delle imprese, ovvero il welfare aziendale, rientra tra le fila di quelle iniziative che vanno a sostenere il welfare pubblico mobilitando ricchezza privata. Ad ogni modo, seppure risultino indubbi i benefici del welfare aziendale – dall’alleggerimento della pressione sul bilancio pubblico al rafforzamento dei legami tra imprese e territori, dalla fidelizzazione dei dipendenti alla co-promozione di una nuova economia mista dei servizi alla persona – diverse sono le perplessità emerse nel dibattito sul tema. Da un lato vi sono le implicazioni distributive. Il welfare aziendale, infatti, tende ad accentuare le segmentazioni del mercato del lavoro – tra chi sta fuori e chi sta dentro e, all’interno di quest’ultimo segmento, tra chi è occupato in aziende che hanno implementato misure di welfare e chi no. Dall’altro, vi sono complessità di natura politica derivanti dal fatto che se i ceti medi si abituano ad avere prestazioni sociali dedicate (e presumibilmente di elevata qualità) prima che lo Stato sociale abbia consolidato una rete

---

<sup>25</sup> Si veda F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015, F. MAINO, *op. cit.*, 2013.

omogenea e decente di servizi per tutti, la costruzione di questa rete diventerà sempre più difficile.

Per poter attenuare tali rischi e diseguaglianze, una via è rappresentata dall'esempio dato dai paesi nord-europei e centro-europei dove, a fronte di un welfare aziendale molto diffuso e, generalmente, ampio, è stato implementato un "pavimento" di protezioni omogenee<sup>26</sup>.

## **2. Il "modello Luxottica": i nuovi caratteri del welfare aziendale**

### ***2.1 Corporate Social Responsibility e cittadinanza d'impresa***

L'inizio del dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa (RSI), sulla scia delle esperienze di paternalismo industriale diffuse dall'inizio dell'Ottocento, viene fatto cadere nel 1953, quando l'economista Howard Bowen pubblica un volume dal titolo *Social Responsibilities of the Businessman*, dove definisce la responsabilità sociale d'impresa come l'obbligo di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni e seguire quelle linee d'azione opportune per gli obiettivi e principi della società. Questa, risponderrebbe, altresì, ad una sofisticata strategia di legittimazione che permette ai *businessmen* di rivendicare la moralità dell'impresa, non solo per mere ragioni ideologiche, ma per fare fronte ai mutamenti organizzativi del sistema capitalistico laddove emergeva una nuova figura professionale (il manager) che doveva dotarsi di un codice di condotta.

Se le prime teorizzazioni mettono a fuoco i caratteri distintivi del concetto RSI – la volontarietà, l'andare oltre il ruolo puramente economico, il riferirsi alle aspettative della società –, durante gli anni Sessanta lo sviluppo e la maturazione delle organizzazioni a messo in crisi il modello sviluppando una serie di critiche. Tra tutte, si sottolinea quella circa il fatto che l'unica responsabilità che la società attribuisce all'impresa è quella di

---

<sup>26</sup> Si veda F. MAINO, G. MALLONE, *Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 195-212, F. MAINO, *Il Secondo Welfare tra buone prassi e questioni aperte*, in *Welfare Oggi*, 2014, n. 2, pp.32-38, F. MAINO, *op. cit.*, 2013, H. WILKINSON, S. RADLEY, *Time Out: The Costs and Benefits of Paid Parental Leave*, 1997 Demos, Londra; N. JOHNSON, *The Welfare State in Transition: The Theory and Practice of Welfare Pluralism*, 1987, University of Massachusetts Press.

produrre profitti, arrivando a definire “sovversiva” la decisione manageriale di conseguire obiettivi sociali sacrificando i profitti, in quanto si starebbero violando gli obblighi di tipo fiduciario verso gli investitori ed i proprietari – approccio, questo, che definisce la c.d. *shareholder view*. Quelle volte che il management decide di occuparsi di questioni sociali deve farlo secondo una visione strategica, ovvero in maniera tale da contribuire, anche con queste attività, ad aumentare i profitti – entro i limiti morali imposti dalla comunità ed evitando frodi<sup>27</sup>.

Negli anni Settanta, se, da un lato, la crisi petrolifera rappresenta la prima battuta d’arresto della crescita economica avviata nel secondo dopoguerra, dall’altro, il fermento provocato dalle rivoluzioni studentesche e operaie fece affiorare una maggiore sensibilità, tra le altre cose, per i diritti civili e dei lavoratori e portò all’affermazione del movimento ambientalista e alla crescente consapevolezza da parte dei consumatori del loro ruolo. Quest’ultime, in particolare, hanno agito sul dibattito circa la RSI spingendo i teorici a specificare il ruolo dell’impresa all’interno della (“nuova”) società. È in questa fase che viene definito il c.d. “orientamento sociale” dell’impresa, secondo cui questa non deve rispondere unicamente agli obblighi verso i diretti partecipanti al suo sistema, ma ha anche dei doveri verso la comunità, in particolare riferiti alla salvaguardia dell’ambiente naturale della promozione di una migliore qualità della vita della popolazione.

Sono i contributi teorici di questi anni che hanno creato i presupposti per l’avvento della teoria degli stakeholder, ovvero quei gruppi che allo stesso tempo influiscono e sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione. Si assiste, così, a un graduale cambiamento di paradigma: la dottrina degli *shareholder* viene sostituita da quella secondo cui i manager hanno un rapporto fiduciario verso una più ampia serie di soggetti (*stakeholders*) tra cui vanno considerati: i fornitori, i clienti, i dipendenti, gli azionisti e la comunità locale, e, ad ogni modo, tutte quelle realtà che hanno un interesse legittimo o una pretesa legittima verso l’impresa, avendo in questa investito tempo e/o

---

<sup>27</sup> Si veda R. PRANDINI, *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all’impoverimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 45-79, H. BOWEN, *Social Responsibilities of the Businessman*, 1953, Harper&Brothers, New York, B. SELEKMANN, *A Moral Philosophy for Management*, 1958, McGraw-Hill, New York, M. FRIEDMAN, *The Social Responsibility of Business to Increase Its Profits*, in *The New York Times Magazine*, 1970, 13 settembre, M. FRIEDMAN, *Social Responsibility: Fundamentally Subversive?*, 2005, in *Business Week*, 2005, 14 agosto, D. KRAUSE, *La responsabilità sociale dell’impresa: interessi e obiettivi*, in K. J. HOPT, G. TEUBNER (a cura di), *Governo dell’impresa e responsabilità dell’alta direzione. Analisi giuridica, economica e sociologica della responsabilità sociale dell’impresa*, 1986, FrancoAngeli, pp. 153-185.

risorse. Ciò in funzione di un ideale contratto tra l'impresa e la società attraverso cui quest'ultima autorizza l'impresa a strutturarsi e a costituirsi come soggetto sociale in cambio della promozione del benessere sociale.

Le relazioni tra l'azienda e i portatori di interessi in essa, messe in luce dalla teoria degli *stakeholder*, quindi il fatto di intendere l'impresa come uno sforzo competitivo e cooperativo che coinvolge un ampio numero di realtà che insieme cercano di raggiungere i propri fini, pone le basi per riconoscere l'impresa come un nuovo attore sociale inserito in un reticolo di relazioni capaci di generare e rigenerare capitale sociale<sup>28</sup>.

Tra la fine degli anni Novanta e l'inizio degli anni Duemila, la messa sotto assedio del capitalismo e la nascita di circoli viziosi per cui le aziende che negli anni si sono occupate del contesto sociale vengono accusate dei problemi sociali, fanno sì che venga cambiata la logica a due tempi tipica del ragionamento sulla responsabilità sociale d'impresa (prima il profitto, poi la risoluzione dei problemi sociali). Il valore "fare del bene", tipico dell'approccio alla responsabilità sociale d'impresa, viene sostituito mettendo al centro della strategia aziendale il successo economico-finanziario congiunto al progresso sociale producendo valore condiviso per l'impresa e i suoi *stakeholder*.

Secondo la teoria strategica, l'azienda ottiene un vantaggio competitivo dal modo in cui struttura la propria catena del valore, cioè tutte quelle attività che riguardano l'ideazione, la produzione, la vendita e il supporto tecnico relative ad un prodotto o servizio. L'obiettivo di questa catena, secondo il nuovo approccio alla responsabilità sociale d'impresa, deve essere la creazione di un valore condiviso per tutti gli stakeholder, il c.d. *corporate shared value.*, che può essere creato in tre modi: riconcependo prodotti e mercati, ascoltando una domanda insoddisfatta a causa di problemi sociali in forte crescita; ridefinire la produttività all'interno della catena del valore, comprendendo che alcune questioni sociali (es. utilizzo sostenibile delle risorse naturali, qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie) se non adeguatamente ascoltate e interiorizzate possono costituire delle inefficienze organizzative; sviluppando *cluster* di supporto nelle realtà in

---

<sup>28</sup> Si veda R. E. FREEMAN, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, 1984, Pitman, Boston, R. E. FREEMAN, J. S. HARRISON, A. C. WICKS, L. BIDHAN, B. L. PARMAR, S. COLLE, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, 2010, Cambridge University Press, Cambridge, P. DONATI, R. PRANDINI (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, 2009, FrancoAngeli, Milano, R. PRANDINI, *op. cit.*, 2014.

cui opera l'azienda, arrivando a conoscere e interiorizzare le risorse sociali di cui necessita per mantenersi in vita secondo una strategia di lungo periodo.

Tale approccio, però, se da un lato pone l'attenzione dei manager sulla necessità di imprimere un nuovo passo allo sviluppo del capitalismo, dall'altro non tiene sufficientemente in considerazione determinate questioni riguardanti le modalità con cui la *corporate shared value* può essere creata, da cui derivano diverse criticità, quali: le problematicità circa il ripensamento di prodotti e mercati per le imprese che producono beni che per natura confliggono con il "ben-essere"; l'illusorietà dell'idea secondo la quale si possa superare l'ottica di *trade-off* fra economico e sociale in favore di una visione *win-win*; i problemi che possono derivare dallo sviluppo di *cluster* locali in termini di disegualianze territoriali, tensioni migratorie, sovraffollamenti di alcune aree urbane, dipendenza da alcune imprese con gravi conseguenze sulla popolazione nel momento di una loro crisi. In aggiunta a ciò, un importante limite del modello riguarda l'assunto secondo il quale l'unico obiettivo delle imprese sia quello di produrre valore economico, mentre viene del tutto ignorato il ruolo politico di queste<sup>29</sup>.

Relativamente al ruolo politico delle imprese all'interno dello scenario globale, occorre rilevare che la progressiva de-territorializzazione delle relazioni sociali e la progressiva incapacità degli Stati di regolamentare aspetti politici e sociali delle collettività nazionali, entrambe frutto della globalizzazione, hanno messo in discussione il concetto di responsabilità sociale d'impresa, essendo il confine tra sfera pubblica e sfera privata (tra cui l'impresa assumeva il ruolo di cerniera) divenuto più labile.

Dunque, si pone la necessità di interpretare il ruolo politico assunto dalle imprese all'interno della scena globale e, a tal proposito, è stata utilizzata l'espressione "CSR politica" per indicare il coinvolgimento dell'impresa nella sfera pubblica, accanto a stati nazionali e istituzioni sovranazionali, per rispondere alle sfide (vecchie e nuove) poste dalla collettività.

In questo contesto le imprese, andando progressivamente ad occupare vuoti istituzionali lasciati o creati dagli Stati nazionali, acquisiscono un ruolo politico definibile "simile a

---

<sup>29</sup> Si veda M. E. PORTER, M. R. KRAMER, *Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, 2011, Gennaio-Febbraio, pp. 1-17, A. CRANE, G. PALAZZO, L. J. SPENCE, D. MATTEN, *Contesting the Value of "Creating Shared Value"*, in *California Management Review*, 2014, vol. 56, n. 2, pp. 130-153, A. SCHERER, G. PALAZZO, *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, 2008, Edward Elgar, Cheltenham.

quello dello stato”. Per sottolineare tale nuovo ruolo nel contesto socio-politico globale è stato coniato il termine *corporate citizenship*, apparso per la prima volta nei bilanci sociali delle imprese multinazionali che, all’interno di operazioni di marketing e di rilancio dell’immagine dell’azienda, si sono servite della metafora del “buon cittadino” che si rende disponibile ad accogliere le aspettative e i bisogni dei soggetti con cui entra in contatto.

Pur avendo la genesi in queste iniziative, la *corporate citizenship* è stata ampiamente studiata ed analizzata e ciò ha permesso di distinguere tre livelli di concettualizzazione del termine: una c.d. *limited view* la fa coincidere con una più antica concezione di responsabilità sociale d’impresa, riconducendola ad attività di beneficenza e filantropia realizzate dall’impresa all’interno della comunità locale di riferimento; un secondo livello fa coincidere il concetto di *corporate citizenship* con quello di *corporate social responsibility* con la finalità di rendere più accattivante e “politicamente corretto” un concetto già in uso; un terzo punto di vista, definito *extended conceptualization of corporate citizenship*, parte dalla definizione di cittadinanza (concetto, peraltro, oggi più fluido che mai) utilizzata all’interno della teoria politica – ovvero l’insieme dei diritti (civili, politici e sociali) individuali esercitati all’interno di uno specifico territorio (nazionale) governato da uno Stato che è garante dei diritti stessi – per comprendere se la teoria della cittadinanza d’impresa possa rappresentare un valore aggiunto all’interno del dibattito sul ruolo sociale dell’impresa.

In quest’ottica, si può statuire che l’azienda, può, di fatto, conferire diritti di cittadinanza attraverso le opportunità di lavoro e di scambio commerciale che essa stessa guida; può rafforzare l’identità culturale fornendo prodotti e servizi che di fatto accrescono lo status; può conferire le intitolazioni e le possibilità di partecipazione politica. Per quel che riguarda l’erogazione di intitolazioni di cittadinanza, il riferimento è alle situazioni in cui l’azienda impiega immigrati clandestini – i quali, attraverso l’ottenimento di un impiego, sono automaticamente destinatari di determinati diritti sociali di cittadinanza – ovvero categorie di cittadini svantaggiati – rafforzando il loro accesso a garanzie di cittadinanza promuovendo quanto già previsto dalla legislazione. Relativamente all’accrescimento dell’identità culturale, si fa riferimento a quelle esperienze commerciali in cui la fornitura di un determinato servizio o prodotto crea automaticamente (talvolta in maniera inconsapevole) spazi per l’accrescimento di diritti e pratiche di cittadinanza – si pensi, ad

esempio, ai movimenti che si sono sviluppati attorno al commercio equo e solidale, al consumo di prodotti certificati, nonché ai recenti gruppi di acquisto solidale. Infine, per quel che riguarda le possibilità di partecipazione politica, si pensi ai casi in cui le imprese fondano compagnie commerciali con l'obiettivo di accrescere tale processo, come le *jointventure* nate a sostegno di progetti come la banca dei poveri e il microcredito<sup>30</sup>.

In questo contesto, ovvero all'interno di una riconfigurazione delle relazioni fra impresa, politica e società, ed inserita in un nuovo "spirito del capitalismo", che cerca di armonizzarsi con la democrazia al di là e al di sopra del ruolo svolto dal welfare statale, l'idea di welfare (state) rientra nel sistema economico attraverso il ruolo dell'impresa cittadina ed emerge il welfare aziendale inteso come insieme di misure realizzate in favore del benessere dei dipendenti e delle loro famiglie all'interno del *framework* fornito dal contratto di lavoro letto in chiave relazionale.

Misure, queste, che se inserite all'interno di un processo di "ritorno al territorio" che contribuisca a fornire risposte in grado di valorizzare le peculiarità identitarie dei singoli attori, accrescono il benessere non solo dei propri lavoratori ma di tutti gli attori che su quel territorio gravitano<sup>31</sup>.

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

Secondo una prospettiva di tipo aziendalistico-organizzativo il welfare aziendale evoca il tema del rapporto tra *caring* e *control*, ovvero tra la cura del «benessere» del lavoratore e le azioni a presidio dell'efficienza dell'organizzazione aziendale. In un tale prospettiva il welfare aziendale confluirebbe, altresì, in una delle più recenti evoluzioni delle politiche aziendali di *compensation & benefit*, ovvero i sistemi di *total reward*: dove il salario rappresenta un elemento importante della retribuzione, ma non ne è l'unica componente,

---

<sup>30</sup> Si veda A. SCHERER, G. PALAZZO (a cura di), *Toward a Political Conception of Corporate Responsibility – Business and Society see from a Habermasian Perspective*, in *Academy of Management Review*, 2007, vol. 32, n. 4, pp. 1096-1120, A. SCHERER, G. PALAZZO, *op. cit.*, 2008, D. MATTEN, A. CRANE, *Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization*, in *Academy of Management Review*, 2005, vol. 30, n.1, pp. 166-179, R. PRANDINI, *op. cit.*, 2014.

<sup>31</sup> Si veda E. MACCHIONI, *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla Responsabilità alla Cittadinanza d'impresa*, 2014, Mimesis, Milano, R. PRANDINI, *op. cit.*, 2014.



rendendo così necessario un insieme eterogeneo di servizi aggiuntivi e di attribuzioni non monetarie di difficile apprezzamento, ma di riconosciuta importanza<sup>32</sup>.

Si tratta, in primo luogo, del tema del *work environment* che riguarda le caratteristiche dell'ambiente di lavoro, inteso sia come luogo fisico che come contesto professionale, in cui rientrano, a titolo esemplificativo, interventi che spaziano da modifiche del layout a iniziative finalizzate allo sviluppo e alla crescita delle risorse.

In secondo luogo, si parla di *company environment*, ovvero l'insieme dei valori e dei comportamenti che riguardano il rapporto tra l'azienda e il contesto di riferimento – più in generale, l'ambiente esterno. Rientrano in quest'area gli interventi e le scelte in campo etico e gli orientamenti culturali, nonché l'integrazione da parte dell'azienda delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle proprie operazioni commerciali e nel rapporto con le parti interessate, in ottica di *corporate shared value*.

Infine, vi è il tema del *work life balance*, ovvero la gestione della risorsa tempo nel rapporto delicato tra tempi di lavoro e tempi di vita relativi alla propria sfera privata e familiare, in un'ottica di conciliazione di questi e di tutela della genitorialità<sup>33</sup>.

Il dibattito intorno al welfare aziendale viene, altresì, influenzato e arricchito da quella branca degli studi psicosociali denominata “psicologia della felicità”<sup>34</sup>, che ha messo in evidenza come che nei paesi industrializzati, all'aumentare del reddito medio delle persone, non corrisponde più un analogo aumento della felicità media percepita delle persone stesse.

Alcuni studi, infatti, hanno evidenziato che gli ambiti della vita degli individui dai quali si può trarre una percezione soggettiva di felicità non sono solo quelli di natura economica, ma risultano essere numerosi. In particolare, i più importanti, oltre al “tenore di vita materiale”, risultano essere: stato coniugale, stato di salute, famiglia, lavoro, valori (cioè vivere in un ambiente coerente con essi), beni culturali (musica, letteratura, pittura, arte in generale), beni facilitanti (es. vivere in una città con poco traffico e non inquinata, abitare vicino al proprio luogo di lavoro, poter abituare abitualmente l'esercizio fisico, ecc.), beni relazionali (cioè interazioni fra attori che sono vicendevolmente consapevoli

---

<sup>32</sup> Si veda A. TURSI, *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n.3, 213-235, Z. JIANG et al., *Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times*, in *International Journal of Business and Management*, 2009, n. 11, 177-183.

<sup>33</sup> Si veda sul punto T. TORRE, *Verso logiche di Total Reward*, in *Impresa Progetto*, 2008, n. 2.

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

di avere un rapporto particolare e che conferiscono alle loro interazioni un “tono affettivo”).

Una volta osservato il grado di importanza di tali ambiti si osserva, però, che il “tenore di vita materiale” risulta essere sempre quello più importante per le persone, non contribuendo così a spiegare come, in una nazione industrializzata, al crescere del reddito medio non corrisponde un aumento della felicità percepita.

Un contributo importante in questa direzione è stato dato dalla “teoria relazionale della felicità” che, partendo dai risultati degli studi che hanno mostrato un netto peggioramento negli ultimi decenni della qualità dei rapporti interpersonali – analizzato con diversi indicatori, come: felicità nel matrimonio, frequenza di visite degli amici, tasso di sfiducia degli altri, percentuale di divorzi, ecc. –, individua il c.d. *main factor* (ovvero un elemento principale da cui dipendono tutti gli altri ambiti di cui sopra) nei “beni sociali”, cioè lo scambio, il confronto e il supporto di relazioni affettive con gli altri. È stato, infatti, dimostrato che una buona rete di relazioni sociali sia predittiva di una buona salute, di un buon lavoro, di un buon affiatamento coi valori dell’ambiente, di una buona espressività creativa o artistica. Dunque, la teoria relazionale della felicità, sostenendo che la felicità è funzione sia del tenore materiale della vita, sia dei beni relazionali, contribuisce a spiegare la stazionarietà o la diminuzione della percezione di felicità nelle persone anche in presenza di un aumento significativo del reddito.

Occorre, quindi, che le organizzazioni inizino ad affrontare direttamente il tema della felicità, o perlomeno del benessere e di una piena soddisfazione delle persone sul lavoro, disegnandosi in maniera tale da coordinare armonicamente tali bisogni, anche in virtù del fatto che, nel tempo, è andata emergendo un’attenzione sempre più marcata delle persone verso gli aspetti intangibili di una organizzazione<sup>35</sup>.

In un contesto arricchito e sollecitato dai contributi provenienti da discipline così diverse tra loro, in Italia il welfare aziendale torna all’attenzione dei media con il Protocollo d’intesa tra Luxottica e i sindacati firmato l’11 febbraio 2009, in piena crisi economica,

---

<sup>35</sup> Si veda B. GUI, *Beyond Transaction: On the Interpersonal Dimension of Economic Reality*, in *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2000, n. 2, 139-169, L. BRUNI, S. ZAMAGNI, *Economia Civile*, Il Mulino, Bologna, 2004, pp. 243 e ss.

avente ad oggetto l'impegno a realizzare un sistema di welfare aziendale per i dipendenti e le loro famiglie in Italia<sup>36</sup>.

Le motivazioni che hanno portato al Protocollo, tradottosi poi (come si approfondirà nel seguente riquadro) nell'implementazione di un innovativo sistema di remunerazione non monetaria a favore dei dipendenti e delle loro famiglie, sono da ricercare nella volontà da parte di Luxottica di sostenere il benessere economico dei lavoratori ed offrire opportunità di realizzazione personale e professionale alle generazioni future.

Il Sistema, gestito congiuntamente con le Organizzazioni Sindacali attraverso Organi di Governo permanenti e paritetici, poggia, in particolare, sulla possibilità di ridurre il divario tra costo del lavoro per l'impresa e reddito netto percepito dal dipendente attraverso l'erogazione di beni e servizi di utilità primaria direttamente acquistati da Luxottica con risorse frutto dei progetti di miglioramento continuo della Qualità di prodotto e processo.

L'accordo di dicembre 2009, con cui si è data prima attuazione al Protocollo d'intesa, è considerato il momento di inizio di questa nuova stagione legata al welfare aziendale sia per il notevole sforzo divulgativo messo in campo dagli autori dello stesso, sia per il grado di innovatività delle misure in esso contenute.

### **Il caso Luxottica**

Nata come piccolo laboratorio meccanico, fondato da Leonardo Del Vecchio nel 1961, Luxottica opera fino alla fine degli anni Sessanta come produttore terzista. Oggi, con oltre 62.000 dipendenti nel mondo, Luxottica è un'azienda leader nel design, produzione e distribuzione di occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi. Oltre che per l'elevata qualità dei suoi prodotti, il Gruppo è ormai conosciuto per l'impegno nell'esercizio della responsabilità aziendale nei confronti della società, dell'ambiente e delle persone.

In Italia l'interesse per le persone di Luxottica si è declinato in un vasto programma di welfare aziendale, caratterizzato da un solido attaccamento al territorio e dalla volontà di coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze sindacali.

---

<sup>36</sup> Si veda R. CARAGNANO, *Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2010, n. 4, 1171-1175, A. BRAMBILLA (a cura di), *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti*, Itinerari Previdenziali, Milano, 2012.

Per comprendere in che modo il programma di welfare di Luxottica si pone nel contesto italiano delle Relazioni Industriali e della Responsabilità Sociale di Impresa è opportuno ripercorrere le tappe principali dell'iniziativa.

Nel febbraio 2009 Luxottica propone alle organizzazioni sindacali la realizzazione di un programma di welfare aziendale destinato alla popolazione operaia e impiegatizia, per un totale di oltre 7.000 beneficiari. La proposta anticipa nei contenuti almeno tre momenti di formalizzazione della rinnovata centralità del welfare privato sussidiario in Italia:

- l'accordo interconfederale (aprile 2009);
- il libro bianco del ministero del welfare (maggio 2009);
- i CCNL Alimentare (luglio 2009), Metalmeccanico (settembre 2009), Chimico (dicembre 2009).

Nel corso dello stesso anno Luxottica e le organizzazioni sindacali elaborano congiuntamente uno studio sui redditi e sul potere d'acquisto dei dipendenti e del loro nucleo familiare, individuando, in particolare, opportunità di soddisfazione di bisogni primari ed ambiti di intervento non più gestiti dal welfare pubblico.

Nel dicembre 2009 è firmato un accordo in cui si dà atto della necessità non più differibile di offrire un concreto sostegno al potere di acquisto dei redditi dei dipendenti individuando forme di remunerazione non monetaria complementari alle tradizionali forme di remunerazione (salari e premi di produzione) e a tal fine vengono stanziati 2 milioni di euro di investimento per il 2010.

Le iniziative implementate sono state: il c.d. "carrello della spesa", del valore di 110 euro, con cui è possibile acquistare prodotti alimentari di marca attraverso accordi con le cooperative locali; il rimborso dei libri di testo, che riguarda il costo dei libri scolastici sostenuto dai nuclei familiari dei dipendenti, dalle scuole secondarie di primo grado sino all'università; il riconoscimento di borse di studio per gli studenti più meritevoli; il finanziamento di asili nido in prossimità degli stabilimenti produttivi; un servizio di baby sitting per i dipendenti degli uffici Corporate di Milano.

Nel gennaio 2010 è data attuazione alla Governance del Programma welfare e, in particolare, è costituito il Consiglio Direttivo (organo decisionale paritetico) e il Comitato

Tecnico-Scientifico (organo tecnico di elaborazione di proposte). Il Consiglio Direttivo in particolare assume le seguenti prerogative:

- individuare, sulla base delle raccomandazioni espresse dal Comitato Tecnico-Scientifico, le iniziative finalizzate a trasferire valore ai dipendenti attraverso l'erogazione di beni e servizi considerati di utilità primaria;
- individuare i progetti finalizzati all'incremento della produttività e al miglioramento della qualità di prodotto e processo attraverso cui reperire le risorse finanziarie a sostegno delle iniziative.

Nel giugno 2010 è stata siglata l'intesa che ha consentito la realizzazione del Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti e i loro familiari.

Nell'ottobre del 2011 Luxottica e le Organizzazioni Sindacali firmano il nuovo contratto integrativo aziendale applicato ai dipendenti italiani. L'accordo introduce una serie di iniziative pilota ispirate alla necessità di garantire un crescente equilibrio vita-lavoro e la partecipazione alle attività produttive non solo del dipendente ma anche del suo nucleo familiare.

Le iniziative promosse sono state la "banca ore", il permesso di paternità retribuito fino a 5 giorni lavorativi, una maggiore flessibilità nella gestione della presenza e più riconoscimento del part-time. Tuttavia, la più significativa novità introdotta dall'accordo è il "job sharing familiare", una fattispecie contrattuale e organizzativa finalizzata a proteggere la capacità di reddito del nucleo familiare e favorire l'inserimento nel mondo del lavoro dei giovani attraverso la sostituzione temporanea del dipendente con il coniuge o un figlio. Il dipendente, aderendo al job sharing familiare, infatti, può sospendere la propria presenza lavorativa consentendo al coniuge disoccupato o al figlio prossimo alla conclusione degli studi di subentrare, a conclusione del necessario periodo di addestramento.

Nel giugno 2013 è stato rinnovato l'accordo e il welfare aziendale di Luxottica è stato arricchito da diverse misure, quali: la promozione di eventi e programmi di orientamento scolastico e professionale finalizzati a individuare le migliori opportunità future di inserimento nel mondo del lavoro; l'offerta tirocini formativi retribuiti a favore degli studenti delle scuole professionali, figli di lavoratori Luxottica, a partire dal terzo anno e

a condizione che proseguano gli studi fino alla loro conclusione; la promozione e il finanziamento di corsi di recupero a favore di tutti gli studenti del territorio; l'opportunità per i figli dei dipendenti di soggiornare all'estero, nel periodo estivo, presso famiglie di dipendenti Luxottica; un servizio di ascolto e counselling per i dipendenti e le loro famiglie finalizzato a migliorare la qualità delle relazioni lavorative, familiari e sociali e affrontare momenti di incertezza e difficoltà psicologiche e materiali; la sperimentazione di iniziative di sostegno finanziario a favore di dipendenti in difficoltà ad accedere ai canali ordinari del credito bancario.

Anche l'ultimo rinnovo dell'accordo, nel 2015, ha potenziato il sistema di welfare aziendale di Luxottica, in particolare: è stato previsto il c.d. "patto generazionale" con cui si favorisce l'ingresso in Luxottica di giovani lavoratori e si agevolano i dipendenti che, a pochi anni dal raggiungimento dei limiti pensionistici, intendono optare per un impegno lavorativo ridotto; è stata prevista la "banca ore etica", mediante la quale ciascun dipendente potrà donare una parte o la totalità delle proprie ore accantonate a favore di uno o più colleghi che ne avessero necessità; oltre ai cinque giorni di congedo retribuito per i papà in occasione della nascita di un figlio, già previsti nel precedente accordo, i genitori avranno diritto a una settimana di permesso retribuito in occasione dell'inserimento del figlio all'asilo nido.

Osservando e analizzando casi come quello appena illustrato, emblematico di questa nuova stagione di azioni sociali da parte delle imprese, la definizione di welfare aziendale elaborata dai ricercatori di "Percorsi di Secondo Welfare" è stata «l'insieme dei benefit e servizi forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere familiare»<sup>37</sup>.

Tale definizione può essere però arricchita anzitutto mettendo maggiormente in evidenza le due aree principali del welfare aziendale, ovvero conciliazione vita lavoro e *fringe benefit* c.d. "a contenuto sociale" (di cui si parlerà più diffusamente nei paragrafi che

---

<sup>37</sup> Si veda da G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: una risposta ai nuovi bisogni sociali?*, in M. BRAY, M. GRANATA (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, 2012, Solaris, Roma, pp. 135-144, G. MALLONE, 2013, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013.

seguono). In secondo luogo, quest'ultima area può essere meglio delineata attingendo dalla terminologia utilizzata dal Legislatore nel TUIR (servizi, beni, opere, valori, somme) per definire quegli oneri sostenuti dal datore di lavoro e considerati meritevoli di tutela, dunque soggetti a un regime fiscale di vantaggio per azienda e lavoratore. Infine, potrebbe essere sottolineato – nel tentativo di mettere un paletto nel dibattito definitorio – che le pratiche così individuate rientrano nel welfare aziendale sia in quanto misure unilaterali del datore di lavoro che come frutto di contrattazione aziendale, stante la genesi aziendale di entrambe.

Dunque, la definizione precedentemente illustrata, a seguito delle modifiche ipotizzate, si presenterebbe come *“l'insieme di servizi, beni, opere, somme e valori forniti dall'azienda ai dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, nonché l'attivazione di misure di conciliazione vita-lavoro e di tutela della genitorialità, sia che ciò avvenga in conformità di contratti integrativi aziendali che come previsioni unilaterali del datore di lavoro”*.

Si vuole, in questo modo, così dare rilevanza al livello in cui tali pratiche vengono progettate e implementate e non alla natura delle stesse (negoziale o unilaterale). Così facendo, per “welfare contrattuale” si intenderebbero quelle misure applicate in azienda ma aventi genesi nel contratto nazionale di riferimento e non anche – come talvolta viene inteso – quelle misure implementate in azienda frutto di contrattazione di secondo livello. A questo punto occorre, però, fare chiarezza circa alcuni termini legati al welfare aziendale utilizzati nel dibattito dagli addetti ai lavori. Uno di questi è il “welfare negoziale”, di significato opposto al welfare “unilaterale”. Infatti, mentre con il primo si è soliti indicare le pratiche di welfare aziendale implementate dal management a seguito di un negoziato, appunto, con la controparte sindacale, con il secondo si fa riferimento alle misure implementate in autonomia dall'azienda, indipendentemente dalla presenza o meno del sindacato in azienda.

Il “welfare contrattuale”, menzionato in precedenza, è utilizzato, invece, dagli addetti ai lavori per indicare tutte quelle misure di welfare frutto di contrattazione collettiva, sia livello nazionale (nel caso dei CCNL di categoria), sia a livello territoriale, sia a livello aziendale, sovrapponendosi così al concetto di welfare negoziale.

Posto che tale utilizzo non va marcato come inappropriato a priori, in quanto, nei fatti, il contratto collettivo di primo o di secondo livello (aziendale o territoriale) risulta essere la

fonte delle misure di welfare da questi previste. Può essere comunque opportuno tentare una più chiara distinzione per poter meglio identificare ruoli e finalità di queste diverse declinazioni non pubbliche di welfare.

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

Le azioni che si vogliono andare a coprire con una tale definizione sono date dall’insieme delle misure previste dalla contrattazione collettiva di primo livello – ovvero da istituti che hanno in essa la propria genesi – o quelle misure previste dalla contrattazione collettiva di secondo livello territoriale – ovvero, anche in questo caso, da istituti che hanno in essa la propria genesi – senza che, nei casi citati, vi sia una integrazione da parte dell’azienda.

È, questa, la declinazione di welfare non pubblico e alla portata delle parti sociali che dovrebbe avere il compito di prevedere misure minime e omogenee all’interno delle categorie rappresentate e nei territori di riferimento, gestire importanti strumenti di welfare (come si vedrà nei paragrafi seguenti) ed erogatori di servizi come i fondi di previdenza complementare e i fondi di assistenza sanitaria integrativa, nonché sostenere e continuare a sviluppare gli enti bilaterali e i servizi da essi erogati.

A livello aziendale, invece, le Parti, dovrebbero essere messe nelle condizioni di implementare misure in grado di soddisfare specifici bisogni dei propri lavoratori ed in grado, oltre che migliorare più efficacemente la vita privata e lavorativa di questi, di agire su meccanismi che possono aumentare la produttività aziendale, quindi le performance, generando circoli virtuosi idonei a generare risorse aggiuntive per l’azienda e per l’autofinanziamento delle misure stesse, nonché per investire in progetti, piani, iniziative di innovazione sociale all’interno del territorio di riferimento.

In questa nuova stagione, dunque, il welfare aziendale si cala nel contesto italiano come uno strumento dai contenuti variegati, alcuni di matrice più “antica”, altri più innovativi, in grado, perlomeno teoricamente, di dare risposta a vecchi e nuovi bisogni a cui lo stato sociale non riesce a provvedere quali-quantitativamente. All’interno di questo nuovo paradigma, in particolare, possono essere individuati tre principali tipologie di strumenti



di welfare aziendale: iniziative di conciliazione vita lavoro, benefit di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrative, benefit a “contenuto sociale”.

### 2.2.1 Conciliazione vita-lavoro

Le imprese stanno progressivamente ricoprendo un ruolo di crescente importanza nell’ambito della conciliazione famiglia-lavoro e tale dinamica trova conferma negli approcci adottati in alcuni paesi europei che pongono maggiormente l’attenzione sui datori di lavoro rispetto al passato.

Più in generale, si può sostenere che le recenti trasformazioni del welfare hanno implicato, da un lato, lo spostamento dei luoghi della programmazione e dell’attuazione delle politiche dai livelli centrali a quelli periferici e, dall’altro, hanno prodotto un allargamento delle reti di attori pubblici e privati che concorrono in maniera diffusa alla produzione di benessere a livello locale.

Inoltre, occorre considerare i profondi cambiamenti socio-economici dovuti alla sempre più crescente partecipazione femminile al mercato del lavoro, le trasformazioni del mercato del lavoro, i cambiamenti nel rapporto tra i generi e il fatto che un numero crescente di genitori è oggi presente nel mercato del lavoro.

È a fronte di queste trasformazioni che molte aziende a livello europeo rispondono introducendo programmi di conciliazione ulteriori rispetto a quanto previsto dalla normativa nazionale o locale e dalle politiche pubbliche in generale sulla maternità e la genitorialità, nonché per, in un’ottica più ampia, per intervenire sulla questione dell’interferenza del lavoro nella vita quotidiana, familiare e non<sup>38</sup>.

Va qui sottolineato che se inizialmente il motivo principale per attivare politiche di conciliazione andava ricercato nell’esigenza di ridurre gli ostacoli all’entrata e alla permanenza delle donne nel mercato del lavoro, recentemente l’enfasi è andata spostandosi verso la ricerca di soluzioni organizzative mirate a favorire un più trasversale

---

<sup>38</sup> Si veda I. QUADRELLI, *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio Nazionale sulla famiglia, 2012, L. DEN DULK, *Work-Family Arrangements in Organisations: A Cross National Study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*, 2001, Rozemberg Publisher, Amsterdam.

benessere individuale (indipendentemente dal genere) e familiare, grazie alla consapevolezza che l'adozione di misure di conciliazione può avere ricadute positive significative sulla soddisfazione e sul clima di lavoro, nonché sulla salute.

Questo spostamento di attenzioni testimonia un progressivo cambiamento di paradigma, ovvero il passaggio dalla conciliazione famiglia-lavoro a un concetto più inclusivo di “conciliazione tra vita privata, famiglia e lavoro” che rimanda a un complesso di rapporti, dinamiche e interconnessioni che chiamano in causa l'intero assetto della società. Infatti, il progresso della tecnologia, lo sviluppo delle città e le progressive mutazioni del mercato del lavoro hanno portato alla nascita di nuovi bisogni e nuovi rischi sociali trasversali (in particolare per le nuove generazioni) e il lavoro, quindi, ha bisogno di essere sostenibile non solo per l'insieme donne-genitori tipicamente considerato, ma anche per giovani padri-lavoratori, madri che sono lavoratrici e studenti nello stesso tempo, lavoratori affetti da malattie croniche, lavoratori con in carico persone non autosufficienti, eccetera.

Un tale cambio di paradigma dovrebbe, altresì, portare a un ripensamento dei fini delle soluzioni di conciliazione: al centro non può più posizionarsi il problema della quantità di lavoro (meno lavoro, più conciliazione), bensì quello della qualità del lavoro (che abbia già al proprio interno il concetto di conciliazione)<sup>39</sup>.

Le politiche aziendali di conciliazione vengono solitamente ricondotte a tre ambiti: orari e organizzazione del lavoro – possono ricadere in questo insieme le misure in tema di part-time, job sharing, telelavoro e smart working, il potenziamento rispetto alla legge o ai contratti collettivi di riferimento di aspettative, permessi e congedi, orari flessibili in entrata e in uscita, banca delle ore, turni flessibili –, agevolazioni per lavoratori con responsabilità di cura – asilo nido aziendale, baby parking, convenzioni per posti in strutture per anziani non autosufficienti, locali per ragazzi, doposcuola e centri estivi per i figli dei dipendenti, eccetera –, ottimizzazione dei tempi – tutti quei servizi (es. lavanderia aziendale, il c.d. “maggior-domo aziendale”, ecc.) che consentono ai lavoratori di svolgere (o far svolgere) sul luogo di lavoro attività che altrimenti dovrebbe svolgere una volta terminata la giornata lavorativa – e sostegno alla persona – psicologo aziendale,

---

<sup>39</sup> Si veda R. ZUCARO, La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 24-40, R. CARAGNANO, *La conciliazione tra i tempi di lavoro e le esigenze di cura familiare nell'evoluzione legislativa italiana: l'impatto sull'organizzazione aziendale*, in *Annuario Confindustria Bergamo*, novembre, 2013.

servizi aziendali di counselling per problemi familiari, sostegno e formazione per i lavoratori che rientrano dalla maternità, eccetera.

Risulta evidente come molte delle misure elencate, tradizionalmente oggetto di interventi normativi e accordi sindacali – banca delle ore, orario di lavoro flessibile, congedi parentali – se, da un lato, hanno portato e continueranno a portare risultati positivi, dall'altro, non riescono ad affrontare la profondità delle sfide imposte dai nuovi bisogni sociali e da un concetto di conciliazione non più vincolato dal genere, ma che riguarda fette molto più ampie della società, non per forza strettamente collegato alla quantità di lavoro, ma ad un lavoro che faccia lavorare più serenamente<sup>40</sup>.

### 2.2.2 Previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa

Nei paragrafi precedenti, nell'illustrare la storia del paternalismo aziendale in Italia, si è potuto osservare come le prime forme di previdenza e assistenza sanitaria aventi genesi all'interno dell'azienda si siano sviluppate già nel XIX secolo. Queste esperienze, pur potenziandosi e moltiplicandosi nel corso degli anni, hanno però avuto una diffusione a macchia di leopardo, limitata, peraltro, ad aziende di grandi dimensioni e solo ad alcuni settori produttivi.

Negli anni Novanta, in concomitanza con le riforme delle pensioni pubbliche, accanto al sistema previdenziale tradizionale nasce o, in alcuni casi, viene rilanciata, la previdenza integrativa o complementare. Essa è costituita in primo luogo dai fondi di categoria (o “negoziali”) chiusi, l'adesione ai quali è riservata ai membri di una categoria produttiva o occupazionale. I fondi chiusi vengono poi affiancati dai piani pensionistici individuali (PIP, piano individuale pensionistico di tipo assicurativo), cui tutti i cittadini possono aderire tramite la sottoscrizione di polizze assicurative, e dai fondi pensionistici “aperti”, a metà fra i fondi chiusi e i piani individuali, cui possono egualmente iscriversi tutti i cittadini<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Si veda L. DEN DULK, *op. cit.*, 2001, I. QUADRELLI, *op. cit.*

<sup>41</sup> Si veda A. TURSI, *op. cit.*, 2012, M. SQUEGLIA, *La «previdenza contrattuale»: un modello di nuova generazione per la tutela dei bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Tesi di Dottorato, 2014, Università degli Studi di Bergamo, R. VIANELLO, *La previdenza complementare nel sistema della previdenza sociale*, Cedam, Padova, 2005, CANDIAN A.D., *I fondi pensione*, IPSOA, Milano, 1998, R. PESSI, *Previdenza pubblica e previdenza integrativa*, in

In ottica di welfare aziendale, la realtà dominante è quella dei fondi chiusi di origine negoziale, istituiti negli anni Novanta dalle parti sociali (sindacati e associazioni datoriali o dagli stessi datori di lavoro) e da queste gestiti in modo paritario negli organismi di governance interna.

Tali fondi differiscono dai fondi aperti sotto quattro aspetti principali: *i)* i loro parametri chiave (quali ad esempio i criteri di partecipazione e le aliquote di contribuzione) vengono definiti nell'ambito delle negoziazioni tra sindacati e datori; *ii)* sono associazioni senza scopo di lucro; *iii)* normalmente beneficiano di una contribuzione aggiuntiva da parte del datore di lavoro (per i fondi pensione aperti ciò è possibile solo in caso di adesione collettiva); *iv)* non possono gestire direttamente il portafoglio, ma devono avvalersi di soggetti specializzati<sup>42</sup>.

A questi fondi possono aderire i lavoratori appartenenti al settore produttivo “proprietario”, così come normato nei contratti collettivi di riferimento – solitamente la quota obbligatoria minima di versamento contributivo prevista CCNL di settore si aggira intorno al 3-4% della retribuzione, con quote variabili e diverse per datori di lavoro e lavoratori e a seconda del livello di inquadramento.

Gli esempi più noti sono il fondo Cometa per i metalmeccanici, Alifond per l'industria alimentare, Fonchim per il settore chimico-farmaceutico.

La netta prevalenza di tale tipologia di fondi, caratterizzati da analoghi meccanismi di funzionamento e di governo interno, è testimone di una importante dinamica, ovvero il verificarsi di processi di convergenza tra aziende appartenenti ai più diversi settori produttivi. Processi, questi, che possono essere ricondotti a forme di isomorfismo coercitivo, indotte dalla normativa di riferimento, sulle quali possono essersi poi innestati fenomeni di isomorfismo normativo che hanno indotto imprenditori e dirigenti delle organizzazioni datoriali e sindacali, appartenenti a diversi settori produttivi ma affiliati alle medesime confederazioni, a intraprendere scelte molto simili. Altra ipotesi, differente ma non necessariamente in contrasto con la precedente, è che la normativa stessa abbia finito per creare un sistema di convenienze per le parti sociali a investire sui fondi

---

AA. VV. (a cura di), *Questioni attuali di diritto del lavoro – Previdenza obbligatoria e integrativa*, in *Notiziario di Giurisprudenza del Lavoro*, 1989, supplemento n. 2, pp. 278 ss., S. GIUBBONI, *La previdenza complementare tra libertà individuale e interesse collettivo*, Cacucci Editore, Bari, 2009.

<sup>42</sup> Si veda D. NATALI, F. STAMATI, *Le pensioni «categoriali» in Italia: legislazione e messa in opera del nuovo sistema multi-pilastro*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M. L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni*, Il Mulino, Bologna, 2013, pp. 83-114, R. CESARI, G. GRANDE, F. PANETTA, *La previdenza complementare in Italia: caratteristiche, sviluppo e opportunità per i lavoratori*, Banca d'Italia, Roma, 2007.

negoziali chiusi, e per gli imprenditori ad aderire ad essi, stimolando poi l'iscrizione dei lavoratori che potevano aderire ad altre forme di previdenza integrativa.

Accanto a tali fondi possono poi coesistere fondi negoziali aventi carattere territoriale che raggruppano i lavoratori appartenenti allo stesso ambito geografico e allo stesso settore merceologico (es. Previlabor per le aziende metalmeccaniche del bolognese) o anche a diversi settori produttivi (es. Fondo Solidarietà Veneto).

Inoltre, in più di un caso, all'interno delle più ampie politiche di welfare aziendale, in sede di contrattazione collettiva di secondo livello si preveda un incremento delle risorse da destinare alla previdenza complementare. Il gruppo ABB, per esempio, aderisce al fondo Cometa e in aggiunta a quanto concordato dalla contrattazione nazionale di settore ha previsto un versamento aggiunto annuale di 100 a proprio carico in favore di ciascun lavoratore.

Occorre, infine, sottolineare che la previdenza complementare gode di un incoraggiante favore fiscale che si concretizza nella permessa deducibilità dal reddito complessivo dei contributi versati dal lavoratore e dal datore di lavoro alle forme di previdenza complementare<sup>43</sup>.

L'assistenza sanitaria, come la previdenza, può essere pubblica o privata.

Nella letteratura, tradizionalmente, vengono individuate tre categorie di forme assicurative di carattere privato, genericamente intese, distinte in base al ruolo che queste rivestono nel sistema sanitario in relazione all'assistenza pubblica<sup>44</sup>. In particolare, possono essere individuate tre forme assicurative: *sostitutive*, che coprono gruppi della popolazione esclusi o che si possono escludere, per propria scelta, dal sistema di assistenza sanitaria pubblica (è il caso, ad esempio, della Germania dove i cittadini a reddito medio-alto o alto possono scegliere di uscire o non aderire al sistema mutualistico); *complementari* rispetto al sistema pubblico, andando a coprire la spesa di quei servizi che la sanità pubblica dovrebbe garantire, ma che di fatto fornisce in misura ampiamente insufficiente, o garantendo ai cittadini rimborsi per le forme di compartecipazione alla spesa per i cittadini; *supplementari*, quindi aggiuntive rispetto

---

<sup>43</sup> Si veda S. NERI, *I fondi previdenziali e sanitari nel welfare aziendale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012 n.3, 129-144, A. TURSI, *op. cit.*, 2012.

<sup>44</sup> Sul punto si veda S. THOMSON, T. FOUBISTER, E. MOSSIALOS, *Financing Health Care in the European Union. Challenges and Policy Responses*, in *Observatory Studies Series n. 17*, European Observatory on Health Systems and Policies, 2009.

all'assistenza pubblica, garantendo tempi più rapidi di accesso alle prestazioni o una migliore qualità percepita dell'assistenza<sup>45</sup>.

L'assistenza privata, in particolare, comprende due tipi di istituti: i fondi sanitari integrativi – sui quali verrà concentrata l'attenzione vista la particolare rilevanza nell'ambito delle politiche di welfare aziendale – e le assicurazioni sanitarie commerciali. La differenza tra questi due istituti è ravvisabile innanzitutto nella non finalità di lucro dei fondi (al contrario delle assicurazioni), che forniscono prestazioni integrative rispetto al sistema pubblico con logiche non orientate al profitto. In secondo luogo, mentre le assicurazioni operano sulla base di principi attuariali secondo i quali i premi sono fondati su stime probabilistiche relative alle frequenze e al costo dei sinistri, i fondi si basano sulla solidarietà tra i gruppi aderenti<sup>46</sup>.

Per fondi sanitari (integrativi) si può intendere quell'insieme di fondi, fiscalmente agevolati, che erogano prestazioni aggiuntive (perlomeno in linea teorica) rispetto a quelle erogate dal servizio sanitario pubblico. In base alla normativa vigente, in particolare, i fondi sanitari si configurano come forme di mutualità volontaria di natura integrativa rispetto al Servizio sanitario nazionale (SSN). Essi possono coprire «prestazioni aggiuntive, non comprese nei livelli essenziali e uniformi di assistenza e con questi comunque integrate, erogate da professionisti e da strutture accreditati»; prestazioni erogate dal SSN «comprese nei livelli uniformi ed essenziali di assistenza, per la sola quota posta a carico dell'assistito, inclusi gli oneri per l'accesso alle prestazioni erogati in regime di libera professione intramuraria e per la fruizione dei servizi alberghieri»; «prestazioni sociosanitarie erogate in strutture accreditate residenziali e semiresidenziali o in forma domiciliare, per la quota posta a carico dell'assistito»<sup>47</sup>.

Come i fondi pensione, i fondi sanitari integrativi possono essere “chiusi” (iscrizione riservata agli appartenenti ad un settore produttivo, categoria professionale o azienda) o

---

<sup>45</sup> Si veda E. PAVOLINI, S. NERI, S. CECCONI, I. FIORETTI, *Verso un sistema multi-pilastro in sanità? Luci e ombre nell'esperienza dei fondi sanitari*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M. L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni*, Il Mulino, Bologna, 2013, pp. 115-147.

<sup>46</sup> Si veda M. SQUEGLIA, *op. cit.*, 2014, A. TURSI, *op. cit.*, 2012, A. D. CANDIAN, P. MAGNANI, V. PETRONE, L. VENTURINI, *L'assicurazione nella sanità integrativa: i tipi e le forme collettive*, in A. PEDONE (a cura di), *La sanità in Italia*, Il Sole 24 ore, Milano, 2008, S. PACI, *Imprese di assicurazione e fondi sanitari integrativi*, in *Diritto ed economia dell'assicurazione*, 2011, n. 2, pp. 539-564, M. M. GELMETTI, *Ambito di intervento dei fondi sanitari integrativi*, in *Enti non profit*, 2008, vol. 10, agosto-settembre, pp. 538-540, V. PUTRIGNANO, *Attualità e prospettive dei fondi integrativi del SSN*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2007, n. 2, pp. 461-484.

<sup>47</sup>D.lgs. 19 giugno 1999 n. 229, Art. 9, c. 4.

“aperti” (iscrizioni aperte a tutti i cittadini) e possono avere una pluralità di fonti istitutive: contratti e accordi collettivi tra le parti sociali; accordi tra lavoratori autonomi, liberi professionisti o loro associazioni; regolamenti di Regioni, enti territoriali ed enti locali; delibere di organizzazioni non lucrative operanti nei settori dell’assistenza socio-sanitaria o dell’assistenza sanitaria; iniziativa di società di mutuo soccorso riconosciute dallo Stato o da altri soggetti pubblici e privati, a condizione che contengano l’esplicita assunzione dell’obbligo di non adottare strategie e comportamenti di selezione dei rischi o di discriminazione nei confronti di particolari gruppi di soggetti.

Le prestazioni coperte dai fondi sono state sostanzialmente ampliate negli ultimi anni. Tutti coprono, almeno in parte, le spese per visite specialistiche, prestazioni diagnostiche, ricoveri ospedalieri, prestazioni oculistiche e odontoiatriche e per i ticket. Piuttosto limitata, invece, sembra essere la copertura delle spese per la non autosufficienza. Nonostante le indicazioni della normativa, infatti, la maggior parte dei fondi non offre l’accesso o il rimborso a tale tipo di prestazioni.

All’atto pratico, in ottica di welfare aziendale, è ravvisabile una forte diffusione dei fondi sanitari integrativi aziendali – che vanno ad affiancarsi a quelli previsti dai CCNL –, mentre più ridotti sono i casi in cui l’assistenza sanitaria integrativa prende la forma di polizze sanitarie fornite dalle compagnie di assicurazione. Vi è, inoltre, la tendenza, da parte delle aziende, di incrementare in sede di contrattazione integrativa la quota di contribuzione ai fondi sanitari fissata dai contratti nazionali, in sostituzione almeno parziale degli incrementi salariali. Un esempio è dato dall’impresa farmaceutica Angelini, che nell’accordo aziendale ha previsto per il 2011 una riduzione del premio di produttività, rispetto al 2010, da 2.070 euro a 1.900 euro lordi, compensato però dall’estensione ai familiari dei lavoratori della copertura sanitaria offerta dal fondo di categoria Faschim, totalmente a carico dell’azienda.

Una questione che ha interessato, negli ultimi anni, e sta interessando i fondi sanitari e la loro evoluzione è il passaggio dalle “vecchie” casse, gestite dall’azienda stessa e dai dipendenti in modo altamente informale, alle “nuove” casse governate dalle parti sociali, o dall’azienda e da rappresentanti sindacali, fondate su procedure più burocratizzate applicate da personale professionale. Tale transizione è una conseguenza della maggiore complessità amministrativa e gestionale derivante dall’espansione degli ambiti di intervento e delle risorse gestite dai fondi sanitari integrativi per effetto del loro sviluppo.

Inoltre, nel caso in cui siano in corso processi di aggregazione aziendale con casse o fondi preesistenti, viene promossa la fusione di tali fondi per favorire una gestione centralizzata e omogenea delle procedure ad essi sottostanti. Parimenti, i sindacati possono, a ben vedere, essere interessati all'unificazione delle casse per assicurare omogeneità di trattamento ai dipendenti ed evitare disparità ingiustificate. Tuttavia, possono esserci anche resistenze da parte dei lavoratori, in quanto tali processi presentano il rischio, per i dipendenti di aziende con trattamenti migliori, di vedere un peggioramento delle proprie condizioni nelle nuove casse o di dovere condividere con altri risorse e patrimoni accumulati in decenni<sup>48</sup>.

Infine, come sottolineato per la previdenza complementare, anche i contributi di assistenza sanitaria versati ai fondi o ad enti e casse aventi esclusivamente finalità assistenziale creati sulla base di accordi di categoria o aziendale sono fiscalmente deducibili.

### 2.2.3 Benefit a “contenuto sociale”

Alle misure in tema di conciliazione vita-lavoro, alla previdenza complementare e all'assistenza sanitaria integrativa, si affianca una ulteriore tipologia di strumento di welfare aziendale: il benefit a “contenuto sociale”. Si tratta di servizi, beni, opere, somme e prestazioni erogate o messe a disposizione – quantomeno in via teorica – della generalità o di categorie di dipendenti e finalizzate ad integrare la retribuzione ed a dare risposta ad istanze di tipo sociale<sup>49</sup>.

La categorizzazione di questi benefit come a “contenuto sociale” è funzionale, in particolare, alla loro contrapposizione con la pratica dei *fringe benefit*. Questi ultimi, infatti, nascono a partire dagli anni Ottanta come forma di remunerazione non monetaria - in quanto rappresentati dall'attribuzione di auto aziendale, telefono cellulare aziendale, alloggio, polizze assicurative sulla vita, ecc. - aggiuntiva al normale salario, e riservata ad un'élite aziendale.

---

<sup>48</sup> Si veda S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 77-114, S. NERI, *op. cit.*, 2012.

<sup>49</sup> Sul punto A. TURSI, *op. cit.*, 2012.



Diversamente dai benefit "in senso stretto", quelli "a contenuto sociale" sono destinati ad ampie porzioni della popolazione aziendale e risultano caratterizzati (appunto) da specifiche finalità sociali. Inoltre, tali benefit nell'ordinamento italiano costituiscono una forma di retribuzione fiscalmente incentivata (aspetto che verrà trattato nel capitolo seguente) proprio in virtù della loro specifica finalità, nonché in considerazione della «solidarietà aziendale» che, entro certi limiti, giustifica, peraltro, la corresponsione diretta di determinati beni o servizi a carico dell'azienda. La normativa fiscale di riferimento, in particolare, da un lato identifica quali categorie di benefit possano godere del beneficio fiscale a favore del lavoratore – non concorrendo alla formazione di reddito di lavoro dipendente –, dall'altro delinea per il datore di lavoro le aree di deducibilità per le spese sostenute a fronte dell'erogazione di tali benefit.

Occorre, però, sottolineare che l'operato del legislatore nella definizione delle aree di vantaggio fiscale non deve essere considerato né esaustivo né vincolante nella definizione e nella categorizzazione dei benefit a contenuto sociale, in quanto tale natura non deriva esclusivamente dalla tipologia di regime fiscale applicabile, ma trae ragion d'essere dalle finalità a questi sottese.

Il termine di benefit a "contenuto sociale" potrebbe essere criticato da una parte degli addetti ai lavori in virtù del fatto che all'interno dell'area di favore fiscale per i c.d. "oneri sociali" vi sono ricomprese categorie di benefit il cui carattere sociale non è del tutto pacifico, ovvero le iniziative con finalità ricreative.

Come si sottolineerà in seguito, il retaggio della normativa in questione è piuttosto arretrato e fa riferimento a dinamiche socio-economiche di attualità nel ventennio seguente al secondo dopoguerra. In quel periodo, sulla scia del già ampiamente descritto impegno, di origine ottocentesca, dei datori di lavoro di controllare la vita della popolazione aziendale in ogni suo ambito, le iniziative ricreative ricoprivano ancora (seppur in misura inferiore rispetto al Ventennio fascista) una funzione marcatamente sociale. Si pensi alle iniziative a carattere sportivo, ma anche culturali, come spettacoli e mostre, attivate per "organizzare" il tempo libero dei lavoratori, in contesti dove l'azienda e i suoi dintorni (comprendenti gli alloggi per i lavoratori) non di rado formavano veri e propri centri urbani ovvero quartieri all'interno di città ovvero, ancora, rappresentavano

il principale punto di riferimento non solo produttivo ma anche politico ed economico nella municipalità in cui queste si inserivano.

Oggi, con la maggiore accessibilità a contenuti ricreativi e lo sviluppo dei servizi aventi tali finalità, grazie allo sviluppo economico-sociale e al progresso delle tecnologie, la “ricreazione”, intesa come svago o tempo dedicato ad attività piacevoli e rilassanti, ha perso buona parte dei connotati sociali che l’hanno caratterizzata per gran parte del secolo scorso.

A ciò va ad aggiungersi la dinamica per cui le imprese, nell’implementare misure e iniziative con l’obiettivo di perseguire finalità sociale mostrano poca capacità innovativa, non andando dunque ad intercettare bisogni (nuovi o vecchi che siano) che nella ricreazione possono trovare risposte o parte delle risposte – si pensi alle dinamiche in contesti poveri e svantaggiati dove tra le altre cose mancano centri culturali e sportivi sviluppati ovvero al valore sociale della ricreazione all’interno del paradigma della conciliazione vita-lavoro , intesa come lavoro sostenibile, all’interno dei nuovi sistemi produttivi –, ma introducendo prevalentemente la “mera” distribuzione di biglietti per il cinema, il teatro ed eventi sportivi.

Parimenti, altre categorie di benefit ricomprese nell’area di favore fiscale e considerate aventi carattere “sociale”, nel momento in cui vengono tradotte in pratica perdono in tutto o in parte tale connotato – si pensi, ad esempio, agli spacci aziendali e ai buoni carburante. Dunque, se, da un punto di vista contenutistico, da un lato, è possibile accogliere la critica per cui la terminologia di benefit a “contenuto sociale” presenta alcune contraddizioni con i contenuti talvolta prodotti e le effettive finalità di questi, che potrebbero, peraltro, giustificare un restringimento dell’area di favore fiscale per certe tipologie di strumenti. Dall’altro, tale terminologia può essere comunque considerata appropriata dal momento che nella pratica, in via maggioritaria, le misure implementate non si allontanano dal principio insito nella normativa, ovvero perseguire finalità meritevoli di tutela, mantenendo così una spiccata connotazione “sociale”.

Pur non rappresentando una assoluta novità all’interno del panorama delle azioni sociali delle imprese – parte delle misure descritte nei paragrafi precedenti nel ripercorrere la storia del paternalismo aziendale verrebbero inserite nella categoria in esame se implementate oggi – i benefit a contenuto sociale hanno assunto una crescente importanza

negli ultimi anni all'interno del dibattito sul welfare aziendale in quanto, da un lato, rappresentano uno strumento interessante per le aziende da un punto di vista aziendalistico-organizzativo, e, dall'altro, hanno il potenziale per divenire uno dei principali veicoli di integrazione del welfare pubblico da parte delle aziende nell'ottica di un sistema di "secondo welfare".

All'interno della categoria in esame possono essere ricondotte diverse tipologie di servizi, fra le quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, si sottolineano: servizi socio-sanitari (rimborsi per spese mediche, medicina preventiva, check-up, cure specialistiche, assistenza per malati terminali, cure termali, assistenza domiciliare per la cura degli anziani non autosufficienti, assistenza psicologica, ecc.); servizi per la cura dei figli e il sostegno alla maternità (asili nido, baby sitting, baby parking, soggiorni in centri estivi, ecc.); servizi legati alla scuola e all'istruzione (borse di studio, premi di studio, spese per materiale didattico, sostegno psicopedagogico, iniziative di orientamento scolastico, corsi di lingue, ecc.); servizi ricreativi, ludici e sportivi (abbonamenti a palestre, cinema e teatri, corsi sportivi, stage sportivi, ecc.); servizi di mobilità casa-lavoro (navetta aziendale, abbonamenti al servizio di trasporto pubblico, ecc.)<sup>50</sup>.

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

Mentre lo Stato è in difficoltà a fornire risposte ai nuovi bisogni e ai nuovi rischi sociali, nonché ad avviare compiutamente un processo di ricalibrazione del welfare state, il tema del welfare aziendale entra con frequenza sempre maggiore nella contrattazione collettiva, nazionale e di secondo livello, con l'obiettivo di dare una struttura a uno strumento caratterizzato per duecento anni da un'impostazione di tipo paternalistico.

La sfida insista nello stravolgere questo paradigma, ovvero portare alla diffusione di una offerta di welfare aziendale come legittima integrazione del salario, riconosce alla contrattazione decentrata un ruolo di assoluta importanza. È, infatti, solo a livello aziendale e territoriale che si può avviare un dialogo costruttivo che porti all'abbandono

---

<sup>50</sup> Si veda T. TREU, *Welfare e Benefits: esperienze aziendali e territoriali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, 1-29, T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 3-52, M. CASTRO, *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 113-144.

del paternalismo, alla focalizzazione su quelle che sono le esigenze produttive delle singole realtà aziendale e sui bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie e alla negoziazione creativa di un variegato sistema di prestazioni in grado di far fronte a tali bisogni. È, inoltre, a livello di azienda che si può meglio verificare l'utilità delle iniziative messe in atto sul piano del miglioramento del clima aziendale, della fidelizzazione, del senso di appartenenza dei dipendenti, dell'attrazione delle alte professionalità e dei risultati positivi sia per l'azienda (minor assenteismo, qualità della produzione, ecc.) che per i lavoratori (risparmi dei tempi e delle spese personali e familiari, miglior conciliazione vita-lavoro, miglior rapporto fra quanto erogato dall'azienda e quanto percepito, ecc.).

Tale sfida non risulta però agevole se si considerano le forti tensioni a cui sono sottoposti i sindacati – stretti nella morsa fra politiche macro-economiche neoliberiste e di austerità e le minacce di delocalizzazione da parte delle imprese – e i sistemi di relazioni industriali nazionali in generale, a cui va ad aggiungersi il logoramento che la crisi degli ultimi anni ha provocato e continua a provocare.

In uno scenario globale caratterizzato, peraltro, dalle sfide poste dalla finanziarizzazione dell'economia, dal post-fordismo, dalla competizione sfrenata, tre tendenze principali interessano la contrattazione. In primo luogo, lo scambio politico e contrattuale di questi ultimi anni è stato di stampo fortemente difensivo, spesso all'insegna unilaterale del "prendere o lasciare". Ciò è avvenuto tramite una *concession bargaining* (contrattazione concessiva) testimoniata da un sostanziale congelamento delle dinamiche salariali, da un maggior ricorso ai contratti atipici, da un uso molto flessibile dell'orario, dalla elasticizzazione dell'organizzazione del lavoro e dal sotto-inquadramento dei neoassunti e delle categorie svantaggiate. In secondo luogo si è assistito a un sempre più marcato decentramento contrattuale. Quasi ovunque si sono ampliate le prerogative della contrattazione aziendale rispetto a quella settoriale e/o di quella settoriale rispetto a quella interconfederale, in alcuni casi anche con la possibilità di prevedere deroghe non tanto rispetto ai contratti di livello superiore, ma addirittura rispetto alla legge. Infine, si sono ampliati gli spazi della negoziazione individuale (a scapito di quella collettiva) partendo dall'assunto secondo il quale la transizione verso un'economia della conoscenza tende a valorizzare il capitale umano e con esso la sua capacità negoziale. A testimonianza di questa de-collettivizzazione vi è la diffusione del lavoro atipico e indipendente, le deroghe

*ad personam*, la ricerca del coinvolgimento individuale nell'organizzazione del lavoro, la certificazione della natura del rapporto di lavoro<sup>51</sup>.

Come anticipato, è la contrattazione di secondo livello – aziendale e territoriale – quella che meglio si presta per affrontare le tematiche relative al welfare aziendale in modo mirato e ragionato. Motivo, questo, che contribuisce al sostegno della tesi per cui il welfare aziendale potrebbe avere il potenziale per fungere da “catalizzatore” della contrattazione decentrata, quindi anche da terreno di sperimentazione di quel “decentramento contrattuale” tanto predicato e definito scelta strategica dagli attori delle relazioni industriali con l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011.

Inoltre, se con l'avviso comune del 7 marzo 2011 circa le «azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro» veniva individuata nella «pratica della contrattazione di secondo livello» il «modo migliore» per assicurare «la distribuzione degli orari di lavoro nell'arco della settimana, del mese, dell'anno, in risposta alle esigenze dei mercati, adeguando – nel rispetto della normativa di legge – la durata media e massima degli orari di lavoro alle differenti esigenze produttive, conciliandole con il rispetto dei diritti e delle esigenze delle persone», includendo, peraltro, le «forme di welfare aziendale, anche incentivate, rese anche per il tramite di degli enti bilaterali», tra le “buone pratiche”; nel 2016, a conferma degli importanti passi avanti fatti in termini di consapevolezza dello strumento e abbattimento di pregiudizi ideologici circa l'operato delle parti, CGIL, CISL e UIL nell'accordo unitario del 14 gennaio, includono il welfare aziendale tra gli assi tematici del nuovo sistema di relazioni industriali delineato, in quanto considerato un potenziale terreno di crescita del benessere organizzativo e di concertazione dei tempi di vita e di lavoro. Si afferma, altresì, che il sindacato deve puntare a uno sviluppo esteso di una contrattazione del welfare invece che assecondare la diffusione di forme unilaterali promosse dalle imprese e orientarlo in modo mirato rispetto alle caratteristiche dei singoli contesti. Tuttavia, occorre sottolineare che nel documento in questione si faccia espresso riferimento alla previdenza complementare e alla sanità integrativo e non, invece, al welfare aziendale come strumento per lo sviluppo della contrattazione di secondo livello.

---

<sup>51</sup> Si veda I. REGALIA, *La protezione sociale del lavoro come tema delle relazioni industriali*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 13-36, S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *op. cit.*, 2012.

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

Sembra, così, venire progressivamente meno il giudizio negativo di alcune confederazioni sul welfare aziendale, spesso considerato uno scambio a buon mercato, ma poco remunerativo, nonché poco conveniente, per i lavoratori, oppure una strategia paternalistica per instaurare un rapporto diretto con i lavoratori nel tentativo di limitare le loro necessità rivendicative<sup>52</sup>.

Un esempio circa l'importanza del livello decentrato per lo sviluppo di iniziative di welfare è dato dalla importante esperienza degli enti bilaterali attivi in settori come l'artigianato, l'edilizia, l'agricoltura, il commercio e il turismo – settori, questi, caratterizzati da una elevata frantumazione produttiva e mobilità di addetti. Gli enti bilaterali, infatti, rappresentano una sorta di approccio bottom-up alle istanze che provengono dal territorio e/o all'interno di determinati settori produttivi. Nei casi in esame, in particolare, mirano non solo alla mutualizzazione di erogazioni retributive, ma anche all'erogazione di prestazioni integrative delle indennità di malattia o di assistenza sanitaria integrativa, al sostegno del reddito in caso di sospensione dell'attività produttiva, fino alla previsione di protezioni basate su benefici non monetari (es. convenzione con centri medici, borse di studio, ecc.).

L'importanza del livello decentrato è confermata, altresì, dalle importanti sperimentazioni fatte negli ultimi anni dalle imprese e dai sindacati in tema di welfare aziendale e produttività, cercando di integrare efficacemente ed efficientemente (da un punto di vista soprattutto fiscale), tramite accordi o contratti collettivi territoriali o aziendali, l'erogazione di prestazioni di welfare agli incrementi di produttività, qualità,

---

<sup>52</sup> Si veda GRANDI, E. MASSAGLI, Relazioni industriali e welfare aziendale, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 77-89, TURSI, *op. cit.*, 2012, T. TREU, *op. cit.*, 2013, T. TREU, *op. cit.*, 2016.

redditività, innovazione ed efficienza organizzativa. Sfida, questa, su cui il Legislatore ha voluto dare il proprio contributo promuovendo (come si vedrà nei capitoli seguenti) una normativa tesa non solo ad agevolare tali connessioni ma a far sì che ciò avvenga nel contesto della contrattazione collettiva di secondo livello<sup>53</sup>.

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

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

Dunque, escludendo casi di relazioni particolarmente conflittuali, risulta ragionevole affermare che il sindacato ha assunto nel tempo, tramite azioni di tipo negoziale e cooperativo, un ruolo non trascurabile nella gestione delle risorse umane. Un ruolo strategico anche per le imprese soprattutto per la capacità del sindacato di mediare il consenso dei lavoratori a fronte di politiche gestionali negoziate e/o progettate con il

---

<sup>53</sup> Sul punto S. NERI, *op. cit.*, 2012; M. LAI, *Appunti sulla bilateralità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 4, pp. 1036-1041.

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

Vi è però anche una tendenza contraria rispetto a quella appena delineata. In tempi recenti, infatti, i rapporti tra sindacato e azienda nella gestione delle politiche del personale hanno iniziato a essere messi in discussione dalla diffusa volontà delle imprese ad agire in maniera unilaterale. In tal senso il welfare aziendale diventa strumento di gestione delle risorse umane atto a promuovere la contrattazione individuale con i propri dipendenti e, di conseguenza, “arma” per togliere potere al sindacato quale associazione di interessi collettivi.

Dunque, nell'optare per un approccio di tipo negoziale o cooperativo, piuttosto che unilaterale, l'impresa tiene inevitabilmente in conto le finalità e i modi con cui le relazioni industriali sono state gestite nel corso degli anni e come è stato strutturato il dialogo fra le parti sociali, non solo a livello di settore, ma anche (e soprattutto) a livello di singola realtà aziendale.

In quest'ottica, una dinamica particolare è rappresentata dal tema della cogestione del welfare, ovvero un'azione di tipo cooperativo/partecipativo presente in maniera crescente in quelle realtà che hanno deciso di implementare politiche di welfare aziendale. Le differenze principali, in questi casi, riguardano solitamente la consistenza della porzione di welfare aziendale gestita in maniera istituzionalizzata anche dal sindacato.

La cogestione si osserva in particolare per i fondi di previdenza integrativa. Qui, anche se la prassi è la gestione a livello nazionale legata alla categoria, non mancano casi (prevalentemente nel settore bancario) di gestioni a carattere aziendale o di gruppo. Anche per la sanità integrativa è possibile individuare meccanismi di cogestione – soprattutto nei settori dove esistono le cosiddette “casse assistenziali”, come credito e trasporti – seppur in misura minore rispetto alla previdenza complementare, vista la marcata diffusione delle polizze sanitarie esterne.

Un ruolo attivo del sindacato sulle tematiche legate al welfare aziendale non si limita però alle forme ad elevato grado di istituzionalizzazione appena citate. Questo, infatti, può presentarsi anche attraverso la promozione di tavoli di lavoro aziendali, comitati scientifici, commissioni bilaterali atti alla pianificazione e al monitoraggio



dell'allocazione delle risorse per la verifica del raggiungimento della piena soddisfazione dei beneficiari del piano e dei vari stakeholder<sup>54</sup>.

Oggi giorno sono ancora molto diffusi (se non addirittura prevalenti) i casi in cui il sindacato ha un ruolo meramente consultivo e l'azienda agisce sostanzialmente in maniera unilaterale. Tuttavia, l'assenza di cogestione dei piani di welfare o contrattazione specifica non significa di per sé relazioni industriali di tipo conflittuale. Spesso, infatti, un contatto tra impresa e sindacato risulta comunque esserci in forma di azione cooperativa debole o extra-negoziale. In questi casi il sindacato è consultato dal management in quanto mediatore tra l'azienda e il consenso dei lavoratori, senza però essere coinvolto nella gestione.

Un esempio di realtà caratterizzata da un sindacato debole sia in termini di iscritti, sia in termini di azioni di intervento nella gestione risorse umane è Luxottica. È, questo, un caso particolare perché nonostante il sindacato sia “debole” e non gestisca il welfare, ricopre comunque un ruolo da protagonista in termini consultivi in merito alle politiche di welfare e di gestione delle risorse umane in genere. Infatti, oltre ad aver condiviso formalmente il progetto iniziale, sottoscrivendo a febbraio 2009 il protocollo relativo al welfare aziendale, il sindacato partecipa al Consiglio Direttivo che (come anticipato nei paragrafi precedenti) ha il compito di *i*) individuare le iniziative finalizzate a trasferire valore ai dipendenti attraverso l'erogazione di beni e servizi considerati di utilità primaria e *ii*) individuare i progetti finalizzati all'incremento della produttività e al miglioramento della qualità di prodotto e processo attraverso cui reperire le risorse finanziarie a sostegno delle iniziative. Contrariamente a quanto si possa pensare, la sindacalizzazione in Luxottica rimane comunque limitata (meno del 20% dei dipendenti è iscritto al sindacato) e ciò è dovuto principalmente a una tradizione di gestione delle risorse umane in cui l'azienda ha sempre cercato un rapporto diretto con i dipendenti. Dunque, pur essendo coinvolto attivamente nella fase di costruzione dei piani di welfare aziendale, in Luxottica il sindacato rimane un attore consulenziale e un canale di informazione verso i dipendenti.

---

<sup>54</sup> Si veda M. REGINI, *I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati*, in *Stato e Mercato*, 2003, n. 67, pp. 83-107, I. REGALIA, *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Ediesse, Roma, 2009; S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 115-128.

Risulta, quindi, evidente che la linea di demarcazione tra azione cooperativa o negoziale e unilaterale da parte dell'impresa non sempre è netta e chiara. Infatti, accanto ai casi come quello di Luxottica, dove il sindacato ha un “mero” ruolo consulenziale (pur da protagonista), vi sono casi in cui il sindacato ha un forte ruolo di tipo cooperativo o negoziale, ma alcune tematiche di welfare vengono introdotte e gestite in maniera totalmente unilaterale da parte del management. Ciò può essere dovuto, per esempio, dalla volontà di mantenere un certo grado di libertà nei confronti del sindacato circa la gestione della forza lavoro in generale e/o di determinate iniziative, anche in ottica di mantenere un certo grado di fidelizzazione della popolazione aziendale, ovvero, più semplicemente, la ragione può essere da ricercarsi nella “delicatezza” di molte materie trattate nei piani di welfare.

Spesso si è, altresì, osservata una sorta di “divisione del lavoro” tra sindacato e direzione risorse umane. Nel settore bancario, ad esempio, il sindacato si occupa, solitamente, di gestire, proporre e contrattare la sanità, la previdenza integrativa e il diritto allo studio, mentre l'azienda si occupa della progettazione di tutti gli aspetti relativi al benessere organizzativo (formazione, riqualificazione, ecc.) e dei benefit extra-lavorativi (sconti, convenzioni, ecc.). Quella delle aziende del settore bancario non è però un'anomalia, anche in altri settori e in altre realtà aziendali caratterizzate da relazioni industriali consolidate spesso capita che le tematiche relative al sostegno psicologico-formativo e alcune tipologie di benefit siano volutamente lasciate dal sindacato alla direzione risorse umane. Dunque, può accadere che il sindacato eviti, volontariamente, di intervenire in merito ad alcune tematiche se reputa essere altre quelle verso le quali orientare più proficuamente la sua esperienza (es. premi di risultato)<sup>55</sup>.

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

Il primo è quello della contrattazione nazionale. È crescente lo sforzo delle parti per includere nel contratto nazionale le più innovative tutele immaginate nelle aziende più lungimiranti, di modo da farle diventare patrimonio condiviso e opportunità concreta anche per la piccola impresa. Tale operazione deve essere compiuta senza irrigidire

---

<sup>55</sup> S. COLOMBO, *op. cit.*, 2012.

ulteriormente il CCNL, né farlo costare di più, pena il calo degli iscritti in un momento di difficoltà economica diffusa come quello attuale. La forma più logica è quella del quadro di regole generali entro cui le parti a livello aziendale possano muoversi liberamente, fornendo così alla contrattazione di secondo livello aziendale (secondo fronte) quella flessibilità necessaria per andare a intercettare bisogni e esigenze specifiche di una determinata popolazione, nonché le esigenze produttive dell'impresa, plasmandole in una soluzione che sia il più possibile di *win-win* per entrambe.

La contrattazione di secondo livello aziendale, in particolare, sembra essere destinata a ricoprire un ruolo da protagonista nella definizione e implementazione di piani di welfare aziendale visto il recente operato del Legislatore. Infatti, le modifiche apportate al TUIR (di cui si parlerà più diffusamente nel seguente capitolo) hanno eliminato la volontarietà del datore di lavoro quale requisito fondamentale per la non concorrenza alla formazione di reddito di lavoro dipendente di un'area molto importante di benefit a contenuto sociale – ovvero quelli con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto – e per questi benefit è stata prevista la piena deducibilità delle relative spese, prima limitata al cinque per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi. Questa area di benefit, in precedenza costituente quella parte dei piani di welfare aziendale pianificata e gestita unilateralmente dal datore di lavoro, rappresenta un importante terreno di confronto per imprese e sindacati e una nuova prova di maturità per le relazioni industriali aziendali. Il Legislatore ha previsto, altresì, la possibilità di collegare salari di produttività e welfare aziendale, lasciando al lavoratore la facoltà di decidere se e quanto convertire del proprio premio di risultato in servizi di welfare. Tale previsione, oltre a eliminare un'area grigia di intralcio alla progettualità dei piani di azienda, rende disponibile alla contrattazione un interessante e accattivamente strumento di gestione.

Terzo fronte è quello della contrattazione territoriale a supporto, soprattutto, delle aziende di piccole/medie dimensioni. L'implementazione di pratiche di welfare aziendale richiede risorse economiche, conoscenze e circostanze organizzative di cui spesso queste realtà non sono fornite. È necessaria un'azione di rete sul territorio. Percorso, questo, avviato solo in tempi recenti in alcune realtà territoriali ove le associazioni imprenditoriali, d'intesa con i sindacati locali, hanno elaborato schemi di pacchetti di welfare adatti alle

piccole aziende e hanno offerto assistenza per la loro fattibilità e per la gestione in comune fra le imprese della rete.

Inoltre, la contrattazione territoriale assume una rilevanza ancora maggiore a seguito delle recenti introduzioni normative. Per l'impresa, infatti, è oggi possibile introdurre un piano di welfare aziendale e godere appieno della normativa di vantaggio fiscale – nonché usufruire della già citata possibilità di collegare salari di produttività e welfare aziendale – sottoscrivendo accordo territoriale con le delegazioni presenti sul territorio delle associazioni sindacali (anche solo una) comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Infine, per sottolineare l'importanza assunta dalla contrattazione territoriale in senso stretto a seguito del recente operato del Legislatore in tema di welfare aziendale, qualora l'azienda che non avesse sottoscritto un contratto aziendale (anche con le delegazioni territoriali dei sindacati) o non intenda sottoscriverlo, potrà comunque effettuare il collegamento tra salari di produttività e welfare aderendo ad un contratto collettivo territoriale già preconstituito e che lo disciplini, recependone, quindi, i relativi contenuti al proprio interno, e ciò anche qualora il contratto territoriale fosse riferito ad una categoria diversa da quella di appartenenza.

Sarà interessante vedere se le parti sociali, facendo anche tesoro delle esperienze e delle best-practice maturate negli ultimi anni, saranno in grado di sfruttare questi nuovi strumenti messi a disposizione del Legislatore per sviluppare sistemi di welfare aziendali compartecipati, innovativi, vicini al territorio e ai bisogni delle persone e integrati con le comunità di riferimento, o se ciò comporterà una proliferazione di contratti e accordi fotocopia, "vuoti" e su misura per lo sfruttamento della normativa fiscale<sup>56</sup>.

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

A partire dal già citato accordo di Luxottica del dicembre 2009, sono numerose le best practice aziendali di successo emerse. L'obiettivo, in questo paragrafo, non è però quello

---

<sup>56</sup> Si veda I. SENATORI, *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale*, Quaderni Fondazione Marco Biagi, Saggi 2012, n. 2, GRANDI, E. MASSAGLI, *Relazioni industriali e welfare aziendale*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 77-89.

di fare una carrellata di tutti i casi documentati, ma fornire alcuni spaccati significativi (per numerosità e/o per tipologia di misure adottate) di aziende protagoniste di questa nuova stagione del “welfare aziendale”.

Di questa nuova stagione, il settore “trainante” è sicuramente quello del chimico-farmaceutico, che vanta una lunga tradizione di welfare aziendale<sup>57</sup> e, in particolare, relazioni aziendali sensibili al tema a partire dal livello nazionale della contrattazione.

Il percorso congiunto verso la diffusione della responsabilità sociale nell’impresa è iniziato da tempo e la prima tappa di tale cammino risale al 1997, quando fu istituito il fondo pensione integrativo settoriale Fonchim. Quest’ultimo, nato dalla contrattazione collettiva nazionale, da quasi quindici anni permette di realizzare una forma di solidarietà sociale nei confronti dei lavoratori che vi aderiscono volontariamente. Successivamente, nel 2004, dalla volontà delle parti fu creato Faschim, fondo nazionale di assistenza sanitaria integrativa del settore, il cui scopo è il rimborso delle spese sanitarie sostenute dai propri associati. Nel 2009, in sede di rinnovo del CCNL, è stato formalizzato l’impegno congiunto allo sviluppo di una contrattazione aziendale nella quale si tenga in opportuna considerazione il tema della responsabilità sociale, in merito al quale è stata prevista la possibilità di sottoscrivere un “patto” dove le parti possano formalizzare l’impegno a sostenere con comportamenti e scelte coerenti nelle relazioni industriali lo sviluppo di un’impresa socialmente responsabile.

Inoltre, nel 2010 è stato sottoscritto un accordo inerente le linee guida settoriali tese a favorire scelte e comportamenti orientati alla responsabilità sociale nelle relazioni industriali e nella contrattazione aziendale. La scelta dello strumento non vincolante delle linee guida è stata effettuata nell’intento di orientare i comportamenti degli attori aziendali e per favorire la discrezionalità nella realizzazione a livello di impresa di scelte socialmente responsabili.

Oltre alle previsioni di welfare contrattuale definite a livello nazionale, è all’interno delle singole imprese che il sistema di relazioni industriali del chimico-farmaceutico mostra la propria rilevanza sociale e lungimiranza rispetto agli altri settori. Qui, infatti, i datori di lavoro trovano ampio supporto dalla controparte sindacale in tema di azione sociale

---

<sup>57</sup> Sul punto A. PISCITELLI, *Un modello di welfare integrativo. Le imprese associate a Federchimica*, in *Impresa e Stato*, 2012, n. 93.

arrivando spesso a costruire (solitamente in anticipo rispetto alle aziende degli altri settori) modelli molto virtuosi di welfare aziendale.

Tra le aziende più note e particolarmente attive sul fronte del welfare aziendale si ricordano 3M, Angelini, Roquette Italia, Bracco ed Ely Lilly. Nel riquadro seguente, in particolare, verrà approfondito il welfare aziendale della Solvay, le cui origini sono state trattate nei paragrafi precedenti.

Nonostante la maggior parte dei costi del welfare aziendale – seppur alleggeriti dalle agevolazioni fiscali – siano sostenuti dalle imprese stesse (in misura diversa a seconda dei casi), non di rado le misure di welfare, specie se adottate da aziende innovative e in buona salute economica, vengono finanziate con risorse aggiuntive rispetto agli altri costi del personale.

Risulta, però, evidente come tali dinamiche non siano facilmente replicabili nell'odierno panorama economico italiano, mentre sono andati diffondendosi i casi in cui, a causa delle ristrettezze economiche, le imprese dedicano al finanziamento di questi istituti l'ammontare dei premi di produttività o quota parte di essi, lasciando ai lavoratori la possibilità di scegliere se accettare le misure di welfare offerte o continuare a ricevere il premio in denaro (il. c.d. "premio sociale"). Prassi, queste, che negli anni passati hanno incontrato obiezioni da parte dell'Agenzia delle Entrate (come verrà approfondito nel prossimo capitolo) con decisioni non sempre univoche. Tali obiezioni, nonché la loro incertezza, hanno costituito uno dei maggiori ostacoli alla diffusione dei piani di welfare aziendale nei contesti in cui un tale scambio sarebbe stato possibile.

Nel settore bancario, che già vanta un'importante tradizione di welfare soprattutto in tema di previdenza, sono maturati negli ultimi anni piani di welfare aziendale che oltre ad essere molto corposi si sono dimostrati i più innovativi relativamente alle dinamiche appena illustrate<sup>58</sup>.

Interessanti piani di welfare aziendale sono però rinvenibili anche in settori meno proattivi in tema di welfare, a livello di contrattazione nazionale, e tipicamente connotati,

---

<sup>58</sup> Si veda D. GRANDI, E. MASSAGLI, *Il welfare aziendale nella media e grande impresa: esperienze di successo*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 90-110.

a livello aziendale, da relazioni industriali più conflittuali e il cui dibattito è tradizionalmente orientato su altri temi di stampo più organizzativo.

Un esempio sono le aziende del settore metalmeccanico, di cui, nell'intento di fornire una panoramica multisettoriale verrà fornito un esempio nei paragrafi che seguono.

#### ***4.1 Una best practice nel settore chimico-farmaceutico: il welfare della Solvay nello stabilimento di Bollate (MI)<sup>59</sup>***

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

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

Oggi, le pratiche di welfare presenti oggi in Solvay sono per la maggior parte contrattualizzate negli accordi di secondo livello, che in azienda, sino a pochi anni fa, erano sottoscritti senza un coordinamento nazionale, con ovvie conseguenze di difformità da sito a sito. Le misure di seguito descritte, in particolare, fanno riferimento al piano di welfare implementato nello stabilimento di Bollate.

Per quanto attiene alla previdenza, il contributo aziendale al fondo previdenziale di categoria Fonchim viene integrato, portandolo al 2%.

Relativamente all'area salute è stata prevista l'integrazione del fondo di assistenza di categoria (Faschim) la cassa integrativa aziendale (CIAM) finanziata dall'azienda con quota parte delle risorse destinabili al premio di partecipazione. Inoltre, ad integrazione della normativa relativa ai permessi retribuiti e non, vengono riconosciuti: 3 giorni senza limiti annui di permesso retribuito in caso di decesso dei figli e/o coniuge; 3 giorni all'anno di permesso retribuito in caso di gravi motivi familiari riguardanti figli e/o

---

<sup>59</sup> D. GRANDI, *Welfare aziendale e relazioni industriali: nuovi driver per la competitività e l'innovazione sociale. Un'analisi di sei best-practice italiane*, Tesi di Laurea Magistrale, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2013.

coniuge; 3 giorni all'anno di permesso retribuito per il decesso di genitori, fratelli, nonni, nipoti; 3 giorni all'anno di permesso retribuito per gravi motivi familiari riguardanti genitori, fratelli, nonni, nipoti; 1 giorno di permesso retribuito in caso di decesso di suoceri e cognati diretti.

In ordine a misure propriamente legate alla tutela della genitorialità, è prevista una norma di maggior favore per il congedo di paternità: in caso di nascita del figlio di sabato o domenica, il lavoratore può godere di un giorno di permesso retribuito da godere il lunedì successivo.

Come ulteriore misura di conciliazione vita-lavoro, a tutela della genitorialità, alle madri, entro i 15 mesi di età del bambino e per una durata di almeno 6 mesi, Solvay riconosce la possibilità di scegliere di telelavorare per meglio conciliare gli interessi e le responsabilità professionali con quelle familiari. Da ultimo, è riconosciuta una forma di modalità lavorativa analoga allo smart working, detto home working, ovvero lo svolgimento delle prestazioni lavorative in un luogo diverso dall'azienda e per un periodo limitato di tempo, in occasioni sporadiche e non continuative. Tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa presuppone condizioni tecniche e operative di telelavorabilità della mansione e il periodo di home working non può eccedere i 2 giorni consecutivi per un massimo di 10 giorni nell'arco dell'anno solare

Relativamente alla cura dei figli, oltre ai permessi sopra descritti, Solvay prevede una serie di misure ad hoc. È stata attivata una convenzione con un asilo nido e viene versato ai dipendenti un contributo mensile pari ad euro 200 per ogni figlio che usufruisce dei servizi della struttura convenzionata. Inoltre l'azienda facilita la partecipazione dei figli dei dipendenti, in età compresa tra i 6 e i 12 anni, a colonie estive presso un centro selezionato e convenzionato con la società. Infine sono previste delle borse di studio per i figli fiscalmente a carico che frequentino corsi regolari di studio di scuole secondarie o di riqualificazione professionale (statali, parificate o legalmente riconosciute e che comunque sono abilitate al rilascio di titoli di studio legali italiani), corsi universitari presso atenei italiani (pubblici o privati) legalmente riconosciuti ed abilitati al rilascio di lauree o diplomi universitari validi ad ogni effetto di legge sul territorio italiano, diplomi di specializzazione. Le borse di studio possono essere concesse per un numero di volte non superiore a quello degli anni di durata del corso legale di studi previsto dai rispettivi ordinamenti scolastici e hanno importo pari a massimo 100 euro per le scuole medie



superiori e istituti professionalizzanti, massimo 250 euro per l'università e i corsi di specializzazione. Per ciò che attiene specificatamente all'area diritto allo studio, è previsto, altresì, un premio a favore dei dipendenti che conseguono per la prima volta, dopo l'assunzione, il diploma di scuola media superiore, il diploma di laurea o il dottorato. Il premio è di 500 euro lordi al conseguimento del diploma di scuola media superiore e 1.000 euro lordi al conseguimento del diploma di laurea o dottorato. Inoltre, viene aggiunto alla disciplina dei permessi per gli studenti lavoratori definita dal Ccnl Chimici, un giorno di permesso non retribuito per sostenere eventuali esami di Stato.

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

Solvay ha adottato anche misure inerenti all'ambito del sostegno alla spesa e tempo libero. Un esempio è il circolo ricreativo aziendale Solvay (CRAS), che mette a disposizione dei dipendenti convenzioni a sostegno del potere d'acquisto. Ancora: per tutto il personale è previsto il servizio mensa e il costo del pasto per ogni dipendente è pari al 10% del costo totale, mentre il restante 90% è a carico dell'azienda. Inoltre è attivato uno sportello bancario interno presidiato da un consulente due giorni a settimana. Infine, ai dipendenti con la qualifica di quadro o impiegato è data la possibilità di iscriversi alla cassa di previdenza impiegati Edison e consociate, la cui prerogativa è concedere prestiti personali a tassi agevolati.

## ***4.2 La sperimentazione del “premio sociale” nel settore bancario<sup>60</sup>***

### ***4.2.1 Unicredit***

Alla base del piano di welfare aziendale di UniCredit vi è l'istituzione del “Conto Welfare”, ovvero un conto personale al quale è possibile destinare volontariamente

---

<sup>60</sup> Sul punto D. GRANDI, E. MASSAGLI, *Il welfare aziendale nella media e grande impresa: esperienze di successo*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press.

eventuali bonus derivanti dal sistema incentivante, eventuali premi aventi carattere straordinario, il premio aziendale di produttività (VAP), la strenna natalizia, il contributo figli 4-12 anni e il contributo per familiari disabili. È possibile partecipare al welfare anche con solo una parte delle somme elencate.

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

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

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

Fra i servizi finanziabili dal piano una sezione importante è quella dedicata ai figli. Infatti, oltre alle convezioni per servizi a questi dedicati (asili nido, babysitter, ecc.), al lavoratore è data la possibilità di destinare in diversi modi le risorse del conto welfare, ovvero: rimborsare le spese sostenute per l'iscrizione e la frequenza ad asili nido pubblici e privati (ad esclusione dei costi per i pasti e i c.d. contributi volontari); rimborsare le spese obbligatorie di iscrizione e frequenza a scuole pubbliche o private paritarie, università e master; rimborsare le spese sostenute per l'acquisto dei libri di testo; rimborsare le spese sostenute per la frequenza di centri o campi estivi (per i figli fino al diciottesimo anno d'età); rimborsare le spese sostenute per i corsi di lingua sostenuti all'estero.

Un'altra sezione è quella relativa ai piani sanitari. In particolare, chi sceglie un piano sanitario di Uni.C.A. superiore a quello previsto per il proprio inquadramento e/o decide di estendere il piano sanitario ad alcune tipologie di familiari non a carico, potrà utilizzare il Conto per finanziarne il costo. Si potrà dunque finanziare l'estensione del piano

sanitario attuale al coniuge non a carico (se convivente), ai figli non a carico (conviventi e/o non) e ad altri familiari conviventi (genitore, suocero/a, fratello/sorella, genero/nuora) e genitori ultrasessantenni non conviventi con limite di reddito di euro 26.000 annui lordi. L'utilizzo del Conto Welfare è ammissibile anche per versare contribuzione aggiuntiva al proprio fondo pensione.

Il funzionamento del “premio sociale” di Unicredit fin qui descritto cambia a partire dal 2015 quando, con la deliberazione del “Piano strategico globale 2018”, viene istituito il Premio Speciale Una Tantum di Produttività che sostituisce il premio aziendale di produttività (VAP). Questo nuovo premio verrà caricato direttamente nel “Conto Welfare” e solo su espressa rinuncia al versamento su tale conto il lavoratore potrà beneficiare di un premio monetario, che sarà di importo inferiore rispetto a quello che sarebbe stato il valore versato nel “Conto Welfare”.

#### *4.2.2 BNL*

Il “premio sociale” stato introdotto in BNL (Banca Nazionale del Lavoro – Gruppo BNP Paribas), con l'accordo del 6 febbraio 2013. In particolare, è stata inaugurata una nuova disciplina per la fruizione premio aziendale che prevede ora due distinti programmi alternativi denominati “Piano Welfare” e “Piano Standard”.

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

Quest'ultima, in particolare, prevede il rimborso di una serie di spese sostenute dal lavoratore per la formazione e l'educazione dei propri figli, ovvero: spese per la frequenza di asilo nido; spese di iscrizione alla scuola materna, elementare, media, superiore; spese di iscrizione a università pubbliche o private riconosciute; spese di iscrizione a scuole di specializzazione pubbliche o private riconosciute; spese di iscrizione a master pubblici o

privati riconosciuti; spese sostenute per l'acquisto dei testi scolastici; spese sostenute per corsi di lingua straniera svolti in Italia e/o all'estero da istituti/enti certificati riconosciuti; spese di iscrizione di corsi presso il Conservatorio o presso istituti per l'alta formazione e specializzazione artistica e musicale; spese sostenute per la frequenza di colonie climatiche marittime e montane.

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

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

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

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

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

#### *4.2.3 Intesa Sanpaolo*

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

Questo nuovo istituto si è affiancato a una pratica ormai consolidata nel tempo come il premio aziendale ed è utilizzabile in alternativa o congiuntamente a quest'ultimo grazie all'attivazione di un apposito strumento denominato "Conto Sociale", tramite il quale si

può usufruire di determinati servizi. Il lavoratore ha tre opzioni: destinare l'intero valore del premio aziendale al "Conto Sociale"; destinare il 50% del valore del premio al "Conto Sociale" (il restante 50% viene pagato in busta paga); ricevere l'intero valore del premio aziendale in busta paga.

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

Le forme di utilizzo dei valori destinati al "Conto Sociale" sono tre: contribuzione alla previdenza complementare, sostitutiva e/o aggiuntiva della quota versata per sé e per gli eventuali familiari fiscalmente a carico; contribuzione al fondo sanitario di Gruppo, sostitutiva della quota versata per sé, per i familiari a carico, per il coniuge e per i figli non a carico; rimborso delle spese sostenute in favore dei figli a fini di istruzione. In particolare, può essere chiesto il rimborso delle spese di iscrizione e frequenza di asili nido, scuole materne, scuole pubbliche e private di ogni ordine e grado, università, scuole di specializzazione e master. Può altresì essere chiesto il rimborso delle spese sostenute per l'acquisto di libri di testo, acquistabili a condizioni agevolate tramite il sito [librieriascolastica.it](http://librieriascolastica.it).

Grazie all'accordo in questione le parti sono riuscite a ridurre il premio aziendale del 13% rispetto all'anno precedente (vantaggio economico per l'azienda), compensando la perdita con l'istituzione del Premio Aziendale Sociale e, a cascata, del Conto Sociale (vantaggio per il lavoratore). Mediante i benefici fiscali previsti dal legislatore, la riduzione percepita dell'importo (media) non è del 13%, bensì solo del 4%.

### ***4.3 Tetra Pak: un esempio virtuoso di welfare aziendale nel settore metalmeccanico<sup>61</sup>***

Tetra Pak è un'azienda multinazionale che produce sistemi integrati per il trattamento e il confezionamento di alimenti. L'azienda fu fondata nel 1951 a Lund (Svezia).

Oggi Tetra Pak fa parte del gruppo Tetra Lval, opera in 59 stabilimenti, ha 77 uffici commerciali e impiega oltre 20000 dipendenti in tutto il mondo.

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

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

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

Il piano benefit, in particolare, presenta una parte fissa e una parte "opzionale". La prima è costituita da: una polizza assicurativa a copertura delle spese ospedaliere e spese per alta diagnostica, valida per il dipendente e il relativo nucleo familiare fiscalmente a carico; una copertura assicurativa per infortuni professionali ed extraprofessionali; un concorso parziale alle spese di trasporto pubblico. La parte opzionale, invece comprende: rimborso per le spese di asilo nido e scuola materna, *baby sitting*, *colf* e badanti; rimborso delle spese scolastiche; rimborso delle attività sportive; una seconda polizza per spese mediche specialistiche, oppure una pensione integrativa.

Per quel che riguarda l'integrazione dell'assegno di maternità, nel 2010 è stato siglato un accordo che prevede l'integrazione del 50% dello stipendio delle donne che fruiscono del congedo parentale fino al compimento dei 12 mesi del bambino. Misura, questa, prevista per accrescere la libertà di scelta delle donne rispetto alle modalità di cura dei figli, senza che il fattore economico costituisca un ostacolo annulli le possibilità di scelta.

---

<sup>61</sup> Si veda 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 innovazione nei servizi*, Volume 2, Carrocci Editore, Roma, 2012, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, pp. 163-188.

Le convenzioni, infine, sono di due tipi: convenzioni con esercizi commerciali locali utilizzabili dal dipendente presentando il *badge* aziendale; convenzioni definite a livello globale che prevedano che i dipendenti usufruiscano di prezzi agevolati nell'acquisto di beni prodotti da aziende di cui Tetra Pak è cliente (scontistica su computer, possibilità di acquistare auto a prezzi vantaggiosi dopo la conclusione del contratto di *leasing* da parte dell'azienda, etc.).

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

La mensa aziendale è all'interno della struttura e l'azienda si accolla il costo del pasto a fronte di un contributo simbolico (inferiore all'euro) del dipendente. Anche tramite la mensa, l'azienda promuove la propria cultura di attenzione all'ambiente e di sostegno alle realtà più svantaggiate del pianeta, organizzando per i dipendenti momenti di sensibilizzazione rispetto ai prodotti di stagione, ai prodotti d'agricoltura biologica e ai prodotti del commercio equo e solidale.

La palestra, il cui utilizzo è completamente gratuito, è dotata di sala macchine, sala pesi e sauna, ed aperta ai dipendenti alla mattina, prima dell'inizio dell'attività lavorativa, nella pausa pranzo, al pomeriggio e alla sera.

È stato realizzato un servizio gratuito di trasporto che fa capolinea in due punti strategici interni alla città e accompagna i dipendenti in azienda. Il servizio è organizzato e gestito in accordo con il Comune ed è utilizzabile anche dai dipendenti delle aziende limitrofe.

L'asilo nido è stato inaugurato nel 2003 e sorge ad un chilometro circa dallo stabilimento su un terreno concesso dal Comune. Può ospitare un massimo di 48 bambini di età compresa fra 0-3 anni, 12 posti sono riservati al Comune, mentre i posti restanti sono riservati ai figli dei dipendenti e nel caso in cui non vengano interamente coperti possono essere utilizzati dai dipendenti delle imprese limitrofe. Il costo del servizio per il dipendente è parificato al costo del servizio pubblico strutturato secondo le diverse fasce di reddito.

La scuola elementare internazionale permette ai figli dei dipendenti stranieri che si trasferiscono a lavorare in Italia di inserirsi in un contesto in cui possono esprimersi

utilizzando la lingua inglese. Per i figli dei dipendenti italiani, invece, la scuola internazionale è un'opportunità per imparare una lingua straniera e crescere in un ambiente multiculturale.

In tema di risparmio del tempo, attraverso il portale aziendale è possibile richiedere il servizio lavanderia, selezionando la tipologia e il numero di capi da lavare e/o stirare per poi consegnare/ritirare presso il lavanderia che è presente in una sala interna all'azienda due volte alla settimana. In questo modo si fa risparmiare tempo ai dipendenti rispetto alle mansioni quotidiane, attivando contestualmente rapporti di lavoro regolari. Inoltre, sempre tramite il portale, è previsto un collegamento dedicato al portale di *Ticket-one*, tramite il quale è gestita la richiesta di prenotazioni di biglietti per eventi culturali e concerti, con consegna degli stessi in azienda. Rispetto al tema delle mobilità sostenibile il portale gestisce, altresì, l'organizzazione dei *pool* di auto in base alle zone di residenza e agli orari di lavoro dei dipendenti che desiderano utilizzare la modalità *car-sharing*. È possibile, inoltre, acquistare gli abbonamenti ai trasporti pubblici urbani; l'abbonamento annuale, in particolare, è interamente rimborsato dall'azienda.

Il portale ha anche un'area dedicata ai servizi di cura per la persona e servizi riferiti alla gestione e cura della casa. Per quanto riguarda la cura della persona, i servizi attivi sono: *baby sitter*, assistente socio-sanitario, operatore socio-assistenziale. Per quanto riguarda, invece, la gestione della casa i servizi attivati riguardano: pulizie, pulizia della caldaia e tutti gli interventi di manutenzione ordinaria e/o straordinaria che richiedono l'intervento di un artigiano (idraulico, elettricista, vetraio, imbianchino, etc.).

Infine, vi è poi il *Parents Program* un progetto dedicato al sostegno della maternità e paternità dei dipendenti a cui è dedicato un apposito portale.

Prima dell'inizio di questo progetto la gestione del rientro al lavoro dopo la maternità era affidata a un manager che, insieme alla donna, valutava il periodo di assenza dal lavoro, il percorso di formazione e di crescita professionale pre e post rientro. Il *Parents Program* è stato inserito nell'intento di affiancare il manager e la donna nel periodo precedente l'assenza per maternità, durante l'assenza per maternità e nella fase di rientro.

Il progetto ha dunque una doppia finalità: fornire al manager nuovi strumenti per gestire la maternità fornendogli un percorso di formazione sui temi della conciliazione dei tempi



di vita e di lavoro; dimostrare alla dipendente un'attenzione e vicinanza in un periodo peculiare della sua vita in cui vengono ridefiniti i compiti lavorativi e quelli di cura.

Al tal proposito sono state previste tre azioni: *keep in touch*, *stay tuned* e *counselling*. Le prime due azioni sono gestite internamente dal *manager* attraverso 4 momenti, denominati *keep days*, in cui vengono pianificate le azioni inerenti la fase della maternità che la dipendente sta vivendo (annuncio della maternità e pianificazione dell'uscita, uscita rientro, a tre mesi dal rientro chiusura del programma maternità e delle misure ad essa riferite). L'azione *keep in touch* prevede che durante l'assenza dal lavoro la donna, se lo desidera, rimanga aggiornata rispetto al lavoro del suo *team* e alle novità aziendali ricevendo *mail* specifiche, *report* del dipartimento e comunicazioni del *manager*. L'azione *stay tuned*, invece, prevede che la donna pianifichi, un mese prima del suo rientro, corsi di aggiornamento e specifici programmi di affiancamento a seconda della mansione che andrà a ricoprire, e degli incarichi che le verranno affidati. Infine, l'attività di *counselling* ha l'obiettivo di affinare le donne nel vissuto della maternità e del loro essere madri in rapporto anche all'attività lavorativa.

Occorre, infine, sottolineare che non tutte le misure elencate sono inserite in un contratto collettivo di secondo livello. Infatti, mentre tutta la parte inerente al *Parents Program* è inserita nella contrattazione, il piano benefit e le misure in tema di conciliazione non sono state inserite nel contratto, pur essendo sponsorizzate anche dal sindacato.



## Capitolo 2

# PERFORMANCE DEL WELFARE AZIENDALE E PECULIARITÀ DEL CASO ITALIANO

SOMMARIO: 1. Rilievi della letteratura internazionale e performance del welfare aziendale – 2. Il welfare aziendale in Italia: dati e numeri – 3. Il caso italiano: welfare aziendale, benefit e fiscalità – 3.1 Il vantaggio fiscale dei fringe benefit – 3.1.1 Trattamento in capo al datore di lavoro – 3.2 Verso un welfare di produttività – 3.2.1 Potenziamento del welfare negoziato – 3.2.2 Il welfare tramite regolamento – 3.2.3 Fungibilità tra moneta e benefit – 3.2.4 Voucher e servizi di welfare – 3.2.5 Primi risultati - 3.2.6 Aggiornamenti normativi della Legge di Stabilità 2017.

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

In ottica comparata il tema del welfare aziendale può essere affiancato a quell'insieme di misure che nella letteratura internazionale cadono sotto il nome di: *employee benefit*<sup>62</sup> – identificati come *flexible* (qualora venga lasciata al lavoratore la possibilità di scegliere il contenuto, in maniera più o meno libera, del proprio “pacchetto”) o *traditional* (qualora il contenuto del piano sia uguale per tutti) –, nei quali vengono solitamente annoverati assistenza sanitaria integrativa, versamenti in fondi pensione, piani di risparmio (“*savings plan*”), assicurazioni sanitarie e integrazioni al salario nei periodi di assenza dal lavoro; misure *family friendly*<sup>63</sup>, riconducibili, seppur non perfettamente, a quelle che in Italia vengono identificate come pratiche di conciliazione vita-lavoro a sostegno della

---

<sup>62</sup> Sul punto si veda: B. MARSH, B. H. KLEINER, *An overview of trends in employee benefits programmes*, in *Management Research News*, 1998, vol. 21, n. 4/5; M. L. WILLIAMS, M. L. MACDERMID, *Linkages between employee benefits and attitudinal and behavioral outcomes: a research review agenda*, in *Human Resource Management Review*, 1994, n. 2, N. D. COLE, D. H. FLINT, *Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans*, in *Journal of Managerial Psychology*, 2004, n. 1; C. DANEHOWER, J. A. LUST, *A conceptual model of the determinants of employee benefit satisfaction*, in *Human Resource Management Review*, 1992, n. 3.

<sup>63</sup> Sul punto si veda: M. DALY, S. CLAVERO, *Contemporary Family Policy. A comparative Review of Ireland, France, Germany, Sweden and the UK*, Institute of Public Administration, Dublino, 2002; S. J. WOOD, L. M. DE MENZES, A. LASAOSA, *Family-Friendly Management in Great Britain: Testing Various Perspectives*, in *Industrial Relations*, 2003, vol. 42; J. BUDD, K. MUMFORD, *Family-Friendly Work Practices in Britain: Availability and Perceived Accessibility*, in *IZA Discussion Paper n. 1662*, Bonn, 2005.

genitorialità, ovvero trasferimenti alla famiglia intesa come unità che comprende genitori e figli, programmi di assistenza all'infanzia e regolazione dell'attività lavorativa per i genitori<sup>64</sup>; pratiche di *work-life* o *work-family balance*<sup>65</sup>, ovvero quelle pratiche aziendali tese a facilitare l'armonizzazione tra lavoro, famiglia e la propria vita personale e che perlomeno in linea teorica, devono agire su tre variabili fondamentali per il conseguimento di tale armonizzazione: tempo (da dedicare al lavoro), coinvolgimento (nel lavoro) e soddisfazione (nello svolgere il lavoro).

La letteratura che cerca di interpretare le politiche di welfare delle imprese si può suddividere in quella che fornisce spiegazioni di tipo funzionalista e in quella invece che fa riferimento alla sociologia dell'organizzazione.

Nella prima si trovano gli studi di management nei quali viene argomentata l'esistenza della convenienza aziendale (*business case*) la quale spinge all'introduzione di politiche sociali a livello di impresa come conseguenza di interessi perseguiti in maniera del tutto razionale dagli attori economici<sup>66</sup>. Pare, infatti, logico che le imprese introducano misure di welfare se i benefici di tali misure risultano superiori ai costi. Ad esempio, laddove nel mercato del lavoro esiste scarsità di manodopera, politiche aziendali di questo tipo, possono rappresentare strumenti efficaci in termini di costi, per reclutare e fidelizzare personale altamente qualificato. Inoltre, alcuni studi ritengono che lo sviluppo di nuovi sistemi lavorativi, quali quelli fondati sui concetti di "*high-commitment*" (alto impegno) ed "*high-trust*" (alta fiducia), volti a creare facilitazioni per i dipendenti dell'azienda che dimostrano un'alta dedizione al lavoro, abbiano contribuito all'espansione delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro, in quanto si ritiene che esse facciano aumentare il livello di impegno dei lavoratori<sup>67</sup>.

---

<sup>64</sup> Si veda sul punto M. DALY, S. CLAVERO, *Contemporary Family Policy. A comparative Review of Ireland, France, Germany, Sweden and the UK*, Institute of Public Administration, Dublino, 2002.

<sup>65</sup> Sul punto si veda: J. H. GREENHAUS, K. M. COLLINS, J. D. SHAW, *The relation between work-family balance and quality of life*, in *Journal of Vocational Behavior*, 2003, n. 63; S. POELMANS, K. SAHIBZADA, *A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations*, in *Human Resource Management Review*, 2004, 14; P. BROUGH, T. KALLIATH, *Work-family balance: theoretical and empirical advancements*, in *Journal of Organizational Behaviour*, 2009, 30; S. POELMANS, T. KALLIATH, P. BROUGH, *Achieving work-life balance: Current Theoretical and practice issues*, in *Journal of Management of Organization*, 2008, 14.

<sup>66</sup> Sul punto si veda: G. WHITEHOUSE, M. HAYNES, F. MACDONALD, D. ARTS, *Reassessing the "Family-Friendly Workplace": Trends and Influences, 1998-2004*, in *Employment Relations Research Series n. 76*, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, Londra, 2007.

<sup>67</sup> Sul punto si veda: P. BERG, A. KALLEBERG, E. APPELBAUM, *Balancing Work and Family: the Role of High Committed Environments*, in *Industrial Relations*, 2003, n. 2; 70. J. M. EVANS, *Firm's Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life*, in *Oecd Labour Market and Social Policy Occasional Papers n. 48*,

Tuttavia, pur apparendo solide, le argomentazioni fondate sul *business case* non mostrano evidenze empiriche univoche<sup>68</sup>.

Un'altra argomentazione funzionalista è riferita alle dimensioni dell'impresa, ovvero si ritiene che nelle imprese più grandi sia più probabile l'introduzione di misure integrative welfare, in ragione delle economie di scala e maggiori capacità amministrative di tali imprese, indipendentemente dall'economia politica in cui esse operano<sup>69</sup>.

La letteratura sulla "varietà dei capitalismi" indica, invece, nella composizione professionale della forza lavoro, un fattore rilevante nel determinare le scelte delle imprese in materia di politiche sociali<sup>70</sup>. Si ritiene, infatti, che nei settori in cui sono richieste professionalità specifiche, i datori di lavoro siano più favorevoli a politiche sociali pubbliche che facilitino la formazione di queste professionalità e la capacità di non farle sfuggire, quali le politiche pensionistiche e di tutela della disoccupazione, ma non alle politiche di conciliazione vita-lavoro di conciliazione famiglia-lavoro, in quanto nei posti di lavoro che richiedono professionalità specifiche è dominante la presenza maschile. Per converso, si suppone siano scarsamente interessate alle politiche sociali le imprese che fanno conto soprattutto su professionalità generiche, caratterizzate pertanto da maggiore portabilità.

La lettura individua, altresì, nel regime di welfare in cui un'impresa opera, un altro fattore in grado di incidere sulle politiche aziendali di welfare. Infatti, nei paesi in cui la rete pubblica di servizi per l'infanzia e i diritti in materia di congedi parentali sono più estesi, le politiche aziendali di conciliazione in genere sono meno diffuse, in quanto il vantaggio derivante ai datori di lavoro dall'introduzione di trattamenti integrativi aziendali è relativamente scarso. Viceversa, nei paesi in cui le politiche pubbliche sono più deboli o comunque residuali, si ritiene siano più diffuse misure di welfare a livello aziendale.

---

Parigi, 2001; BUDD, K. MUMFORD, *Family-Friendly Work Practices in Britain: Availability and Perceived Accessibility*, in IZA Discussion Paper n. 1662, Bonn, 2005.

<sup>68</sup> Sul punto: J. D. GOODSTEIN, *Institutional Pressure and Strategic Responsiveness: Employer Involvement of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford, 1994, p. 1667; G. WHITEHOUSE, M. HAYNES, F. MACDONALD, D. ARTS, *Reassessing the "Family-Friendly Workplace": Trends and Influences, 1998-2004*, in *Employment Relations Research Series n. 76*, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, Londra, 2007, p. 34.

<sup>69</sup> Sul punto si veda: S. NADEEM, H. METCALF, *Work-Life Policies in Great Britain: What Works, Where and How?*, in *Employment Relations Research Series n. 77*, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, Londra, 2007; S. J. WOOD, L. M. DE MENZES, A. LASAOSA, *Family-Friendly Management in Great Britain: Testing Various Perspectives*, in *Industrial Relations*, 2003, vol. 42.

<sup>70</sup> Sul punto si veda: H. MORGAN, F. J. MILLIKEN, *Keys to Action: Understanding Differences in Organizations' Responsiveness to Work-and-Family Issues*, in *Human Resource Management*, 1992, vol. 31.

Mentre l'approccio funzionalista, come si è cercato di sintetizzare, è fondato su razionalità ed efficienza, le teorie dell'organizzazione lasciano più spazio alle specificità, se non addirittura ai comportamenti irrazionali dell'azienda. I primi testi di sociologia del lavoro associavano una grande importanza al contesto normativo in cui le imprese operano, presupponendo che queste mirino a legittimare il proprio comportamento secondo modalità compatibili con il proprio ambiente. Si sosteneva, in buona sostanza che le imprese adottano politiche di welfare laddove le prese di posizione pubbliche e il contesto normativo in cui esse operano assegna notevole importanza (ad esempio) alla conciliazione fra vita e lavoro, e laddove subiscono una pressione normativa che le spinge ad "adeguarsi" alle aspettative dell'opinione pubblica. Il grado di adeguamento alle aspettative dipenderebbe poi dalla visibilità dell'impresa nella sfera pubblica, ovvero dalla sua necessità o meno di ottenere una legittimazione riconoscibile per le proprie scelte organizzative.

Occorre però sottolineare come questi studi siano stati molto criticati per aver molto sottovalutato l'importanza dell'intervento attivo dei soggetti e degli interessi. Infatti, piuttosto che ipotizzare una "gabbia d'acciaio" che ne determina gli orientamenti, parte della letteratura afferma che le imprese sono in grado di operare "scelte strategiche", ovvero che hanno la capacità di scegliere il proprio "ambiente", interpretarlo, rispondere a quei vincoli che sono relativamente fissi e modificare attivamente altri elementi ambientali. A seguito di un tale spostamento dell'approccio analitico sul tema dell'intervento attivo, alcune ricerche hanno sottolineato l'importanza delle risorse umane e della concezione che hanno i top manager delle responsabilità dell'impresa su temi sociali relativi alla forza lavoro, come, ad esempio, il rapporto vita-lavoro, nonché del business case su cui si fonda l'entità delle politiche aziendali di welfare<sup>71</sup>. In particolare, si sostiene che i datori di lavoro, se si convincono che si tratta di misure vantaggiose per le attività dell'impresa, sviluppano tali politiche in base ad una combinazione fra argomentazioni fondate sul business case e concetti elaborati dalla sociologia dell'organizzazione.

---

<sup>71</sup> Sul punto si veda: T. FLECKENSTEIN, M. SEELEIB-KAISER, *Cross-National Perspectives on Firm-Level Family Policies: Britain, Germany, and US Compared*, in J. CLASEN (a cura di), *Converging Worlds of Welfare: British and German Social Policy in the 21st Century*, Oxford University Press, Oxford e New York, 2011; H. MORGAN, F. J. MILLIKEN, *Keys to Action: Understanding Differences in Organizations' Responsiveness to Work-and-Family Issues*, in *Human Resource Management*, 1992, vol. 31.

Concentrare però l'attenzione esclusivamente sul ruolo del management presuppone che le aziende siano entità altamente integrate e gerarchiche, nelle quali i poteri sono chiaramente collocati all'interno di una direzione aziendale. In molti casi, invece, i poteri del management possono essere limitati da altri soggetti, quali i lavoratori e le organizzazioni sindacali<sup>72</sup>. Queste, ad esempio, possono spingere la direzione aziendale ad adottare politiche che non sarebbero state introdotte solo nell'ottica del *business case*. Nelle imprese "fortemente sindacalizzate" esisterebbe, dunque, una maggiore probabilità che vengano adottate politiche aziendali di welfare. Lavoratori e organizzazioni sindacali possono arrivare a sensibilizzare il management sulle problematiche in tema di conciliazione vita-lavoro oppure può essere la direzione aziendale a consultare questi su temi come conciliazione e welfare. Lavoratori e organizzazioni sindacali possono, dunque, influenzare l'interpretazione manageriale dei mutamenti "ambientali" arrivando così potenzialmente ad avere un importante impatto sui processi decisionali<sup>73</sup>.

Tuttavia, non esistono dati sufficienti che dimostrino l'influenza dei sindacati sulle politiche aziendali di conciliazione. Tra le imprese statunitensi, ad esempio, non è stato rilevato alcun impatto significativo dei sindacati<sup>74</sup>, mentre è stata evidenziata una correlazione positiva tra rappresentanza aziendale dei lavoratori e adozione di politiche di welfare aziendale nei luoghi di lavoro britannici<sup>75</sup>. In Germania è stato rilevato un ruolo significativo dei consigli d'azienda per l'adozione di politiche di welfare aziendale. Tuttavia, tali studi non hanno analizzato l'intervento l'attivo dei consigli in quanto tale, ma si sono fondati sul presupposto che la correlazione statistica fra presenza/assenza

---

<sup>72</sup> Sul punto si veda: S. DEX, C. SMITH, *Which British Employers have Family-Friendly Policies? Analysis of the 198 Workplace Employee Relations Survey*, in *Research Papers in Management Studies n. 17*, Judge Institute of Management, University of Cambridge, 2001; J. BUDD, K. MUMFORD, *Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain*, in *Industrial and Labor Review*, 2004, vol. 57; S. DEX, C. SMITH, *The nature and pattern of family-friendly employment policies in Britain*, The Policy Press, 2002 e MACHIN, S. WOOD, *Human Resource Management as a Substitute for Trade Unions in British Workplaces*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 2005, n. 3; S. WOOD, *Family-friendly management: testing the various perspectives*, in *National Institute Economic Review*, 1999, n. 168.

<sup>73</sup> Si veda T. FLECKENSTEIN, M. SEELEIB-KAISER, *Cross-National Perspectives on Firm-Level Family Policies: Britain, Germany, and US Compared*, in J. CLASEN (a cura di), *Converging Worlds of Welfare: British and German Social Policy in the 21st Century*, Oxford University Press, Oxford e New York, 2011, 129-154 e J. BUDD, K. MUMFORD, *Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain*, in *Industrial and Labor Review*, 2004, vol. 57, 204-222.

<sup>74</sup> Si veda H. MORGAN, F. J. MILLIKEN, *Keys to Action: Understanding Differences in Organizations' Responsiveness to Work-and-Family Issues*, in *Human Resource Management*, 1992, vol. 31, 227-248, G. WHITEHOUSE, M. HAYNES, F. MACDONALD, D. ARTS, *Reassessing the "Family-Friendly Workplace": Trends and Influences, 1998-2004*, in *Employment Relations Research Series n. 76*, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, Londra, 2007.

<sup>75</sup> Si veda sul punto S. DEX, C. SMITH, *Which British Employers have Family-Friendly Policies? Analysis of the 198 Workplace Employee Relations Survey*, in *Research Papers in Management Studies n. 17*, Judge Institute of Management, University of Cambridge, 2001, J. BUDD, K. MUMFORD, *Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain*, in *Industrial and Labor Review*, 2004, vol. 57, 204-222.

dell'organizzazione sindacale nei luoghi di lavoro e entità delle misure aziendali di welfare sia indicativa di un rapporto causa-effetto<sup>76</sup>.

Infine, sempre nell'ambito delle teorie dell'organizzazione, alcuni studi sostengono che la percentuale di donne all'interno della forza lavoro, così come nel management, possa essere considerata un fattore esplicativo delle politiche aziendali di welfare ed in particolare di conciliazione vita-lavoro, ma anche in questo caso i dati non sono univoci. Infatti, mentre si ritiene che una maggiore percentuale di donne fra i dipendenti porti ad una più forte domanda di politiche di conciliazione fra vita e lavoro, il risultato perde chiarezza nel momento in cui si decide di osservare l'impatto che ha la percentuale di donne fra i manager<sup>77</sup>.

Vi sono poi le indagini che hanno posto l'accento su quali potessero essere gli effetti delle misure di welfare sulla prestazione del lavoratore e sulle performance dell'organizzazione.

Studi circa l'erogazione di servizi per l'infanzia sul posto di lavoro non hanno rilevato miglioramenti nella valutazione (fornita dai supervisori) di coloro che hanno deciso di usufruire di tali servizi. Tuttavia, le auto-valutazioni delle prestazioni prodotte dai lavoratori indicano una maggiore capacità di coloro che ne hanno usufruito di conciliare la sfera lavorativa con quella familiare, rispetto a coloro che non li hanno utilizzati. Il telelavoro è un'altra pratica che ha ricevuto un sostegno misto per quanto riguarda i suoi effetti sulle prestazioni dei dipendenti. Diversi studi hanno dimostrato un'associazione positiva tra il telelavoro e le prestazioni dei dipendenti, misurabile fino a un aumento della produttività tra il 10% e il 30%. Altre ricerche hanno avuto conclusioni opposte, verificando che il maggior tempo trascorso in telelavoro non determina un aumento delle prestazioni, ma piuttosto una minore produttività. Anche in questo caso, gli studi che esaminano raggruppamenti di modalità flessibili di lavoro associano la partecipazione dei

---

<sup>76</sup> Si veda T. FLECKENSTEIN, M. SEELEIB-KAISER, *Cross-National Perspectives on Firm-Level Family Policies: Britain, Germany, and US Compared*, in J. CLASEN (a cura di), *Converging Worlds of Welfare: British and German Social Policy in the 21st Century*, Oxford University Press, Oxford e New York, 2011, 129-154.

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



dipendenti a tali accordi con livelli più elevati, in termini di auto-valutazione, di concentrazione, motivazione e produttività<sup>78</sup>.

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

I benefici per le imprese possono variare a seconda del settore di appartenenza e della composizione demografica della popolazione aziendale<sup>79</sup>: la relazione tra produttività e vasta offerta di servizi di welfare aziendale è più forte in organizzazioni che impiegano una maggiore percentuale di donne e in quelle dove l'organico è composto prevalentemente da *professionals* (o comunque profili "elevati"). Nelle imprese che assumono lavoratori meno qualificati, meno autonomi e meno ben pagati, i vantaggi in termini di produttività di tali iniziative paiono risultare tutto sommato trascurabili.

Ulteriore approfondimento: il successo del piano di welfare non è "automatico", non dipende solo dalla sua messa in opera. Sistemi di comunicazione aziendale poco efficaci, riluttanza nei confronti di tali politiche e negli intenti dell'impresa, presunti impatti negativi che l'utilizzo di queste potrebbero avere sulle prospettive di carriera, poca stima verso l'azienda sono solo alcuni dei fattori che possono precludere la possibilità di beneficiare appieno del potenziale delle politiche implementate. Caso ricorrente (anche

---

<sup>78</sup> Sul punto si veda A. BEAUREGARD, L. C. HENRY, *Making the link between work-life balance practices and organizational performance*, in *Human Resource Management Review*, 2009, n. 1, 9-22

<sup>79</sup> Sul punto si veda M. M. ARTHUR, *Share price reactions to work-family human resource decision: An institutional perspective*, in *Academy of Management Journal*, 2003, n. 46, pp. 497-505, A. BEAUREGARD, L. C. HENRY, *Making the link between work-life balance practices and organizational performance*, in *Human Resource Management Review*, 2009, n. 1, 9-22.

nelle imprese italiane) di insuccesso è il mancato utilizzo del piano di welfare da parte del dipendente, a vantaggio dell'erogazione diretta in busta paga (seppure di una cifra inferiore al valore di mercato dei servizi offerti). Talvolta, infatti, i dipendenti, non adeguatamente informati, non sono consapevoli dei benefici che possono portare le politiche di welfare implementate. Tra l'altro, poi, anche quando i lavoratori sono ben informati circa le iniziative attivate, è possibile la riluttanza a utilizzarle perché non tarate sugli effettivi bisogni della forza lavoro. Ad esempio, pochi uomini, se paragonati ai lavoratori di sesso femminile, fanno uso di congedi parentali. Infatti, come rilevato da alcuni studi, per la nascita di un figlio o per altri eventi familiari gli uomini sono più inclini a prendere vacanze o, discrezionalmente, altri tipi di permessi. È una dinamica chiamata *invisible daddy track*: se i supervisor non sono consapevoli del fatto che un sottoposto sta utilizzando ore lavorative per motivi familiari, è meno probabile che quest'ultimo sia accusato di avere priorità concorrenti e di essere percepito come scarsamente impegnato sul suo lavoro<sup>80</sup>.

Altra questione importante è quella relativa al modo in cui determinate politiche vengono percepite da parte dei lavoratori (di entrambi i sessi). Se infatti vi è la percezione che l'utilizzo di servizi legati per esempio alla conciliazione vita-lavoro può essere un ostacolo alle prospettive di carriera, è evidente la scarsa simpatia verso queste pratiche. Ancora: se nella gamma di servizi offerti dall'impresa, si trovano molte soluzioni pensate per la famiglia, evidentemente sarà poco interessato ad aderire il lavoratore o la lavoratrice single<sup>81</sup>.

È possibile quindi affermare che la mera implementazione di politiche e pratiche di welfare aziendale non è condizione sufficiente per far sì che tali politiche siano viste effettivamente come un supporto e una risposta ai bisogni dei lavoratori. L'orientamento strategico del datore di lavoro in materia di gestione delle risorse umane e la cultura organizzativa giocano dunque un ruolo fondamentale per quel che riguarda la percezione

---

<sup>80</sup> Sul punto D. T. HALL, *Promoting work/family balance: An organization-change issue*, in *Organizational Dynamics*, 1990, n. 3, 5-18, J. O. BERRY, J. M. RAO, *Balancing employment and fatherhood: A system perspective*, in *Journal of Family Issues*, 1997, n. 18, pp. 386-402, A. BEAUREGARD, L. C. HENRY, *Making the link between work-life balance practices and organizational performance*, in *Human Resource Management Review*, 2009, n. 1, 9-22.

<sup>81</sup> Sul punto L. BAILYN, J. K. FLETCHER, D. KOLB, *Unexpected connections: Considering employees' personal lives can revitalize your business*, in *Sloan Management Review*, 1997, n. 38, pp. 11-19, S. E. ANDERSON, B. S. COFFEY, R. T. BYERLY, *Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-life conflict and job-related outcomes*, in *Journal of Management*, 2002, n. 28, pp. 787-810.

di tali politiche e l'effettivo raggiungimento dei benefici sperati. Saranno i datori di lavoro più attenti alle persone in azienda, abbastanza pazienti da impostare approfonditi focus group tra i propri dipendenti per sapere “dal basso” quali siano i servizi desiderati, che riusciranno a sviluppare piani di welfare di successo, non solo per numero di adesioni, ma anche (se non soprattutto) per dimostrati incrementi di produttività ed efficienza<sup>82</sup>.

In Italia solo negli ultimi anni si è iniziato a vedere nelle politiche di welfare aziendale un'opportunità per l'azienda per aumentare la produttività, migliorare il clima organizzativo, contribuire al benessere dei dipendenti e accrescere il proprio valore in termini di *employer branding*, andando così a cercare un equilibrio che coniughi profitto, rispetto e leadership.

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

L'assunto di base è che il welfare aziendale (o meglio, i servizi erogabili mediante il welfare aziendale) sia un bisogno fortemente sentito dai lavoratori, che riconoscono un valore economico intrinseco ai servizi offerti e, più in generale, alle politiche attivate superiore al costo effettivo di produzione/attivazione di tali servizi e politiche. Questo “extravalore” (figura 1) può arrivare a tradursi in beneficio superiore fino al 70% rispetto al costo sostenuto. Il 25% di questo “utile” dipende dai prezzi più favorevoli che l'azienda è in grado di ottenere dai fornitori di tali servizi rispetto al singolo individuo e dal costo della messa a disposizione di strutture e servizi (spazi aziendali per asili, ecc.). Il restante 50% dell'extra-valore è generato dalla migliore “qualità” del servizio stesso (qualità garantita dal fornitore, maggior velocità e minor complessità di accesso al servizio, ecc.) e da elementi di natura “intangibile”, in quanto il lavoratore viene supportato, o quanto

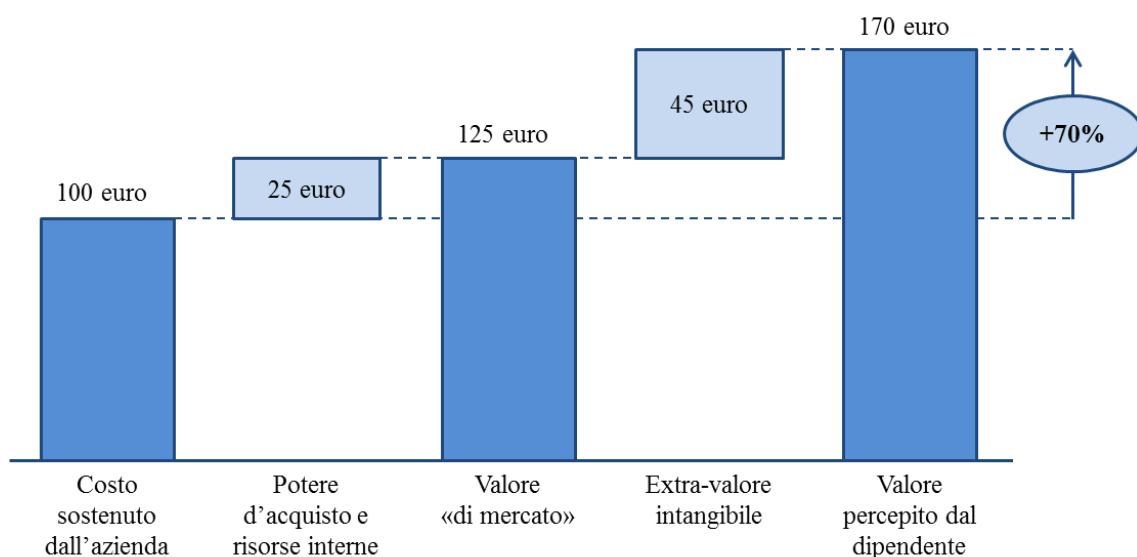
---

<sup>82</sup> Sul punto si veda S. FORSYTH S, A. POLZER-DEBRUYNE, *The organizational pay-offs for perceived work-life balance support*, in *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 2007, n. 4, pp. 113-123, L. P. PARKES, P. H. LANGFORD, *Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of worklife balance for employee engagement and intention to stay in organizations*, in *Journal of Management & Organization*, 2008, n. 14, pp. 267-284.

meno agevolato, nel rispondere a un bisogno che altrimenti non avrebbe soddisfatto, in tutto o in parte, o che avrebbe altrimenti richiesto tempi più lunghi (e magari disincentivanti) per essere soddisfatto. Tale “extra-valore” è più elevato per quei servizi di welfare meno reperibili sul mercato (baby-sitter d’emergenza, maggiordomo aziendale, ecc.), se non addirittura irricevibili senza la volontà dell’impresa (flessibilità degli orari, congedi parentali extra, ecc.), o per i servizi tradizionalmente giudicati “troppo costosi” (asili nido, campus estivi, ecc.).

Sotto il profilo del benessere organizzativo, il welfare aziendale, diventa una leva di vantaggio competitivo solo nel momento in cui l’impresa riesce a creare le condizioni per far sì che il lavoratore possa effettivamente riconoscere tale “extra-valore” e beneficiarne. Occorre dunque che tali politiche non siano solo ben strutturate, ma anche accompagnate da efficaci campagne di comunicazione interna. Le evidenze raccolte mostrano che le aziende che hanno implementato politiche di welfare presentano un *engagement index* (indice di impegno del lavoratore) più elevato rispetto a quelle che non le hanno implementate. Le prime possono infatti beneficiare degli effetti di una maggiore soddisfazione dei lavoratori (+16%), un maggior impegno e dedizione al lavoro (+6%), una più elevata retention (6%) e una migliore percezione dell’immagine aziendale (+12%).

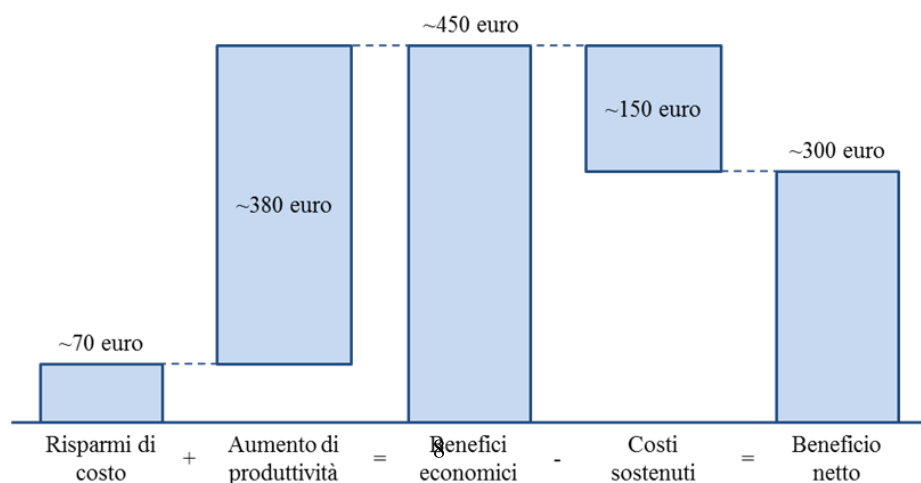
Figura 1 – Valore del welfare aziendale percepito dal dipendente



Fonte: McKinsey & Company

Come per il benessere organizzativo, il welfare aziendale può avere un impatto positivo anche sulla produttività. Interventi quali la maggiore flessibilità nell'utilizzo del part-time e del lavoro a distanza, la messa a disposizione di baby-sitter e l'attivazione di convenzioni con asili nido, possono portare ad assenze per maternità più brevi (1,6 mesi, pari a 1.200 euro di minori costi per dipendente); l'attivazione di servizi di assistenza sociale per gli anziani non autosufficienti, può portare a una riduzione delle assenze per l'assistenza di quest'ultimi fino al 15%, con conseguente riduzione dei costi pari a circa 1.350 euro all'anno per dipendente; inoltre un'accresciuta motivazione dei lavoratori in seguito all'attuazione di politiche di welfare aziendale, può aumentare la disponibilità di questi a lavorare di più (un aumento del 5% delle ore lavorate può avere un impatto positivo nell'ordine di 1.600 euro all'anno per dipendente). È stato quindi calcolato che con una spesa (investimento) per dipendente di circa 150 euro l'anno, un'azienda può ottenere un beneficio economico netto di circa 300 euro, quindi il doppio rispetto ai costi. Come osservabile in figura 2 solo una parte minoritaria di questo beneficio è però riferibile a risparmi di costo, vista la componente preponderante (ma anche più aleatoria) dell'aumento di produttività.

Figura 2 – Costi e benefici del welfare aziendale



Fonte: McKinsey & Company

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

Per ovviare alla mancanza di dati concreti a supporto del dibattito in corso ormai da diversi anni sul welfare aziendale, l'IRES (Istituto di ricerche economiche e sociali), assieme all'Università Politecnica delle Marche, ha compiuto un'indagine nazionale, pubblicata nel 2012, sulle forme assunte dal welfare aziendale e categoriale, coinvolgendo 318 aziende di grandi dimensioni (a riconferma delle difficoltà nell'attuazione di queste pratiche per le aziende di piccola pezzatura)<sup>83</sup>.

Uno dei più rilevanti dati estrapolabili dallo studio è quello relativo alla diffusione del fenomeno (tabella 1). Il 92,5% delle aziende coinvolte ha infatti introdotto una qualche forma di interventi di welfare. Inoltre, anche volendo escludere il tema delle pensioni complementari, queste politiche sono presenti comunque nell'80% delle aziende. Lo studio mostra inoltre come il welfare sia entrato a far parte in maniera importante della vita di molte imprese. È stato rilevato che circa il 37% delle grandi imprese offre come minimo quattro tipi diversi di prestazioni e un altro 43% fra le due e le tre.

Tabella 1 - Diffusione del welfare aziendale

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

Fonte: IRES – Università Politecnica delle Marche

Andando poi ad osservare nello specifico di che prestazioni si tratta, gli interventi possono essere classificati in alcuni gruppi, ovvero: *i*) prestazioni ad altissima diffusione (si tratta sostanzialmente dei fondi pensione complementari, presenti in circa l'88% delle aziende); *ii*) prestazioni ad alta diffusione (fondi sanitari integrativi, offerti da circa il 60% delle realtà); *iii*) prestazioni a media diffusione (circa quattro aziende su dieci prevedono

---

<sup>83</sup> Si veda IRES – UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale*, Rapporto di ricerca, Mimeo, Roma, 2012, U. ASCOLI, M. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 53-76.

piani per accesso a prestiti agevolati); *iv*) prestazioni a medio-bassa diffusione (agevolazioni al consumo e servizi di cura all’infanzia soprattutto, presenti in circa un quinto/un quarto delle aziende); *v*) prestazioni a bassa diffusione (interventi nel campo della non autosufficienza e dell’accesso all’abitazione, due campi in cui il welfare pubblico è poco presente ma di difficile presidio anche per le imprese (tabella 2).

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

Tabella 2 – Diffusione delle misure di welfare aziendale

<b>Tipo di intervento</b>	<b>Aziende interessate (%)</b>
Fondo pensione	87,5%
Fondo sanitario	60,6%
Prestiti agevolati	39,0%
Disponibilità congedi extra	27,6%
Agevolazioni al consumo	24,4%
Sostegno al reddito	23,3%
Borse di studio	23,1%
Servizi di cura per l’infanzia	18,5%
Fondo long term care (LTC)	9,4%
Alloggi	6,7%

Fonte: IRES – Università Politecnica delle Marche

L’origine nazionale/categoriale piuttosto che territoriale/aziendale di molte delle esperienze considerate nell’indagine è un altro elemento di distinzione fra i tipi di prestazioni offerti dalle aziende (tabella 3). Le aree tipologiche di intervento sembrano fortemente polarizzate sotto questo profilo, ovvero: prestazioni tipicamente decise e/o contrattate a livello di singola azienda appaiono i servizi di cura per l’infanzia (89,1%), le agevolazioni al consumo (85,1%), le borse di studio (81,7%), i prestiti agevolati (79,7%), l’offerta abitativa (66,7%). Diversamente i fondi sanitari (57,8%), pensionistici (82,8%), di *long term care* (74,1 %) e le prestazioni di sostegno al reddito (58,8%), hanno molto più spesso origine da accordi e contratti stipulati a livello di categoria nazionale.

Tabella 3 – Origine delle misure di welfare

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

Fonte: IRES – Università Politecnica delle Marche

La ricerca IRES – Università Politecnica delle Marche è utile anche per meglio comprendere il ruolo del sindacato. Diverse sono le motivazioni alla base della diffusione del welfare aziendale (tabella 4). I risultati indicano che al primo posto vi è lo (o perlomeno un tentativo di) scambio tra moderazione salariale e maggiore offerta di servizi. La ratio di tale operazione è facilmente comprensibile, date le difficoltà di produttività e di competitività delle aziende italiane che hanno bisogno di moderazione salariale per “recuperare terreno” nel mercato. Altrettanto importanti sono le ragioni “climatiche”, ovvero la volontà di migliorare il rapporto fra impresa e lavoratori, rafforzando, da un lato, la collaborazione e favorendo dall’altro, la fidelizzazione di questi ultimi. Da ultimo, ancora presente, ma residuale, appare il paternalismo imprenditoriale. Altrettanto secondaria è la pressione del sindacato a livello aziendale perché siano messi in atto piani di welfare.

Tabella 4 – Motivazioni alla base della diffusione del welfare aziendale

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

Fonte: IRES – Università Politecnica delle Marche

Dai risultati dell’indagine si osserva anche come in circa il 75% delle aziende con servizi di welfare aziendale il sindacato sia stato considerato molto o abbastanza attivo ai fini



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

Tabella 5 – Soggetti promotori delle misure di welfare

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

Fonte: IRES – Università Politecnica delle Marche

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

Sul totale delle aziende che hanno introdotto servizi di welfare, il 61% sono caratterizzate da un clima partecipativo delle relazioni industriali. Quelle caratterizzate da un clima paternalistico/unilaterale dell’imprenditore o del management sono il 22,3% e il 16,7%

quelle che mostrano un clima conflittuale. È evidente che un clima partecipativo può giovare alla diffusione dei servizi di welfare.

Tabella 6 – Relazione tra tasso di sindacalizzazione e presenza di misure di welfare in azienda

	<b>Tota le servizi di welfare erogati</b>	<b>In aziende con tasso di sindacalizzazione fino al 20%</b>	<b>In aziende con tasso di sindacalizzazione dal 21% al 40%</b>	<b>In aziende con tasso di sindacalizzazione oltre il 40%</b>	<b>Tot ale</b>
<b>Alloggi</b>	7,1%	19%	29%	52%	100%
<b>Borse di studio</b>	24,2%	13%	19%	68%	100%
<b>Agevolazioni al consumo</b>	25,6%	30%	35%	35%	100%
<b>Sostegno al reddito</b>	23,9%	16%	30%	54%	100%
<b>Prestiti agevolati</b>	40,4%	22%	29%	49%	100%
<b>Fondo pensione</b>	91,6%	23%	28%	49%	100%
<b>Fondo sanitario</b>	63,3%	27%	27%	46%	100%
<b>Fondo Ltc</b>	9,8%	10%	7%	83%	100%
<b>Servizi di cura per l'infanzia</b>	18,5%	35%	18%	47%	100%
<b>Disponibilità di congedi extra</b>	28,6%	26%	26%	49%	100%
<b>Altro</b>	5,7%	6%	18%	76%	100%

Fonte: IRES – Università Politecnica delle Marche

Altro dato sul quale riflettere è quello relativo all'incidenza del tasso di sindacalizzazione sulla presenza di servizi e benefit di welfare aziendale. I risultati della ricerca IRES – Università Politecnica delle Marche mostrano come una maggior presenza del sindacato in azienda corrisponda a una più cospicua presenza di benefit e, in generale, a una effettiva attuazione delle misure previste dai contratti nazionali di categoria (tabella 6). In dettaglio si può notare come l'andamento parallelo dei due fenomeni (a un maggior tasso di sindacalizzazione corrisponde una maggiore fornitura di servizi di welfare aziendale e viceversa) sia parzialmente contraddetto dagli andamenti relativi ai campi delle

“agevolazioni al consumo” e dei “servizi di cura per l’infanzia”, dove infatti la diffusione di servizi e i tassi di sindacalizzazione paiono non risentire di reciproche influenze.

Al fine di inquadrare bene il tema in Italia, risulta interessante l’analisi svolta dall’ISTAT per l’anno 2014 che ha coinvolto un campione di imprese della manifattura, dei servizi di mercato e del commercio, a cui è stato chiesto di indicare quali iniziative siano state intraprese nel campo del welfare aziendale nel corso dell’anno. I risultati hanno mostrato che la tutela della salubrità del posto di lavoro e della sicurezza dei lavoratori è la pratica più diffusa - oltre l’80 per cento delle imprese della manifattura e dei servizi e il 65 per cento del commercio – ma occorre sottolineare che in questo caso le aziende altro non fanno che operare entro gli obblighi di legge - il decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 (Testo unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro) prevede l’obbligo per tutti i datori di lavoro di attivare procedure per la prevenzione e protezione sul luogo di lavoro e questo implica corsi di formazione e aggiornamento obbligatori per tutti i responsabili, i preposti, i dirigenti e i lavoratori. Seguono le attività di formazione e aggiornamento professionale e lo sviluppo della comunicazione interna. La predisposizione di un bilancio sociale per informare sulle proprie attività di carattere sociale i lavoratori e gli altri stakeholder è più diffusa nei servizi che nella manifattura e nel commercio. È stata registrata una minore diffusione di iniziative più propriamente di welfare aziendale quali quelle connesse alla conciliazione dei tempi di vita dei dipendenti e delle loro famiglie e quelle relative all’offerta di servizi di asilo nido, servizi sociali, di assistenza, ricreativi, di sostegno. Mentre misure di conciliazione vengono implementate da circa la metà delle imprese di servizi, da circa un terzo di quelle del commercio e un quarto di quelle del manifatturiero coinvolti nell’indagine, quelle che riguardano l’offerta dei cosiddetti “servizi di prossimità” (asili nido, servizi sociali, di assistenza, ricreativi ecc.), attivate in maniera più contenuta.

L’indagine rileva anche le azioni volte a favorire la partecipazione dei dipendenti alle decisioni d’impresa (non propriamente ascrivibili al tema del welfare aziendale), quali la partecipazione all’azionariato d’impresa o l’organizzazione di riunioni sulle attività e le strategie dell’impresa.

Scendendo più nel dettaglio è stato rilevato che nei servizi di mercato e nel commercio la situazione appare piuttosto differenziata: il settore dell’informazione e comunicazione

intraprende iniziative volte alla conciliazione in misura maggiore rispetto a tutti gli altri settori; lo stesso succede anche per l'offerta di servizi sociali e la comunicazione interna. Quanto alla redazione del bilancio sociale, i settori dei trasporti e magazzinaggio e dell'informazione e comunicazione sono i più attivi.

L'analisi dei risultati per ripartizione territoriale, infine, mostra che le pratiche di welfare aziendale sono più diffuse nel Nord per la manifattura. Nel Nord-ovest prevale l'offerta di servizi socio-assistenziali e ricreativi, di comunicazione interna, la redazione del bilancio sociale e la compartecipazione, mentre le altre azioni sono più sviluppate nel Nord-est. Nei servizi tutte le pratiche considerate sono più attive nel Nord-est e nel Centro, mentre nel settore del commercio si mettono in luce specialmente le imprese del Nord-ovest<sup>84</sup>.

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

Oggi in Italia la normativa fiscale rappresenta per le imprese un importante incentivo all'implementazione di pratiche a contenuto sociale in quanto fornisce a queste utili strumenti per introdurre politiche retributive in grado di generare situazioni win-win tra impresa e lavoratore grazie alla "semplice" esclusione da reddito di lavoro dipendente di alcune categorie di fringe benefit tendenzialmente a contenuto sociale.

Occorre però rilevare che tali dinamiche, sebbene vengano considerate da una parte della letteratura all'interno di un processo complessivo di arricchimento dello scambio proprio del rapporto di lavoro – in senso sociale, in quanto lo collega a bisogni individuali e collettivi del lavoratore sviluppatosi nella moderna società in forme nuove che possono essere soddisfatti all'interno dell'azienda e dal rapporto di lavoro – hanno dovuto registrare una forte diffidenza da parte delle organizzazioni sindacali e (in alcuni casi) dagli stessi lavoratori. Mentre le prime, hanno il timore che queste possano mettere in dubbio la supremazia del welfare pubblico, nonché rappresentare esigenze esclusivamente aziendali, per i lavoratori, invece, la diffidenza sorge nel momento si introduce un cambiamento di paradigma a livello retributivo, ovvero, ci si sposta da una logica di remunerazione "meramente" monetaria ("pochi, dannati e subito") a una in

---

<sup>84</sup> ISTAT, Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese, 2015.

natura, sotto forma di beni, servizi e agevolazioni, dai caratteri sociali e che comportano benefici apparentemente meno percepibili e tangibili.

Tali resistenze sono state progressivamente superate dal sindacato – CISL e UIL in primis – fino ad arrivare ad una presa di posizione unitaria con l'accordo tra CGIL, CISL e UIL del 14 gennaio 2016, che include il welfare aziendale tra gli assi tematici del nuovo sistema di relazioni industriali delineato, in quanto considerato un potenziale terreno di crescita del benessere organizzativo e di concertazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il trattamento dei *fringe benefit* in capo ai dipendenti è regolato dall'art. 51 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), mentre gli artt. 95 e 100 definiscono i limiti e le condizioni di deducibilità dei relativi costi in sede di determinazione del reddito d'impresa e il d.lgs. n. 446/1997 disciplina la loro deducibilità ai fini dell'IRAP.

Il TUIR (d.p.r. n. 917/1986) codifica norme risalenti al 1973, ovvero al d.p.r. n. 597/1973, recante “Istruzioni e disciplina dell'imposta sul reddito delle persone fisiche”. In particolare, con l'art. 48 del d.p.r. n. 597/1973 il Legislatore riconduceva al reddito da lavoro dipendente «tutti i compensi e gli emolumenti [...] percepiti [...] in dipendenza del lavoro prestato, [...] anche a titolo di sussidio o liberalità», e venivano esclusi dalla tassazione solo «i contributi versati [...] ad enti o casse aventi esclusivamente fine previdenziale o assistenziale in ottemperanza a disposizioni di legge, di contratti collettivi o di accordi aziendali o previdenziale dal datore di lavoro».

L'art. 51 del TUIR interviene sulla disciplina in questione ampliando la nozione di reddito da lavoro dipendente, considerando tale anche quello percepito (non “in dipendenza”, ma anche solo) «in relazione al rapporto di lavoro»; ridimensionando il beneficio fiscale dei contributi alle forme di previdenza e assistenza integrativa, limitando la deducibilità fiscale dei contributi versati alle forme pensionistiche complementari ad euro 5.164,57 e quella dei contributi di assistenza sanitaria integrativa ad euro 3.615,20; ampliando il novero dei compensi esclusi dall'imponibile, includendovi tra l'altro e per quanto interessa il c.d. “welfare aziendale”, l'utilizzazione delle opere e dei servizi offerti dall'azienda alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti, o dei loro familiari a carico, per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. Viene altresì prevista una parziale defiscalizzazione per i compensi in natura, per

le auto concesse in uso promiscuo, per la concessione di prestiti, per la concessione in uso di fabbricati.

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

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

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

Il Legislatore ha però previsto delle specifiche deroghe a tale principio di onnicomprensività prevedendo che taluni benefit, erogati per soddisfare esigenze e contemperare interessi meritevoli di tutela, non concorrano (o concorrano parzialmente) alla formazione del reddito imponibile dei dipendenti e dunque non siano oggetto di tassazione in capo ad essi.

Tale non concorrenza si traduce in una totale detassazione per il lavoratore dei valori ricevuti e una totale decontribuzione per il datore di lavoro sui valori erogati, sempre che i limiti previsti dalla disciplina – analizzati qui di seguito – vengano rispettati. Dunque, il datore di lavoro che decida di erogare valori sotto forma dei servizi di welfare aziendale previsti dalla normativa, vedrà ridurre notevolmente il cuneo fiscale, in quanto non solo il “netto” della retribuzione ricevuta dal dipendente combacerebbe con il “lordo” di

questa, ma grazie alla decontribuzione il costo del valore erogato si avvicinerrebbe notevolmente a quanto il lavoratore riceverà in busta paga.

In particolare, le deroghe previste dal legislatore riguardano: contributi previdenziali e assistenziali (art. 51, c. 2, lett. a)<sup>85</sup>, somministrazioni di vitto (art. 51, c. 2, lett. c)<sup>86</sup>, servizi di trasporto collettivo (art. 51, c. 2, lett. d)<sup>87</sup>, oneri di utilità sociale (art. 51, c. 2, lett. f), somme, servizi e prestazioni con finalità di istruzione (art. 51, c. 2, lett. f-bis), le somme e le prestazioni per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti (art. 51, c. 2, lett. f-ter) – di cui, assieme agli oneri sociali e ai benefit con finalità di istruzione, si parlerà più diffusamente in seguito –, altri oneri e spese mediche e assistenziali per casi di grave e permanente invalidità o menomazione e (art. 51, c. 2, lett. h)<sup>88</sup>.

All’elenco appena illustrato sono poi da aggiungere ulteriori deroghe che pur non essendo state inizialmente previste (presumibilmente) per soddisfare esigenze e contemperare interessi meritevoli di tutela, vengono oggi in alcuni casi sfruttate dall’azienda per ampliare e arricchire l’offerta dei piani di welfare aziendale. Tali deroghe riguardano: convenzioni per l’acquisto di beni e fruizione di servizi<sup>89</sup>, beni prodotti da datore di

---

<sup>85</sup> Non concorrono a formare il reddito: “a) i contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, che operino negli ambiti di intervento stabiliti con il decreto del Ministro della salute di cui all’articolo 10, comma 1, lettera e-ter), per un importo non superiore complessivamente ad euro 3.615,20”. Ai fini del calcolo del predetto limite si tiene conto anche dei contributi di assistenza sanitaria versati ai sensi dell’articolo 10, comma 1, lettera e-ter), TUIR, che dispone che “dal reddito complessivo si deducono [...] i contributi versati, fino ad un massimo di euro 3615,20, ai fondi integrativi del Servizio sanitario nazionale istituiti o adeguati ai sensi dell’articolo 9 del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502, e successive modificazioni, che erogano prestazioni negli ambiti di intervento stabili con decreto del Ministro della Salute da testo unico del 22 dicembre 1986 n. 917 [...]. Ai fini del calcolo del predetto limite si tiene conto anche dei contributi di assistenza sanitaria versati ai sensi dell’articolo 51, comma 2, lettera a, per i contributi versati nell’interesse delle persone indicate nell’articolo 12, che si trovino nelle condizioni ivi previste, la deduzione spetta per l’ammontare non dedotto dalle persone stesse, fermo restando l’importo complessivamente stabilito”.

<sup>86</sup> Non concorrono a formare il reddito: “c) le somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro, nonché quelle in mense organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite da terzi, o, fino all’importo complessivo giornaliero di euro 5,29, le prestazioni e le indennità sostitutive corrisposte agli addetti ai cantieri edili, ad altre strutture lavorative a carattere temporaneo o ad unità produttive ubicate in zone dove manchino strutture o servizi di ristorazione”.

<sup>87</sup> Non concorrono a formare il reddito: “d) le prestazioni di servizi di trasporto collettivo alla generalità o a categorie di dipendenti; anche se affidate a terzi ivi compresi gli esercenti servizi pubblici”. La Circolare n. 326/E del 23 dicembre 1997 ha precisato che l’irrelevanza ai fini reddituali per il dipendente riguarda le prestazioni di servizi di trasporto collettivo per lo spostamento dal luogo di abitazione o da un apposito centro di raccolta alla sede di lavoro e viceversa, escludendo quindi la riconducibilità a tale norma degli abbonamenti di trasporto pubblico locale che permettono al dipendente di usufruire del servizio di trasporto anche per percorsi estranei al tragitto casa-lavoro e in giorni non lavorativi, così come sottolineato dalla Risoluzione n. 126/E del 6 maggio 2007.

<sup>88</sup> Non concorrono a formare il reddito: “h) le somme trattenute al dipendente per oneri di cui all’articolo 10 [...], nonché le erogazioni effettuate dal datore di lavoro in conformità a contratti collettivi o ad accordi e regolamenti aziendali a fronte delle spese sanitarie di cui allo stesso articolo 10, comma 1, lettera b)”.

<sup>89</sup> L’art. 51, c. 3, TUIR, prevede che “ai fini della determinazione in denaro dei valori di cui al comma 1, compresi quelli dei beni ceduti e dei servizi prestati [...], o il diritto di ottenerli da terzi, si applicano le disposizioni relative alla determinazione del valore normale dei beni e dei servizi contenute nell’articolo 9”, il quale al comma 3 stabilisce che per valore normale si intende il “prezzo o corrispettivo mediamente praticato per i beni e i servizi della stessa specie o similari, in condizioni di libera concorrenza e al medesimo stadio di commercializzazione, nel tempo e

lavoro<sup>90</sup>, cessione di beni e/o prestazione di servizi di valore complessivo non superiore 258,23 Euro nel periodo d'imposta<sup>91</sup>(art. 51, c. 3); concessione di prestiti a tasso agevolato (art. 51, c. 4, lett. b)<sup>92</sup>.

Tuttavia, le deroghe previste dal Legislatore risultano quantomeno obsolete, in quanto i valori a cui fanno riferimento e le aree di bisogno a cui viene ricondotto il regime di favore fiscale non risultano più del tutto allineate con l'odierno contesto socio-economico. Infatti, i valori contenuti nelle previsioni in questione non hanno subito né aggiornamenti, né indicizzazioni negli ultimi trent'anni, e ciò risulta lampante se si considera che oggi la normativa esclude dalla retribuzione imponibile i ticket restaurant nei limiti dell'importo giornaliero di 5,29 Euro (circa 10 mila Lire) – innalzabili a 7 Euro se resi in forma elettronica<sup>93</sup>. Inoltre, per quel che riguarda le “finalità sociali”, di cui all'art. 51, c. 2, lett. f del TUIR, il riferimento operato dal Legislatore appare oltre che datato anche riduttivo, non essendo infatti pensato per cogliere pienamente la portata del welfare aziendale secondo una più moderna concezione. Infatti, non si fa riferimento a una nozione di benessere inteso come capacità degli individui di sviluppare, nonché mobilitare, al meglio le proprie risorse, in modo tale da poter soddisfare prerogative sia personali (fisiche e mentali), sia esterne (sociali e materiali).

---

nel luogo in cui i beni o servizi sono stati acquisiti o prestati, e, in mancanza, nel tempo e nel luogo più prossimi”, rinviando, inoltre, “ai listini o alle tariffe del soggetto che ha fornito i beni o i servizi, [...] tenendo conto degli sconti d'uso”. Intervenendo sul punto con la Risoluzione 26/E del 29 marzo 2010 l'Agenzia delle Entrate chiarisce che “il valore nominale di riferimento possa essere costituito dal prezzo scontato che il fornitore pratica sulla base di apposite convenzioni ricorrenti nella prassi commerciale”, comprendendo in tal senso anche “l'eventuale convenzione stipulata con il datore di lavoro”.

<sup>90</sup> Per i generi in natura prodotti dall'azienda e ceduti ai dipendenti il valore normale “è determinato in misura pari al prezzo mediamente praticato dalla stessa azienda nelle cessioni al grossista”.

<sup>91</sup> “Non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore nel periodo d'imposta a euro 258,23; se il predetto valore è superiore al citato limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito”.

<sup>92</sup> Ai fini dell'applicazione del comma 3: “b) in caso di concessione di prestiti si assume il 50 per cento della differenza tra l'importo degli interessi calcolato al tasso ufficiale di sconto vigente al termine di ciascun anno e l'importo degli interessi calcolato al tasso applicato sugli stessi”. La Circolare n. 326/E del 23 dicembre 1997 ha specificato che l'ambito applicativo della disposizione comprende, oltre al finanziamento concesso direttamente dal datore di lavoro, le forme di finanziamento concesse da terzi con i quali il datore stesso abbia stipulato accordi o convenzioni, anche in assenza di oneri specifici a proprio carico. Sempre in tema di prestiti l'Agenzia delle Entrate con la Risoluzione n. 46/E del 28 maggio 2010 ha sottolineato che anche nel caso in cui il datore di lavoro eroghi un contributo a copertura di una quota degli interessi maturati direttamente sul conto corrente del dipendente presso il quale l'istituto di credito erogatore del prestito preleva le singole rate, il vantaggio economico di cui beneficia il dipendente possa concorrere alla formazione del reddito di lavoro dipendente secondo il criterio di valorizzazione previsto dall'art. 51, c. 4, lett. b, del TUIR, purché si realizzi «un collegamento immediato e univoco tra l'erogazione aziendale e il pagamento degli interessi tale per cui l'importo corrisposto dal datore di lavoro non entra, di fatto, nella disponibilità del dipendente».

<sup>93</sup> La l. 23 dicembre 2014, n. 190, c. 16, ha modificato l'art. 51, c. 2, lett. c del TUIR sostituendo le parole «di lire 10.240,» di euro 5,29, aumentato a euro 7 nel caso in cui le stesse siano rese in forma elettronica».



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

Per quel che riguarda il trattamento fiscale in capo al datore di lavoro i fringe benefit rientrano fra le spese per prestazioni da lavoro dipendente ordinariamente deducibili dal reddito d'impresa ai fini IRES. Nel caso però dei benefit di cui all'art. 51, c. 2, lett. f la deducibilità dei costi sostenuti spettava, prima dell'ultima Legge di Stabilità, in misura limitata, ovvero commisurata alle spese per prestazioni di lavoro dipendente e più precisamente entro il limite del «5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente», come risultanti dalla dichiarazione dei redditi del datore di lavoro (art. 100, c. 1, TUIR).

Come verrà sottolineato nei paragrafi seguenti, le introduzioni normative operate dal Legislatore con la Legge di Stabilità 2016 fanno ora sì che quando le erogazioni sopra menzionate sono effettuate in virtù di contratto, accordo o regolamento è prevista la deduzione integrale del costo in base all'art. 95 del TUIR (anche se in relazione al regolamento potrebbero esservi delle criticità, come verrà osservato in seguito). Il limite di cui sopra rimane per le erogazioni effettuate su base volontaria.

Discorso diverso vale invece per l'IRAP, il cui impianto normativo è strutturato in modo tale da rendere in deducibili in capo al soggetto passivo quei costi che non costituiscono, ai fini del tributo, componenti positive imponibili per il precettore (fornitore del bene o del servizio), quali sono i costi relativi a dipendenti e assimilati che, per espressa previsione normativa, non sono ad ogni modo ammessi in deduzione anche nel caso in cui fossero classificati in voci del Conto economico diverse da quella deputata ad accogliere le spese del personale.

La circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 27/E del 2009, ha poi specificato che le spese sostenute dall'azienda per acquistare beni e servizi da destinare ai dipendenti per lo svolgimento dell'attività lavorativa, sono da considerarsi deducibili «nella misura in cui costituiscono spese funzionali all'attività d'impresa e non assumono natura retributiva per il dipendente». Interpretazione, questa, che pone quindi un problema di deducibilità ai fini IRAP di quei costi che l'impresa va a sostenere per acquistare beni e servizi da erogare ai dipendenti e che costituiscono un benefit in capo a questi ultimi. A

tal proposito una delle interpretazioni avanzate dagli addetti ai lavori è che al fine di valutare la deducibilità dei costi in parola assuma prevalenza il principio secondo il quale, al fine di evitare una doppia imposizione ai fini IRAP, vi debba essere simmetria fra ciò che è deducibile in capo al soggetto erogante e ciò che è imponibile in capo al soggetto percettore.

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

La l. 28 dicembre 2015, n. 20 (Legge di Stabilità 2016) ha introdotto tre novità in tema di welfare aziendale: *i*) la modifica di alcune delle lettere che compongono l'art. 51, c. 2, del TUIR, facendo venir meno il requisito della volontarietà ai fini dell'ottenimento del beneficio fiscale per servizi aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, rendendo le spese per questi interamente deducibili (qualora vengano contrattati), riformulando la lett. f-bis, del TUIR – rendendola più al passo con i tempi rispetto alla precedente formulazione – e aggiungendo la lett. f-ter, dedicata ai servizi di assistenza per anziani non autosufficienti; *ii*) la possibilità di convertire il premio di risultato – inserito in un accordo sindacale e conforme alle regole specificate dall'accordo interministeriale del 25 marzo 2016 – in servizi di welfare aziendale mantenendo il beneficio fiscale della detassazione per il lavoratore e decontribuzione per il datore di lavoro; *iii*) la possibilità di erogare tramite documenti di legittimazione – i c.d. voucher – in formato cartaceo ed elettronico i servizi di welfare aziendale.

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

In merito al primo punto, occorre anzitutto sottolineare che oltre agli aspetti legati all'ammontare dei valori e alle aree di bisogno identificate, delineate in precedenza, una ulteriore criticità (prima della Legge di Stabilità) era legata alla scarsa chiarezza circa le condizioni a cui la normativa fiscale subordina i benefici fiscali.

Se da un lato infatti si intuiva l'intento del Legislatore di incoraggiare l'implementazione di fringe benefit in un'ottica più collettiva e ridurre la portata di interventi *ad personam*, subordinando il beneficio fiscale alla fruibilità degli interventi da parte della generalità o categorie di dipendenti<sup>94</sup> (eccezion fatta per le previsioni contenute nell'art. 51, c. 3, del TUIR). Dall'altro, esistono certi margini di ambiguità e contraddizioni circa il requisito della "volontarietà" (di cui all'art. 100, c. 1, del TUIR a cui rimanda l'art. 51, c. 2, lett. f), che rende imponibili i servizi di welfare aziendale inclusi nella contrattazione collettiva, ponendosi in tal modo in contraddizione con le previsioni in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, per le quali, invece, la contrattazione collettiva risulta essere requisito per ottenere i benefici fiscali.

Sul punto intervenne più volte l'Agenzia delle entrate, da ultimo con la risposta all'interpello n. 954-551/2011 presentato da Willis Italia S.p.A., con il quale confermò l'interpretazione prodotta con la Risoluzione N. 34/E del 2004 e con la Risoluzione N. 26/E del 2010. In particolare, venne sottolineato che ai fini della esclusione dalla formazione del reddito di lavoro dipendente di cui all'art. 51, c. 2, lett. f, sarebbero dovuti ricorrere congiuntamente le seguenti condizioni: la spesa doveva essere sostenuta volontariamente dal datore di lavoro e non in adempimento di un vincolo contrattuale; doveva trattarsi di opere e servizi messe a disposizione dalla generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti; le opere e i servizi avrebbero dovuto perseguire specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria, o culto. Inoltre, con la risposta all'interpello in questione l'Agenzia delle Entrate rese esplicito quanto già sottinteso in risoluzioni precedenti, ovvero venne specificato che nell'ipotesi in cui un piano di *fringe benefit* venisse «alimentato anche da somme costituenti retribuzione fissa o variabile degli aderenti, rimarrebbe impregiudicata la rilevanza reddituale dei "valori" corrispondenti ai servizi offerti agli stessi in base alle ordinarie regole dettate per la determinazione del reddito di lavoro dipendente», mettendo così apertamente in discussione alcuni piani attivati da diverse istituti bancari (alcuni dei quali citati nel capitolo precedente) e da Equitalia, che prevedevano per i dipendenti la possibilità di destinare parte del premio di risultato a servizi contenuti in piani di *flexible*

---

<sup>94</sup> Il Ministero delle Finanze è intervenuto sul punto (Circolare n. 326/E del 23 dicembre 1997; Circolare n. 188/E del 17 luglio 1998) chiarendo che l'espressione "categorie di dipendenti" non va intesa soltanto con riferimento alle categorie previste nel codice civile (operai, quadri, ecc.), bensì a tutti i dipendenti di un certo tipo (ad esempio, tutti quelli di un certo livello, ovvero tutti i quadri, ovvero ancora tutti gli operai del turno di notte).

*benefit*. Non risultava altresì chiaro se l'imponibilità dei servizi di welfare aziendale, in seguito alla destinazione a questi di quote di retribuzione fissa o variabile, sarebbe valso esclusivamente per gli oneri di utilità sociale o anche per tutti gli altri fringe benefit individuati dall'art. 51, c. 2 del TUIR. A ben vedere, infatti, se da un lato il requisito della "volontarietà" richiesto dagli oneri di utilità sociale affinché questi non concorrano a formare reddito di lavoro dipendente mal si sarebbe conciliato con un premio di risultato inserito in un contratto integrativo aziendale; dall'altro, per quei benefit per i quali la contrattazione collettiva assurgeva a requisito per ottenere i benefici fiscali, ovvero quelli per cui non viene fatta menzione alcuna circa requisiti quali "volontarietà" o "conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale", la non compatibilità con un premio di risultato contrattato in azienda non appariva così immediata e scontata. Per diramare i dubbi di cui sopra è intervenuto il Legislatore riformulando l'art. 51, c. 2, lett. f, del TUIR. Ora, invece che richiamare l'intero articolo 100 del TUIR viene fatto riferimento solo alle finalità delle opere e dei servizi in esso contenute, sottolineando che questi non concorrono a formare reddito di lavoro dipendente qualora fossero riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale.

Con questa nuova formulazione, posto che rimane il vincolo della destinazione delle misure considerate alla generalità o a categorie di dipendenti, emergono due punti in particolare: l'apertura alla contrattazione di una parte molto corposa dei servizi di welfare aziendale, godendo allo stesso tempo di piena deducibilità delle spese sostenute; la legittimazione del regolamento aziendale a veicolo per l'introduzione di un piano di welfare aziendale che goda, anch'esso, di piena deducibilità.

Infatti, la circolare n. 28/E del 28 giugno 2016 dell'Agenzia delle Entrate, in merito a questi rilievi sottolinea che la nuova formulazione della norma esclude dal reddito di lavoro dipendente le opere e i servizi di cui al comma 1 dell'articolo 100, anche nelle ipotesi in cui siano riconosciuti sulla base di contratti, accordi o regolamenti aziendali e non solo quando siano volontariamente erogati dal datore di lavoro, uniformando per tale aspetto la disciplina a quella prevista dalle successive lettere f-bis) ed f-ter). Dunque, la erogazione dei benefit in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento che configuri l'adempimento di un obbligo negoziale determina la deducibilità integrale dei relativi costi da parte del datore di lavoro ai sensi dell'articolo

95 del TUIR, e non nel solo limite del cinque per mille, secondo quanto previsto dall'articolo 100 del medesimo testo unico. Tale limite di deducibilità continua ad operare, invece, in relazione alle ipotesi in cui le opere ed i servizi siano offerti volontariamente dal datore di lavoro. Resta invariato l'ambito oggettivo di applicazione della norma che comprende opere e servizi aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, utilizzabili dal dipendente o dai familiari indicati nell'articolo 12 del TUIR, che, come affermato dalle circolari del Ministero delle Finanze n. 326/E del 23 dicembre 1997 e n. 238/E del 22 dicembre 2000, possono anche essere non fiscalmente a carico del lavoratore.

L'art. 51, c. 2., lett. f-bis, è stato modificato<sup>95</sup> e comprende ora tra i servizi di istruzione ed educazione, oltre agli asili nido già previsti in precedenza, le scuole materne, precedentemente escluse in quanto non contemplate. Viene, inoltre, sostituita la dicitura "colonie climatiche" con "centri estivi e invernali" e "ludoteche". La menzione delle borse di studio a favore dei familiari dei dipendenti, presente anche nella precedente formulazione della norma, completa la gamma dei benefit con finalità didattiche e di istruzione. Queste, in particolare, come specificato dalla circolare n. 238/E del 22 dicembre 2000, riguardano le erogazioni di somme corrisposte al dipendente per assegni, premi di merito e sussidi per fini di studio a favore di familiari di cui all'articolo 12. In tale nozione, sottolinea la circolare, possono essere ricompresi i contributi versati dal datore di lavoro per rimborsare al lavoratore le spese sostenute per le rette scolastiche, tasse universitarie, libri di testo scolastici, nonché gli incentivi economici agli studenti che conseguono livelli di eccellenza nell'ambito scolastico. Viene, altresì, sottolineato che la non concorrenza a reddito di lavoro dipendente si rende applicabile qualora il datore di lavoro acquisisca e conservi la documentazione comprovante l'utilizzo delle somme da parte del dipendente coerentemente con le finalità per le quali sono state corrisposte. Ciò sia nel caso in cui il datore di lavoro eroghi direttamente le somme ai

---

<sup>95</sup> La precedente formulazione "non concorrono a formare il reddito: f-bis) le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la frequenza degli asili nido e di colonie climatiche da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, nonché per borse di studio a favore dei medesimi familiari" è stata sostituita con "non concorrono a formare il reddito: f-bis) le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari".

dipendenti sia nell'ipotesi in cui rimborsi l'onere sostenuto dai propri dipendenti (ad esempio, per le rette mensili relative alla custodia dei figli in asili nido). La circolare n. 28/E del 28 giugno 2016 dell'Agenzia delle Entrate precisa, infine, che data l'ampia formulazione della lettera f-bis), sono oggi riconducibili alla norma il servizio di trasporto scolastico, il rimborso di somme destinate alle gite didattiche, alle visite d'istruzione ed alle altre iniziative incluse nei piani di offerta formativa scolastica nonché l'offerta – anche sotto forma di rimborso spese – di servizi di baby-sitting.

L'art. 51, c. 2, lett. f-ter<sup>96</sup>, di nuova introduzione, consente di detassare le prestazioni di assistenza per i familiari anziani o non autosufficienti erogate anche sotto forma di somme a titolo di rimborso spese. Con l'articolo in questione, il Legislatore in parte soddisfa quella parte di letteratura che sottolinea come le aree di bisogno identificate dal TUIR risultano solo parzialmente in grado di rispondere ai bisogni che caratterizzano la società, non facendo menzione di situazioni quali, ad esempio, la cura degli anziani e degli handicap e ai servizi di *long term care*.

Per quel che riguarda i destinatari occorre fare riferimento alla circolare n. 2/E del 3 gennaio 2005 con la quale si precisa che «sono considerati non autosufficienti nel compimento degli atti della vita quotidiana i soggetti che non siano in grado, ad esempio, di assumere alimenti, di espletare le funzioni fisiologiche e provvedere all'igiene personale, di deambulare, di indossare gli indumenti», che «deve essere considerata non autosufficiente anche la persona che necessita di sorveglianza continuativa» e che «lo stato di non autosufficienza deve risultare da certificazione medica». Per quel che riguarda, invece, l'individuazione dei familiari anziani, la circolare n. 28/E del 28 giugno 2016 dell'Agenzia delle Entrate sottolinea che in assenza di richiami normativi si fare riferimento ai soggetti che abbiano compiuto i 75 anni, limite di età considerato ai fini del riconoscimento di una maggiore detrazione d'imposta dall'art. 13, c.4, del TUIR. Infine, per quel che riguarda i servizi ascrivibili a quest'area di favore fiscale, la norma tace, ma tale omissione non appare significativa posto che questi possono comunque rientrare nella previsione della lettera f) di cui si è parlato in precedenza.

---

<sup>96</sup> Non concorrono a formare reddito di lavoro dipendente “f-ter) le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12”.

### 3.2.2 *Il welfare tramite regolamento*

Come anticipato, pare oggi possibile introdurre un piano di welfare attraverso la predisposizione di un regolamento aziendale, mantenendo al contempo i benefici fiscali derivanti dalla non concorrenza a reddito di lavoro dipendente e la piena deducibilità delle spese<sup>97</sup>.

La definizione dello strumento e il suo funzionamento si desumono dalla lettura combinata dell'art. 51, c. 2, lett. f e dell'art. 100, c. 1, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR). Infatti, da un lato, l'art. 51, c. 2, lett. f, così come riformato dalla Legge di Stabilità 2016, statuisce che non concorrono a formare reddito di lavoro dipendente «l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'art. 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'art. 100 [educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto]», estendendo, dunque, il beneficio fiscale conseguente (detassazione per il lavoratore e decontribuzione per il datore di lavoro) alle misure per le predette finalità anche nel caso in cui queste non vengano implementate come mera erogazione volontaria da parte del datore di lavoro (come accadeva in precedenza). Dall'altro, l'art. 100, c. 1 del TUIR, continua a statuire 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». Quindi, come descritto nei paragrafi precedenti, quello delineato dal Legislatore è un quadro che presenta due trattamenti fiscali differenziati in termini di deducibilità: uno relativo alle spese volontariamente sostenute e limitato al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente; un altro per le spese sostenute in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, per le quali vige la piena deducibilità.

---

<sup>97</sup> Sul punto si veda D. GRANDI, A. MORICONI, *PMI e welfare: quali regole per il regolamento?*, in *Bollettino ADAPT*, 7 novembre 2016.

Tuttavia, sul punto è intervenuta l’Agenzia delle Entrate, la quale, con la Circolare del 15 giugno 2016, ha sottolineato che «la erogazione dei benefit in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento che configuri l’adempimento di un obbligo negoziale determina la deducibilità integrale dei relativi costi da parte del datore».

La presente precisazione appare tutt’altro che esente da dubbi interpretativi, poiché pare condurre, ai fini della piena deducibilità delle spese, ad una nozione di regolamento aziendale quale adempimento di un obbligo negoziale.

Il regolamento aziendale è generalmente definito come un insieme di disposizioni predisposte unilateralmente dal datore di lavoro – in attuazione dei diritti e dei poteri derivanti dal combinato disposto degli artt. 2086 e 2104 c.c. – che afferiscono all’organizzazione tecnica del lavoro. Rispetto all’effettiva natura giuridica del regolamento aziendale, non è possibile individuare un orientamento univoco neanche da parte della giurisprudenza. Tuttavia, alcune interpretazioni hanno ritenuto il regolamento aziendale assimilabile ad una disposizione contrattuale collettiva – benché frutto di volontà unilaterale del datore di lavoro – in quanto finalizzato ad assicurare uniformità di trattamento a tutti i lavoratori interessati ed in quanto appartenente alla categoria delle c.d. “fonti sociali”, al pari dei contratti collettivi (Cass. S. U. 20/11/2007, n. 26107; Cass. 20/05/2004, n. 9626; Cass. 10/11/2000, n. 14606; Cass. 06/04/1989, n. 1659, in Not. giur. lav., 1989, 380; Cass. 24/06/1983, n. 4333, in Giur. it., 1984, I, 1, 1148).

Alla luce di quanto appena descritto, appare quantomeno ambigua la configurazione – suggerita dall’Agenzia delle Entrate nella sua circolare – di un regolamento che rappresenti “l’adempimento di un obbligo negoziale”. Infatti, sebbene quanto ad efficacia ed effetti non siano mancate le interpretazioni volte a identificare il regolamento aziendale con un contratto collettivo, è indubbio che esso rimanga espressione della libera volontà unilaterale del datore di lavoro, e non consegua ad alcun tipo di “coercizione” negoziale.

Pertanto, la precisazione effettuata dall’Agenzia dell’Entrate pare creare una strada interpretativa in qualche modo parallela a quella che deriva dalla lettura del solo dettato normativo.

Infatti, se si tiene in considerazione quanto riportato dall’Agenzia delle Entrate, si può arrivare ad una duplice lettura del sistema sulla deducibilità delle spese di cui all’art. 100



TUIR, basata sulla “natura” del regolamento aziendale: se esso è atto “volontario” del datore di lavoro, allora la deducibilità sarà realizzabile nei limiti del 5 per mille delle spese per prestazioni di lavoro dipendente; se, invece, il regolamento è esecuzione di un obbligo negoziale, allora le spese sostenute dal datore di lavoro saranno integralmente deducibili.

Volendo, invece, “limitarci” ad interpretare il combinato disposto degli artt. 51 e 100 del TUIR – senza riferimento alla circolare sopra citata – può ritenersi o che il legislatore abbia “dimenticato” che il regolamento aziendale sia un atto unilaterale e volontario del datore di lavoro e l’abbia quindi colpevolmente ricompreso tra le altre fonti tipicamente “contrattate”, oppure che abbia inteso distinguere tra atti di disposizione “informali” e/o “destrutturati” – quali quelli volontari – e altre forme di regolamentazione scritta da parte dell’impresa nel proprio sistema interno di welfare aziendale. Altra interpretazione potrebbe essere la distinzione operata dal Legislatore tra misure volontarie/non vincolate e misure obbligatorie, ovvero rese tali dall’obbligo giuridico che scaturisce dal contratto, accordo o regolamento aziendale, prescindendo quindi da qualunque interpretazione circa la natura unilaterale o contrattata dell’atto.

Non è quindi possibile, ad oggi, avere totale sicurezza rispetto alla possibilità di implementare un sistema di welfare aziendale attraverso un regolamento che determini, così, il diritto alla totale deducibilità delle spese per i servizi erogati a favore dei dipendenti. Quanto agli ulteriori interrogativi derivanti dalla lettura della circolare dell’Agenzia delle Entrate, è possibile tenere presente che le circolari amministrative, non costituendo fonti del diritto, non risultano vincolanti nei confronti dei contribuenti e, pertanto, la precisazione sopracitata – che già di per sé non è sufficientemente chiara da fugare dubbi interpretativi – non potrebbe superare quanto eventualmente desumibile dal dettato normativo.

Nello specifico, un’interpretazione dell’art. 100 coerente con la distinzione contenuta nell’art. 51, c. 2, lett. f) – tra atti volontari, da una parte, e accordi, contratti aziendali e regolamenti, dall’altra – condurrebbe a ritenere sostenibile la possibilità di dedurre integralmente le spese di un sistema di welfare disciplinato unilateralmente dal datore di lavoro nel regolamento aziendale.

### 3.2.3 Fungibilità tra moneta e benefit

La Legge di Stabilità 2016 interviene, altresì, sul tema del c.d. “salario di produttività”, rendendo strutturale l’agevolazione fiscale relativa alla detassazione di questi – introdotta negli ultimi anni a cadenza con valenza annuale, con forme diverse ad ogni reintroduzione – e prevedendo la possibilità di convertire il premio di produttività in servizi di welfare aziendale mantenendo il beneficio fiscale della detassazione per il lavoratore e decontribuzione per il datore di lavoro.

In merito al primo punto, occorre partire dal 2007, quando con il progredire della crisi economica e sulla scia delle indicazioni provenienti dall’Europa, gli esecutivi nazionali che si sono susseguiti nel governo del Paese hanno concentrato buona parte dei loro interventi sulla definizione di politiche economiche e del lavoro prima “produttive”, ancorché distributive, finalizzate a rendere la dimensione di impresa o di territorio luogo della creazione della ricchezza.

La l. 24 dicembre 2007, n. 247 (legge finanziaria per il 2008), all’art. 1, c.c. 67,68, ha introdotto la misura di decontribuzione sulle erogazioni previste dai contratti collettivi di secondo livello. Per il triennio 2008-2010 è stato concesso, in via sperimentale e a domanda delle aziende, uno sgravio contributivo consistente nell’abbattimento di 25 punti della percentuale di contribuzione datoriale sul premio erogato al lavoratore, entro i limiti di copertura delle risorse finanziarie assegnate ad apposito fondo istituito presso il Ministero del lavoro<sup>98</sup>. Il d.l. n. 98/2011, all’art. 26, ha prorogato il beneficio contributivo per il 2012, con particolare riferimento alle somme erogate ai lavoratori dipendenti del settore privato, in attuazione di quanto previsto da accordi o contratti collettivi aziendali o territoriali sottoscritti da associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e correlate a incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa, collegate ai risultati riferiti all’andamento economico dell’impresa, o a ogni elemento rilevante ai fini del miglioramento della competitività aziendale. La l. n. 183/2011, inoltre, richiamando l’art. 26 del decreto legge appena citato, dispone l’applicabilità dello sgravio

---

<sup>98</sup> L’importo annuo complessivo delle erogazioni ammesse allo sgravio è stato stabilito entro il limite massimo del 5% della retribuzione contrattuale percepita. La dotazione finanziaria, pari a 650 milioni di euro annui, è così ripartita: il 62,5% per la contrattazione aziendale ed il 37,5% per la contrattazione territoriale. Le modalità di attuazione ed i criteri di ammissione alla misura agevolativa sono definiti tramite decreto del Ministro del lavoro, di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze.

dei contributi anche alle intese ex art. 8 del d.l. n. 138/2011 e ai contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda ai sensi della normativa di legge o degli accordi interconfederali vigenti. Infine, la l. n. 92/2012 (art. 4, comma 28) ha abrogato il carattere sperimentale dell'agevolazione contributiva ed ha sancito – a decorrere dall'anno 2012 – lo stanziamento di risorse pari a 650 milioni di euro annui. Il d.m. 4 febbraio 2014 (in GU, 29 maggio 2014, n. 123) ha confermato la possibilità di decontribuire le somme erogate dal 1° gennaio al 31 dicembre 2013 e previste dai contratti collettivi aziendali e territoriali, ovvero di secondo livello, correlate a incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa, collegate ai risultati riferiti all'andamento economico o agli utili della impresa o a ogni altro elemento rilevante ai fini del miglioramento della competitività aziendale<sup>99</sup>. Con riferimento alla entità del beneficio, i datori di lavoro hanno potuto beneficiare di uno sgravio sui contributi previdenziali nella misura di 25 punti percentuali, mentre i lavoratori hanno potuto giovare di una riduzione totale dei contributi a loro carico<sup>100</sup>.

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

Il tentativo del Legislatore di incentivare e potenziare la contrattazione di secondo livello si è però dovuta scontrare con uno scarso spirito innovativo delle parti sociali, il che ha portato al proliferare di accordi-fotocopia dalla più che dubbia rilevanza in termini di produttività, nonché dai profili elusivi (non sanzionati dall'Agenzia delle Entrate).

---

<sup>99</sup> I fondi a disposizione per la decontribuzione, per l'anno di competenza 2013, sono stati pari a 607 milioni di euro. È da notare che questo stanziamento è inferiore rispetto a quello di 650 milioni di euro previsto dalla l. n. 247/2007, reso strutturale dalla l. n. 92/2012. Infatti, la l. 24 dicembre 2012, n. 228, art. 1, comma 249 (legge di stabilità per il 2013) ha disposto la riduzione del Fondo per la decontribuzione di 43 milioni di euro per il 2014, al fine di consentire i ricongiungimenti pensionistici a titolo gratuito.

<sup>100</sup> Relativamente agli adempimenti procedurali da rispettare per accedere al beneficio, era a cura del datore di lavoro (o dell'associazione datoriale) il deposito dei contratti aziendali o territoriali presso la direzione territoriale del lavoro entro 30 giorni dalla data di entrata in vigore del decreto (quindi entro il 28 giugno 2014). Inoltre, i datori dovevano inoltrare all'INPS in via telematica l'apposita domanda di ammissione allo sgravio.

Conseguenza di ciò è stato il decreto sulla detassazione per il 2013, che ha rappresentato un tentativo di inasprire i criteri per l'ottenimento del beneficio. Con le previsioni in esso contenute, le somme erogate dal 1° gennaio al 31 dicembre 2013 a titolo di retribuzione di produttività, in esecuzione di contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, ovvero, dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda, sono state soggette a un'imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10%, che trovava però applicazione solo per i titolari di reddito da lavoro dipendente non superiore, nell'anno 2012, a euro 40.000. La retribuzione di produttività individualmente riconosciuta che poteva beneficiare dell'agevolazione fiscale non poteva comunque essere complessivamente superiore ad euro 2.500 lordi. Per il 2013, la l. 24 dicembre 2012, n. 228, art. 1, comma 481, ha previsto uno stanziamento di risorse utili alla detassazione del salario pari a 950 milioni di euro. Il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 gennaio 2013 definisce retribuzione di produttività le voci retributive erogate in esecuzione di contratti con espresso riferimento ad indicatori quantitativi di produttività, redditività, qualità, efficienza, innovazione o, in alternativa, le voci retributive in esecuzione di contratti che prevedano l'attivazione di almeno una misura in almeno tre delle seguenti aree di intervento: ridefinizione dei sistemi di orari e della loro distribuzione con modelli flessibili; introduzione di una distribuzione flessibile delle ferie; adozione di misure volte a rendere compatibile l'impiego di nuove tecnologie con la tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori; attivazione di interventi in materia di fungibilità delle mansioni e di integrazione delle competenze, anche funzionali a processi di innovazione tecnologica.

Con questa alternativa, in particolare, si è cercato di incoraggiare imprese e sindacati a lavorare per apportare cambiamenti organizzativi che contribuissero a un reale efficientamento dei processi di produzione, ma i risultati non sono stati quelli sperati. Infatti, nonostante l'intervento del ministero del lavoro con la circolare n. 15/2013, con cui si è cercato di fornire chiarimenti, tra le varie cose, anche in merito alle nozioni di retribuzione di produttività elencate dal decreto, non si sono riscontrati particolari accordi finalizzati all'accesso dello sgravio fiscale sulla base della "seconda nozione" di retribuzione di produttività. Ciò è stato probabilmente dovuto al fatto che, da un lato, si è

cercato di evitare il proliferare dei c.d. “accordi cosmetici”, volti a regolare istituti contrattuali di efficienza già disciplinati a livello nazionale, ma, dall’altro, le restrizioni introdotte hanno purtroppo inibito la contrattazione collettiva ad apportare interventi in termini di produttività effettiva.

Per il 2014 l’anno in corso, il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 19 febbraio ha confermato le modalità di accesso e l’ambito di applicazione della detassazione già normati dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri dell’anno precedente. Poche sono state le novità introdotte: l’innalzamento ad euro 3.000 lordi dell’importo di retribuzione di produttività agevolabile; un nuovo plafond di risorse destinate allo sgravio fiscale pari a 905 milioni di euro.

Per l’anno 2015 non sono state invece adottate misure in tema di detassazione e decontribuzione.

Gli interventi della legge di Stabilità 2016 sul tema dei salari di produttività, attuati dal decreto interministeriale del 25 marzo 2016, ripristinano la misura della detassazione sopra descritta, nella forma dell’imposta sostitutiva del 10%, rendendola strutturale. Questa opererà per le quote di retribuzione percepite in esecuzione di contratti collettivi sottoscritti a livello aziendale o territoriale per i titolari di reddito da lavoro non superiore a 50.000 Euro con il beneficio stabilito nel limite di 2.000 euro lordi annui.

Le quote salariali detassabili sono quelle variabili legate ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione. Viene, altresì, precisato che i contratti collettivi dovranno prevedere criteri di misurazione e verifica dei predetti obiettivi, il cui raggiungimento dovrà essere verificabile in modo oggettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici o di altro genere. È interessante, infine, sottolineare che rispetto alle precedenti decretazioni in materia di detassazione, i nuovi criteri sembrano oggi più chiari, anche grazie alla loro riproposizione nella scheda allegata al decreto che le aziende sono tenute a compilare all’atto del deposito del contratto presso la direzione territoriale del lavoro.

Accanto alla misura fiscale di vantaggio per i premi di risultato, il decreto prevede inoltre lo sgravio delle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell’impresa e i premi “welfarizzati”, insieme a un innalzamento del limite annuo fino a 2.500 euro delle

somme detassabili nel caso di contratti collettivi che regolano strumenti e modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro.

In merito alla “welfarizzazione”, in particolare, la legge di stabilità prevede che le somme e i valori di cui all'art. 51, c.c. 2, 3, del TUIR non concorrono (nel rispetto dei limiti indicati) a formare reddito di lavoro dipendente nell'eventualità in cui questi siano fruiti, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto in parte delle somme del premio di produttività così come regolamentato dalla legge di stabilità e attuato dal decreto interministeriale del 25 marzo 2016.

Vengono in questo modo sciolti i dubbi circa i piani, citati in precedenza che prevedevano per i dipendenti la possibilità di destinare parte del premio di risultato a servizi contenuti in piani di *flexible benefit*.

Tale fungibilità tra componente monetaria e beni e servizi è però sottratta alla libera disposizione delle parti essendo subordinata alla condizione che sia la contrattazione collettiva di secondo livello ad accordare al dipendente la facoltà di scegliere se ricevere i premi in denaro o in beni e servizi di cui ai commi 2 e 3 dell'articolo 51 del TUIR.

L'agganciamento del tema del welfare aziendale alla contrattazione di secondo livello e al tema della produttività è il naturale proseguimento, in chiave evolutiva, del percorso avviato a partire dal 2009, con l'accordo-quadro di riforma degli assetti contrattuali con cui le parti sociali hanno responsabilmente avviato quel processo virtuoso di cambiamento delle relazioni tra gli attori sindacali volto a valorizzare la contrattazione decentrata, poiché più “prossima” alle esigenze dei contesti produttivi, quindi più idonea a contemperare gli interessi delle imprese (attraverso incrementi di produttività) con le esigenze di maggior salario e tutela reale del potere d'acquisto dei lavoratori. Percorso, questo, proseguito con l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, con Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia del 21 novembre 2012 e, da ultimo, il già citato accordo tra CGIL, CISL e UIL del 14 gennaio 2016, che include il welfare aziendale tra gli assi tematici del nuovo sistema di relazioni industriali in esso delineato.

In questo modo, il Legislatore oltre a optare per una strada, quella del welfare negoziale, considerata più in grado di garantire una finalizzazione equilibrata del welfare rispetto ad approcci più di tipo unilaterale, riesce anche a superare il paradosso venutosi a creare negli anni secondo cui la disciplina fiscale esigeva la volontarietà datoriale nella spesa per politiche di welfare, mentre quella giuslavoristica – come si è visto – incoraggiava normativamente ed economicamente accordi sindacale di livello aziendale per incrementare la produttività, condizionando il godimento degli incentivi di volta in volta stanziati alla sottoscrizione di quegli stessi accordi che, se firmati, avrebbero impedito di beneficiare dei vantaggi del TUIR<sup>101</sup>.

#### *3.2.4 Voucher e servizi di welfare*

Infine, l'ultimo intervento in tema di welfare aziendale della legge di stabilità 2016 riguarda la possibilità di erogare i servizi di welfare tramite voucher. In particolare, è stato inserito nell'articolo 51 del TUIR il comma 3-bis secondo cui “ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale”.

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

L'Agenzia delle Entrate con la circolare 28/E del 28 Giugno, ha precisato che: *i*) i voucher non possono essere emessi a parziale copertura del costo della prestazione, opera o servizio e quindi non sono integrabili – ma non vengono considerate “integrazioni” eventuali corrispettivi pagati dal dipendente alla struttura che eroga il benefit, a seguito di un rapporto contrattuale stipulato autonomamente dal dipendente; *ii*) i voucher non possono rappresentare più prestazioni, opere o servizi di cui all'articolo 51, comma 2, del TUIR. Viene, altresì, puntualizzato che la prestazione rappresentata dal voucher deve essere individuata nel suo oggetto e nel suo valore nominale e può consistere anche in

---

<sup>101</sup> Si veda E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè Editore, Milano 2016, pp. 598-612.

somministrazioni continuative o ripetute nel tempo, indicate nel loro valore complessivo, quali, ad esempio, abbonamenti annuali a teatri, alla palestra, cicli di terapie mediche, pacchetto di lezioni di nuoto.

Il voucher o “buono sociale”, oltre a configurarsi come strumento privilegiato per accedere ai servizi di welfare, con la sua intrinseca semplicità di gestione e utilizzo, strizza l’occhio alle realtà aziendali medie, piccole e micro, solitamente meno organizzate per gestire un piano di welfare aziendale, che (presumibilmente) individueranno in questo strumento economico (oltre che semplice) per accedere a un mondo hanno sempre considerato poco in ragione delle complessità consulenziali che ne incrementano il costo. Al contempo, tale sistema potrà favorire un sostanzioso impulso alla diffusione di società – sulla scorta di quanto realizzato da alcune grandi società di servizi – che si occupano di offrire alle imprese un servizio di gestione del welfare tramite voucher già “preimpostato” ma adattabile alle specifiche esigenze, con una notevole semplificazione improntata ad uno sviluppo in chiave moderna e innovativa dei servizi di welfare aziendale.

Inoltre, uno strumento come quello del voucher, per la sua utilizzazione pratica e per la sua tracciabilità, debitamente regolata, in rapporto agli utenti e ai fornitori di servizi, permette più di altri una diffusione e una standardizzazione del servizio.

Infine, il riconoscimento della validità del voucher e la sua promozione possono dare un contributo significativo allo sviluppo di quasi tutte le forme di welfare soprattutto nelle forme dei servizi alle persone e quindi contribuire al rafforzamento di un mercato di qualità di quei servizi in Italia ancora allo stadio iniziale. Ciò, a ben vedere, permetterebbe anche di compensare le perdite di gettito possibili in fase di avvio, di cui si preoccupa comprensibilmente la autorità fiscale<sup>102</sup>.

---

<sup>102</sup> Si veda T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 3-52, T. TREU, *Introduzione Welfare Aziendale*, Working Paper, Center for the Study of European Labour Law “Massimo D’Antona”, Università di Catania, 2016, E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè Editore, Milano 2016, pp. 598-612.



### *3.2.5 Primi risultati*

Un primo dato consultabile a seguito dell'implementazione delle suddette norme è fornito dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. In un comunicato del 15 settembre 2016 vengono, infatti, diffusi i dati circa il deposito dei contratti per la tassazione agevolata dei premi di produttività e delle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili d'impresa.

In particolare, si rileva che al termine del periodo concesso alle aziende per compilare la modulistica online, i contratti depositati sono stati 15.078, di cui 11.003 si riferiscono a contratti sottoscritti nel 2015. Di questi 15.078, 2.626 prevedono misure di welfare aziendale.

Di per sé, il dato presentato, ha una scarsa valenza sia quantitativa che qualitativa per poter rappresentare la diffusione del welfare aziendale.

Quantitativa perché il dato fa riferimento alla sola popolazione di imprese italiane soggette a contrattazione collettiva di secondo livello aziendale, in prevalenza di grandi dimensioni, non rappresentando quindi due fenomeni molto importanti, ovvero quello delle misure di welfare aziendale informali (presenti soprattutto tra le PMI) e le misure di welfare implementate unilateralmente dal datore di lavoro.

La scarsa valenza qualitativa, invece, è data dal fatto che non vi sono informazioni circa le pratiche di welfare incluse negli accordi in questione, non potendo quindi valutare quali di queste rappresentano misure effettive e non invece accorgimenti “cosmetiche”.

Tuttavia, sarà interessante continuare il monitoraggio di tali dati per poter effettuare, in futuro, un paragone tra i dati rilevati anno per anno, studiandone l'andamento e conducendo studi più approfonditi circa la diffusione delle misure di welfare all'interno della contrattazione collettiva di secondo livello.

### 3.2.6 Aggiornamenti normativi della Legge di Stabilità 2017

Da ultimo, il Legislatore con la Legge di Stabilità 2017, approvata con la l. 11 dicembre 2016, n. 232, ha confermato ed esteso le azioni, ampiamente trattate nei precedenti paragrafi, avviate con la Legge di Stabilità 2016 in tema di welfare aziendale.

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

In merito a tali premi, inoltre, viene aumentato l'importo erogabile da 2.000 a 3.000 euro. È stato ampliato il ventaglio dei servizi ricompresi nell'art. 51, c. 2, del TUIR, aggiungendo la lettera f-quarter che statuisce la non concorrenza a reddito di lavoro dipendente dei «contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, (...) o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie».

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

Infine, il Legislatore sottolinea che le disposizioni di cui all'art. 51, c. 2, lett. f, del TUIR, vanno interpretate nel senso che «le stesse si applicano anche alle opere e servizi riconosciuti dal datore di lavoro, del settore privato o pubblico, in conformità a disposizioni di contratto collettivo nazionale di lavoro, di accordo interconfederale o di contratto collettivo territoriale», dirimendo, in questo modo, eventuali dubbi interpretativi circa che sarebbero potuti emergere circa del regime fiscale da applicare a quelle misure non previste dalla contrattazione nazionale, oggetto, peraltro, di recenti rinnovi contrattuali<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup> Come nel caso del rinnovo del CCNL dei metalmeccanici sottoscritto da Federmeccanica, Assistal, FIM-CISL, FIOM-CGIL, UILM-UIL il 26 novembre 2016 che prevede, in tema di welfare, l'erogazione da parte del datore di lavoro di benefit flessibili nella misura di 100 euro a partire dal giugno 2017, 150 euro a partire dal giugno 2018 e 200 euro a partire dal giugno 2019.

## Capitolo 3

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

SOMMARIO: 1. Human Resource Management nelle PMI – 2. Il welfare aziendale nelle PMI italiane – 2.1 Implicazione e spunti della Legge di Stabilità 2016 per le PMI – 3. Le reti come strumento di diffusione e sviluppo del welfare aziendale – 3.1 Caratteri delle reti per il welfare aziendale – 3.1.1 Approfondimenti su due strumenti di aggregazione: il contratto di rete e le alleanze territoriali – 3.2 Tendenze riscontrabili dalle sperimentazioni in atto.

#### **1. Human Resource Management nelle PMI**

Numerosi studi si sono occupati di analizzare le specificità della gestione delle risorse umane nelle PMI, evidenziando tipologie organizzative e comportamenti comuni all'origine sia delle debolezze strutturali di queste (carenza di competenze critiche, scarsa specializzazione, problemi di successione derivanti dalla centralità dell'imprenditore), sia dei loro punti di forza (flessibilità, polivalenza delle risorse umane, maggiore semplicità delle attività di coordinamento).

La gestione delle risorse umane, ovvero il processo attraverso cui viene attratta, sviluppata e trattenuta una forza lavoro dotata e partecipativa al fine di realizzare la *mission*, gli obiettivi e le strategie dell'organizzazione, ha assunto crescente importanza anche per le PMI. Infatti, in un'economia come quella odierna, basata sulla conoscenza, le imprese, grandi o piccole che siano, fronteggiano l'esigenza di risorse umane sempre più qualificate; in questo contesto, tuttavia, le PMI risultano relativamente svantaggiate a causa delle difficoltà nell'attrarre e nel trattenere tali risorse.

La rilevanza delle risorse umane nel raggiungere gli obiettivi aziendali è sottolineata, altresì, dalla "teoria della gestione strategica delle risorse umane" (SHRM), la quale riconosce che il raggiungimento di un vantaggio competitivo è legato alla volontà dei lavoratori di impegnarsi in comportamenti che portano un vantaggio all'azienda. Le

pratiche di gestione delle persone, quali la ricerca e selezione, la formazione, la valutazione e le ricompense, sono cruciali per potenziare tale impegno nei lavoratori. Un adeguato investimento in tali pratiche manageriali è quindi necessario per garantire la continuità di tali comportamenti desiderati. Ma, naturalmente, parlando di persone le variabili in gioco sono molteplici e non è possibile individuare una relazione causale diretta e proporzionale tra strategia, pratiche di gestione del personale e performance aziendale.

Un approccio di questo tipo risulta, però, assai problematico in riferimento alle piccole imprese italiane. Questo problema fu evidente a partire dagli anni Ottanta e Novanta, nei quali si sottolineava la necessità di allineare la strategia d'impresa e management, senza considerare che le piccole imprese solitamente non sono caratterizzate da un pensiero strategico esplicito<sup>104</sup>.

Pur essendo stata evidenziata dalla letteratura la correlazione fra strutture organizzative informali e natura informale del sistema di gestione delle risorse umane nelle PMI, il dibattito circa la relazione fra grado di formalizzazione nella gestione delle risorse umane e prestazioni aziendali è ancora aperto. Da un lato vi sono gli autori che enfatizzano i vantaggi del ricorso alle best practice, le quali precluderebbero a una relativa uniformità delle soluzioni adottate; dall'altro, alcuni studiosi sottolineano che la diversificazione fra le pratiche di gestione delle risorse umane adottate fra le PMI sia inevitabile. Tale differenziazione, in particolare, sarebbe la diretta conseguenza della stretta relazione fra specificità aziendali, caratteristiche ambientali e scelte in tema di gestione delle risorse umane. Fra le variabili ambientali e aziendali citate più di frequente capaci di influenzare l'approccio alla gestione delle risorse umane vi sono la dimensione di impresa, la strategia, la cultura e le specificità di altre organizzazioni o istituzioni presenti nei mercati di riferimento. A ciò va poi ad aggiungersi il fatto che le relazioni lavorative nelle piccole imprese sembrano essere fortemente influenzate dalla vicinanza spaziale e temporale tra

---

<sup>104</sup> Si veda N. BACON, P. ACKERS, J. STOREY, D. COATES, *It's a small world: managing human resources in small businesses*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 1996, n. 7, 82-100, J. DE KOK, R. THURIK, L. UHLANER, *Professional HRM practices in family owned-managed enterprises*, in *Journal of Small Business Management*, 2006, n. 44, 441-460, F. WILKINSON, *Human Resource Management and Business Objectives and Strategies in Small and Medium Sized Business*, Working Paper n. 184, ESRC Centre for Business Research, 2000, R. REID, T. MORROW, B. KELLY, P. MCCARTAN, *People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses*, in *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2002, n. 9, 245-259.

imprenditore e dipendenti e quindi l'approccio alla gestione del personale risulterebbe essere, a maggior ragione, una caratteristica distintiva di ciascuna impresa<sup>105</sup>.

Nonostante i contributi teorici prevalgano largamente rispetto agli studi quantitativi, le evidenze ad oggi disponibili circa l'utilizzo di tecniche di HRM presso le PMI suggeriscono che, in termini generali, le imprese minori adottano sistemi meno formalizzati rispetto alle grandi imprese. Tuttavia, anche presso le PMI la varietà di soluzioni riscontrata indica che la dimensione non può essere l'unica variabile significativa per spiegare le scelte in tema di gestione delle risorse umane.

Non è dunque possibile considerare le tecniche di gestione delle risorse umane come l'equivalente organizzativo di una "fodera elasticizzata", ovvero considerarle adattabili a qualunque configurazione organizzativa a prescindere dalle caratteristiche del contesto in cui l'impresa opera. Sarebbe invece più interessante, anche in relazione al tema del welfare aziendale, considerarle in un'ottica di "equifinalità", in cui imprese differenti possono raggiungere analoghi risultati attraverso percorsi estremamente diversificati.

## 2. Il welfare aziendale nelle PMI italiane

L'impresa, indipendentemente dalla sua dimensione, è in grado di esprimere, attraverso politiche aziendali mirate, iniziative di valore sociale tramite un insieme di benefit e servizi diretti al sostegno del reddito familiare, dello studio, della salute, del tempo libero e della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. All'interno di questo quadro definitorio, quello che caratterizza l'evoluzione del welfare aziendale è il passaggio da una dimensione prettamente paternalistica, che in passato era legata alla volontà di legare il

---

<sup>105</sup> Si veda C. KOCH, J. DE KOK, *A human-resource-based theory of the small firm*, Research Report 9906/E, EIM – Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer, 1999, J. DE KOK, *Human resource management within small and medium-sized enterprises*, Rozenberg Publishers, Amsterdam, 2003, J. DE KOK, D. DEN HARTOG, *Is human resource management profitable for small firms?*, Scales Research Reports H 200621, 2006, S. DEX, F. SCHEIBL, *Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases*, in *British journal of Industrial Relations*, 2001, n. 3, 411-431, C. E. GORDON, J. A. MCMULLIN, T. L. ADAMS, *Flexible small firms? Why some small firms facilitate the use of flexible workplace policies*, in *Canadian Journal of Sociology*, 2015, n. 40, 1-24, S. DEX, F. SCHEIBL, *SMEs and flexible working arrangements*, The Policy Press, Bristol (UK), 2002, . DE KOK, L. M. UHLANER, A. R. THURIK, *Human Resource Management within small and medium-sized firms – Facts and explanations*, Strategic Study B200103, EIM – Business and Policy Research, Zoetermeer, 2002, J. DE KOK, L. M. UHLANER, *Organization context and human resource management in the small firm*, in *Small Business Economics*, 2001, n. 17, 273-291, R. I. D. HARRIS, R. S. REID, R. MCADAM, *Employee involvement in family and non-family-owned businesses in Great Britain*, in *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2004, n. 10, 49-58.

dipendente all'impresa, a un approccio di relazioni industriali (o meglio, relazioni di lavoro) che ha come principale strumento il contratto collettivo, soprattutto aziendale. Il coinvolgimento delle parti sociali garantisce certezza ed esigibilità a interventi sempre più attesi, se non pretesi, dalla maggior parte dei dipendenti.

Una nuova definizione di welfare aziendale che non tema la ricomprensione del ruolo del sindacato è utile per immaginare un'effettiva diffusione del c.d. secondo welfare in relazione alla peculiare conformazione del sistema economico e produttivo italiano.

È vero che la dimensione medio-grande dell'impresa agevola, alla luce della sua conseguente complessità, la formulazione di politiche di welfare culturalmente e fattualmente solide, ma il sistema produttivo italiano, come è noto, è caratterizzato dalla presenza di micro e piccole imprese, che non hanno possibilità di elaborare politiche di welfare aziendale. Per riuscire ad erogare tali servizi è necessario che queste si mettano insieme, attraverso una semplice aggregazione tra imprese ovvero grazie a veri e propri contratti di rete d'impresa. Alternativamente, per accedere a tali servizi le PMI possono fare affidamento su quegli enti bilaterali attività sul tema.

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

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

Quella della "semplice" aggregazione tra imprese – qui intesa come categoria eterogenea che ricomprende quei casi di welfare interaziendale che si realizzano non in virtù di un contratto di rete o in esso trovano la formalizzazione, ma che nascono grazie all'iniziativa di società di servizi che si occupano di welfare aziendale, di associazione datoriali, di singoli o gruppi di imprenditori, e via dicendo – è una strada a cui stanno affacciandosi un numero sempre maggiore (seppur sempre limitato in valore assoluto) di imprese, che

danno così vita a sperimentazioni in grado di aprire nuove vie di sviluppo del welfare aziendale e nuovi contesti di collaborazione tra pubblico e privato e tra parti sociali.

Occorre, altresì, sottolineare che il welfare aziendale per potersi consolidare definitivamente deve passare attraverso una sempre più marcata collaborazione tra impresa e territorio di riferimento (in particolare con le istituzioni pubbliche locali), mettendo in campo un sistema integrato di servizi territoriali che sia calibrato in base alle peculiarità economiche e sociali di ogni contesto<sup>106</sup>.

L'azione (o reazione) delle imprese al crescente dibattito sulle politiche di welfare è stata negli ultimi anni molto dinamica e si conta un numero sempre maggiore di casi di aziende che implementano piani di welfare aziendale per favorire un miglior bilanciamento fra famiglia e lavoro, sostenere il potere d'acquisto dei lavoratori e supportare questi nell'affrontare i c.d. nuovi rischi sociali dai quali il welfare pubblico non difende.

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

Tuttavia, la ricerca promossa da Generali “Il welfare nelle PMI Italiane” mostra un scenario di attori, anzitutto, non preparati: da un lato, i datori di lavoro non coinvolgono i lavoratori nelle iniziative di welfare aziendale (67% dei casi), non cogliendo così l'importanza di mapparne i bisogni e definire misure *ad hoc* e non generaliste; dall'altro,

---

<sup>106</sup> Si veda D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 111-123, E. MASSAGLI, *Executive summary – Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014.

il sindacato si mostra ancora non del tutto preparato a promuovere e ad affrontare certe tematiche in azienda in maniera proattiva e, perché no, innovativa. Solo nell'8% dei casi le misure vengono stabilite da contratti integrativi aziendali e in circa il 60% dei casi i sindacati non vengono né sentiti né coinvolti nelle decisioni in merito al welfare aziendale. In secondo luogo, quello che viene mostrato è un panorama ricco di iniziative evidentemente ancora molto povere dei caratteri necessari per affrontare i c.d. “nuovi bisogni e nuovi rischi sociali”. Infatti, escludendo le aree a maggiore ingerenza da parte della contrattazione nazionale (salute e previdenza complementare) e quelle relative ad altri ambiti di ricerca, le pratiche maggiormente diffuse risultano essere: stipulazione di polizze infortuni, flessibilità orari di lavoro, disbrigo pratiche burocratiche, ticket restaurant, mense aziendali, ecc.

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

La Fratelli Righini, azienda che progetta e costruisce macchinari per il settore offshore con sede a Ravenna, è un esempio della seconda tipologia. L’impresa ha introdotto strumenti di flessibilità “informale”: l’orario di lavoro è dalle 8 alle 17 (con una pausa di un’ora fra le 12 e le 13), ma si può entrare con mezz’ora di ritardo e recuperare in tarda mattinata. Flessibilità, questa, che può essere adottata anche nel pomeriggio.

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

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



ingresso, l'orario dei progettisti è autodefinito e concordato con l'azienda ed è previsto un mutuo accordo circa i permessi (fatta esclusione dei mesi di luglio e settembre, che sono periodo di consegna).

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

La Castiglioni, con sede a Bregnano (CO) e attiva nel settore del legno-arredo, ha inaugurato nel 2007 un asilo nido all'interno dell'azienda che può accogliere 30 bambini di età compresa tra i 6 e i 36 mesi. La struttura occupa una superficie di 400 metri quadrati ed è un esempio di architettura moderna interamente basata sul legno. L'azienda, inoltre, è impegnata sul fronte dell'housing sociale per i propri collaboratori.

La Elettromeccanica Tironi (MO) produce trasformatori e reattori di grande qualità ed affidabilità e nel 2009 ha messo in atto un programma articolato a sostegno dei propri lavoratori. Il progetto, dal nome "Welfare ETM", consiste in un insieme di interventi capace di conciliare tempi di vita e tempi di lavoro, di supportarne il potere d'acquisto e di contribuire al benessere complessivo. Ai dipendenti viene offerta una base comune di agevolazioni per poi diventare, a seconda delle esigenze di ciascuno, qualcosa di più specifico. Il personale può infatti optare per il programma di sostegno alla maternità e alla paternità, il servizio di assistenza socio-sanitario, i progetti di formazione o quelli per il tempo libero<sup>107</sup>.

Non sempre queste soluzioni trovano riscontro in contratti collettivi aziendali perché molto spesso il sindacato non è presente in aziende di dimensioni medio-piccole-micro. Ciononostante, le organizzazioni sindacali e le associazioni datoriali di categoria possono giocare un ruolo molto importante nella promozione delle buone pratiche nel territorio di riferimento quando contribuiscono allo sviluppo di enti bilaterali territoriali,

---

<sup>107</sup> Si veda Si veda D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *op. cit.*

sensibilizzano i propri interlocutori istituzionali, facilitano il processo di aggregazione delle realtà presenti in una determinata area geografica e contrattano, in prospettiva, modelli di welfare aziendale innovativi su base territoriale capaci di conciliare i bisogni della popolazione aziendale della singola realtà con i bisogni delle comunità (industriali, sociali, ecc.) presenti nel territorio.

## ***2.1 Implicazione e spunti della Legge di Stabilità 2016 per le PMI***

Come ampiamente discusso nei capitoli precedenti, l'intervento del Legislatore con la Legge di Stabilità 2016 ha non solo destato l'interesse delle aziende, ma ha anche contribuito ad aggiornare un tema caratterizzato da una normativa datata, nonostante i veloci sviluppi socio-economici e la rilevanza (anche mediatica) assunta dal tema tra gli addetti ai lavori.

Tuttavia, a fronte di una rapida implementazione generale di misure di welfare, soprattutto nelle grandi imprese, per una sua capillare diffusione all'interno delle PMI permangono ancora alcune importanti complessità. Il loro percorso di avvicinamento al tema del welfare aziendale per come "normativamente" previsto è irto di insidie.

Le difficoltà sono numerose: dalla diffidenza verso uno strumento che porta ad allocare risorse ulteriori alla voce "costi del personale", alla necessità di adottare in azienda una visione strategica nella gestione delle risorse umane; dalla riluttanza delle PMI ad addentrarsi nei meandri di una complessa normativa fiscale, alla resistenza rispetto alla necessità di dialogo con il sindacato soprattutto quando – come spesso accade nelle PMI – il sindacato in azienda non c'è.

Per tutte queste ragioni, nelle aziende di piccole e medie dimensioni sono raramente rinvenibili pratiche e iniziative dai contenuti e dalle finalità analoghe a quelle del welfare aziendale, così per come inteso dalla letteratura; si tratta, per lo più, di atti informali e destrutturati.

Alla luce delle novità introdotte, vi sono tre aspetti di particolare interesse per il mondo delle piccole e medie imprese, rispetto ai quali sono necessarie alcune valutazioni, ossia: la riconosciuta possibilità per il lavoratore di scegliere se convertire una parte del premio

di risultato in benefit e servizi a contenuto sociale, a condizione che il sistema sia stato oggetto di accordo sindacale (art. 1, commi 184 e 187, L. 208/2015); la creazione di un piano di welfare aziendale tramite regolamento aziendale, senza il venire meno del regime di favore fiscale; la possibilità di erogazione dei servizi di welfare attraverso voucher o altri titoli di legittimazione, elettronici o cartacei, con un valore nominale predefinito (ex art. 51, comma 3 *bis* del TUIR).

Come appena accennato, dopo anni di incertezze operative e interpretazioni “*fai da te*” della normativa, il legislatore ha ammesso per il lavoratore la possibilità di scegliere se convertire o meno, tutto o in parte, il proprio premio di risultato in servizi di welfare aziendale (il c.d. “premio sociale”), realizzando così una duplice convenienza: il datore di lavoro è esonerato dal versamento dei contributi sulla somma destinata al servizio e, al contempo, il lavoratore non ne vedrebbe tassato l’importo.

Ad ogni modo, l’opzione sopra descritta risulta esperibile solo in presenza di un contratto a livello aziendale o territoriale da individuarsi ai sensi di quanto previsto dall’art. 51, del D.lgs. n. 81/2015, continuando a confermare l’impostazione introdotta dalla L. 122 del 2010 (in conversione del D.l. 78/2010) volta a incoraggiare la contrattazione di secondo livello per l’implementazione di sistemi a sostegno della produttività aziendale.

Sebbene sia vero che il sistema non sia precluso alle PMI, le quali potrebbero aderire ad accordi territoriali o siglare un accordo aziendale con le federazioni territoriali di categoria dei sindacati, non sarebbe stato irrazionale estendere la possibilità di conversione del premio in servizi di welfare, mantenendo il beneficio fiscale, anche in ipotesi di premio non contrattato. Ciò sarebbe potuto valere, a maggior ragione, considerato che in tema di welfare aziendale la detassazione e decontribuzione dei valori è garantita sia per le pratiche unilaterali che per quelle contrattate e che lo stesso premio di risultato può essere istituito sia unilateralmente che contrattualmente.

Tuttavia, come si legge anche nella proposta CGIL, CISL e UIL per la riforma del modello contrattuale del 15 gennaio 2016, lo sviluppo di accordi territoriali – anche di settore, comparto, filiera o distretto, oppure, in ottica di una importante sperimentazione, di rete – potrebbe teoricamente assurgere a soluzione per l’adesione da parte delle PMI, anche se non aderenti alle OO.SS. firmatarie del CCNL applicato e non sindacalizzate, a programmi di welfare aziendale.

Effettivamente, l'adesione ad un accordo territoriale potrebbe risultare una strada tecnicamente percorribile dalle PMI, in forza della possibilità di applicazione dei contratti collettivi di diritto comune anche da parte dei datori di lavoro non iscritti alle associazioni stipulanti, per accedere a tutte le possibilità di welfare aziendale contemplate nel TUIR e nella Legge di Stabilità 2016. Ciononostante, permangono alcuni dubbi in merito all'esito di una valutazione da parte delle piccole e medie imprese circa la reale "convenienza" all'adesione, posto che alcuni accordi territoriali potrebbero di fatto comportare oneri e rigidità non altrettanto desiderate dalle medesime imprese.

Nonostante il percorso per il radicamento del welfare aziendale anche tra le PMI sia ancora molto lungo, con la scorsa Legge di Stabilità è stato introdotto uno strumento che, a ben vedere, possiede il potenziale per agevolarne la diffusione anche in questo segmento di imprese. Ci si riferisce alla possibilità di introdurre un piano di welfare attraverso la predisposizione di un regolamento aziendale.

I profili fiscali di una tale soluzione sono stati descritti nel capitolo precedente, dove sono state evidenziate le criticità relative alla possibilità di dedurre integralmente i costi, mentre non vi è dubbio alcuno circa i benefici fiscali derivanti dalla non concorrenza al reddito di lavoro dipendente dei servizi erogati attraverso questo strumento.

Al netto dei dubbi relativi alla normativa, per i quali si auspica un intervento chiarificatore del Legislatore, il regolamento aziendale permetterebbe all'impresa di strutturare al proprio interno un sistema di welfare con due evidenti vantaggi. Primariamente, ciò consentirebbe di gestire il welfare con più agilità e in maniera più aderente rispetto alle esigenze e alle risorse aziendali, senza dover necessariamente affrontare un dialogo con il sindacato, peraltro talvolta assente e comunque spesso non sufficientemente preparato ad affrontare tale tematica e più "a suo agio" nella contrattazione di voci retributive e/o assetti organizzativi.

Secondo un altro punto di vista, le imprese potrebbero più agilmente ricorrere ad uno strumento semplice come il regolamento aziendale, a fronte di una ben più complessa contrattazione collettiva aziendale, senza dover rinunciare al contempo alla piena deducibilità delle spese e alla decontribuzione dei valori erogati come retribuzione.

Dunque, se, da un lato, il regolamento aziendale sembra uno strumento fatto su misura per le piccole e medie imprese, capace di coniugare flessibilità e benefici fiscali, dall'altro

bisognerà vedere se un'incertezza normativa di questo tipo scoraggerà o meno le imprese facenti parte di questa platea ad implementare attraverso tale percorso i propri piani di welfare aziendale.

Infine, particolarmente interessante per le PMI sembrerebbe essere l'aggiunta all'articolo 51 del TUIR del comma 3-bis che prevede la possibilità di erogare i servizi di welfare aziendale attraverso voucher o altri titoli di legittimazione, elettronici o cartacei, con un valore nominale predefinito. Una tale previsione, infatti, prendendo spunto dalle esperienze di altri paesi europei che da tempo hanno elevato il "voucher" o "buono sociale" a strumento privilegiato per l'accesso ai servizi di welfare – si pensi, ad esempio, all'esperienza del Regno Unito in cui nel 2011 complessivamente 40.243 aziende sono ricorse ai c.d. "*childcare voucher*", per un totale di 464.300 beneficiari, o a quella della Francia ove dal 2005 8 milioni di famiglie hanno beneficiato del CESU – fornisce alle imprese uno strumento in grado di semplificare notevolmente la strutturazione di un piano di welfare aziendale.

Dunque, una tale semplificazione, unitamente alla "semplicità" gestionale dello strumento stesso, potrebbe effettivamente consentire anche alle PMI un più agevole accesso al welfare aziendale. Peraltro, tale sistema potrà, al contempo, favorire un sostanzioso impulso alla diffusione di società – sulla scorta di quanto realizzato da alcune grandi società di servizi – che si occupino di offrire alle imprese un servizio di gestione del welfare tramite voucher già "preimpostato" ma adattabile alle specifiche esigenze, con una notevole semplificazione improntata ad uno sviluppo in chiave moderna e innovativa dei servizi di welfare aziendale.

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

A partire dagli anni Settanta, la trasformazione nell'organizzazione della produzione e nella definizione della relazione tra impresa e mercato, la centralità attribuita alla gestione delle conoscenze e all'elaborazione di informazioni, nonché il progressivo sviluppo dell'*information technology*, dei concetti di *just-in-time*, qualità totale e *lean production*, hanno dato vita a una fase del capitalismo definita "informazionale", ovvero una forma

di organizzazione sociale in cui lo sviluppo, l'elaborazione e la trasmissione delle informazioni diventano fonti basilari di produttività e potere, grazie anche alla diffusione di nuove condizioni tecnologiche. Tipica di questa fase capitalistica è la nascita del fenomeno delle reti: un numero significativo di imprese, invece che integrarsi verticalmente, opta per una “disintegrazione”, ossia una forma più “orizzontale” di organizzazione e sviluppo. Tale disintegrazione può assumere due volti: può essere il risultato di processi produttivi di decentramento (l'impresa a rete) o di processi di connessione (i cluster e i distretti).

L'impresa a rete è quella particolare forma di impresa il cui sistema di mezzi è costituito dall'intersezione di segmenti di sistemi autonomi di obiettivi. Ciò significa che l'impresa a rete è la forma organizzativa costruita intorno a progetti scaturiti dalla cooperazione e dal *networking* tra unità operative autonome di una stessa impresa o di aziende diverse che si connettono temporaneamente per la durata di quel progetto. Con l'impresa a rete si ha la materializzazione della cultura dell'economia informazionale, ovvero genera conoscenza, elabora informazioni, si adatta all'economia globale, innova.

La crisi redistributiva del welfare state ha fatto emergere un nuovo protagonismo delle organizzazioni economiche: anche nel campo delle prestazioni previdenziali, assistenziali e di cura, i lavoratori, i sindacati e l'opinione pubblica richiedono l'intervento delle imprese. In particolare, questo nuovo contesto ha impresso alle imprese un'accelerazione nell'uscita dalla fase operativa cosiddetta a “due tempi”, facendo sì che si affermasse progressivamente una spinta a individuare in un unico processo le esternalità positive sia in termini di prodotto sia in termini di benessere sociale. L'impresa, secondo questo nuovo paradigma, non può più pensarsi esclusivamente come generatrice di profitto, ma come attore capace di produrre un valore condiviso. Le imprese, infatti, dopo aver sperimentato i fallimenti di operazioni di *outsourcing* e *offshoring*, sembrano aver compreso che l'efficienza economica non viene raggiunta negando l'esistenza della comunità locale. Quest'ultima, infatti, è capace di fornire input fondamentali per il processo produttivo, da un lato, in termini di manodopera e competenze, dall'altro, in termini di relazioni di fiducia e di cooperazione.

Le strutture organizzative e operative attraverso cui le imprese possono rispondere a questa pressione proveniente dal sistema sociale sembrano essere le reti costituite a livello territoriale (cluster). I cluster sono reti di reti che includono le imprese, le associazioni

datoriali, le istituzioni pubbliche, i sindacati, le scuole e le università. I cluster trovano nei network territoriali l'infrastruttura entro cui condividere costi e rischi, far circolare conoscenze, competenze, fiducia e cooperazione: tutte risorse necessarie per sperimentare nuove modalità di articolazione fra economico e sociale<sup>108</sup>.

In Italia le reti di imprese che si occupano di welfare aziendale sono un fenomeno in crescita (seppur dai numeri ancora ridotti): dal 2009 a oggi sono state attivate diverse sperimentazioni di reticolazione – formale e informale – con gestioni pubbliche e private, con obiettivi che vanno dalla sensibilizzazione culturale all'erogazione di servizi per la promozione e lo sviluppo del welfare aziendale<sup>109</sup>.

Le PMI, in particolare, consapevoli del mutato contesto socio culturale, dell'emergere di nuovi rischi sociali e della scarsità di risorse del welfare pubblico, colgono nella forma della rete l'opportunità di realizzare programmi di welfare flessibili e innovativi per la propria popolazione aziendale<sup>110</sup>.

### ***3.1 Caratteri delle reti per il welfare aziendale***

Una prima caratteristica tipica delle reti per il welfare aziendale è la presenza di una regia e di una operatività comune.

In particolare, quattro possibili regie sono rinvenibili. Una parte delle reti di impresa per il welfare aziendale si costituisce attorno a un consulente privato che assume il ruolo di facilitatore: un insieme di imprese contatta l'erogatore di servizi (o viceversa) che inizia a costruire la rete, la allarga ad altri contatti, coordina le prime riunioni in cui si delineano gli obiettivi, propone alle aziende un piano per realizzare gli scopi sanciti, monitora la

---

<sup>108</sup> Si veda R. PRANDINI, *Culture e processi "costituenti" della società riflessiva. Globalizzazione, accelerazione e auto-regolazione sociale*, 2012, Bononia University Press, Bologna, P. DONATI, R. PRANDINI (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, 2009, FrancoAngeli, Milano, R. PRANDINI, *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 45-79.

<sup>109</sup> Si veda G. MALLONE, *Reti d'impresa per il welfare aziendale? L'esperienza di Varese*, Percorsi di Secondo, 2012, D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *op. cit.*, G. MALLONE, *Reti d'impresa per il welfare aziendale: il BioNetwork di Pavia*, Percorsi di Secondo Welfare, 2013, F. IASI, *Parte EuGenio: ecco il welfare inter-aziendale di Mantova*, Percorsi di Secondo Welfare, 2015, L. BANDERA, *WelfareNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio*, Percorsi di Secondo Welfare, 2014.

<sup>110</sup> Si veda E. MACCHIONI, M. ORLANDINI, *Reti di impresa per il welfare aziendale*, in F. MAINO, G. MALLONE (a cura di), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, 2016, I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n. 21, pp. 19-32.

forza lavoro delle imprese e i suoi bisogni, favorisce l'incontro tra domanda e offerta di welfare, valuta le singole attività. Il facilitatore agisce come un broker del welfare aziendale e come un catalizzatore di risorse e di bisogni diversificati.

In questi casi, l'operatività è garantita da un centro decisionale e da una connessione lasca fra gli aderenti: un comitato consultivo delle organizzazioni regge la rete ed è deputato a interfacciarsi con il provider; i lavoratori possono acquistare beni e servizi dalle altre organizzazioni aderenti; i manager si scambiano informazioni e conoscenze.

### **IEP – Imprese e Persone**

Il network IEP (Imprese e Persone), composto da 19 imprese pubbliche e private, rappresenta il primo caso italiano di welfare “interaziendale”.

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

Obiettivo del network è la valorizzazione e la diffusione del welfare aziendale come leva competitiva per le imprese e contributo responsabile al miglioramento della società da parte delle imprese stesse. Il totale dei dipendenti coinvolti e beneficiari delle attività supera le 400.000 unità e tra le imprese coinvolte figurano: 3 Italia, Alitalia, De Agostini, Edison, Fiat, Kraft, Martini & Ross, Mediaset (grandi e note imprese, quindi, anche multinazionali). Partner tecnico e capofila dell'iniziativa è la società di servizi di welfare Eudaimon. Obiettivi specifici dell'iniziativa sono: l'implementazione di sistemi e soluzioni innovativi di welfare interaziendale, “estensibili” e accessibili alle PMI; la stimolazione del dibattito e l'approfondimento dei temi legati al welfare aziendale; la condivisione delle esperienze e i progetti futuri in un'ottica di crescita sostenibile del settore. Per conseguire i suoi scopi il network procede attraverso tre linee di lavoro. Innanzitutto, è stata costituita una piattaforma di welfare interaziendale, operativa dal 2010, che costituisce un sistema attraverso il quale mettere a disposizione dei collaboratori di ciascuna azienda prodotti e servizi comuni, a partire da quelli realizzati da altre aziende del network. Altro elemento di lavoro è un forum-laboratorio per



l'approfondimento, il confronto e la collaborazione su attività, servizi, nuove soluzioni, studi e ricerche. Infine, è stato costituito un tavolo presso il quale discutere con le istituzioni statali e regionali e con il supporto delle associazioni sindacali e datoriali, le esigenze e le misure di collaborazione pubblico-private. La logica della partnership è la partecipazione attiva di tutti i membri con competenze diversificate: HR e organizzazione delle persone; servizi alle persone; relazioni istituzionali; comunicazione interna ed esterna ecc.

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

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

pacchetto assicurativo. È stato realizzato anche un prototipo per il disbrigo on line di pratiche amministrative.

In altri casi sono associazioni datoriali o enti bilaterali a raccogliere la necessità di realizzare un programma di welfare aziendale. Questi soggetti, avendo compreso il vantaggio competitivo del welfare aziendale e la sua importanza per le relazioni tra datore di lavoro e col-laboratori, propongono alle imprese di entrare in una rete per poter usufruire di beni e/o servizi cui avrebbero difficoltà ad accedere da sole. L'associazione gestisce le convenzioni con i fornitori, gli operatori sociali e gli esercizi commerciali per rendere operativa la rete. Quest'ultima ha un hub centrale (l'associazione) che comunica con le singole aziende aderenti; si possono costituire anche nuove relazioni orizzontali tra le imprese, ma questo non rappresenta un obiettivo primario della rete.

Anche la Pubblica amministrazione può prevedere la chiamata di imprese e organizzazioni di Terzo settore per costruire alleanze che mettano insieme domanda e offerta dei servizi di welfare sul territorio. Spesso la modalità scelta è quella della promozione di sperimentazioni locali attraverso bandi che finanziano l'attivazione della rete. Quest'ultima, nei casi come quello dell'Alleanza territoriale per la famiglia di Schio, rappresenta un tentativo di ridefinire i servizi di welfare a livello locale attivando le risorse di imprese, Terzo settore, società civile e cittadinanza. Si tratta di una forma di reticolazione orizzontale aperta che crea accoppiamenti strategici tra partner differenti, governata dall'attore pubblico che convoca gli aderenti, detta le tempistiche, garantisce e certifica la qualità dei progetti.

In altri casi, infine, sono le stesse imprese che decidono di strutturare una rete, governando, senza ingerenze esterne, il processo di welfare. Questo è il caso della recente evoluzione della realtà delle Aziende Modenesi per la Responsabilità sociale d'impresa: le organizzazioni hanno costituito un'associazione privata per dare continuità alla sperimentazione avviata sotto la spinta del Comune di Modena. C'è anche la rete GIUNCA di Varese, la prima rete formalizzata – che include sia PMI che imprese di grandi dimensioni – per il welfare aziendale, che ha creato una propria struttura di governo di cui è responsabile un HR manager. In questi casi, tutti gli attori hanno potenzialmente rapporti con tutti gli aderenti e possono decidere se e come creare servizi comuni e aperti alla cittadinanza.

## **GIUNCA – Gruppo Imprese Unite nel Collaborare Attivamente**

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

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

La rete si pone l'obiettivo di intervenire su vari fronti della vita aziendale quali: lavoro (progetti di mobilità territoriale, car sharing, car pooling; formazione aziendale in materia di sicurezza sul lavoro); risparmio (forme di finanziamento agevolate, erogazione di buoni come sostegno al reddito, pacchetti di servizi assicurativi); tempo (convenzionamenti con trasporti pubblici); salute e benessere (convenzioni per la cura di familiari malati e genitori anziani).

Ad oggi, le convenzioni che vengono messe a disposizione delle aziende facenti parte di GIUNCA, facilmente consultabili dal sito internet della rete, sono piuttosto variegate e vanno a interessare la vita dei lavoratori in più momenti. Grazie al rapporto con il Gruppo Unipol è stata stretta una convenzione che permette ai dipendenti delle imprese che aderiscono e ai loro familiari di accedere a prezzi scontati a prodotti assicurativi quali Rc auto, furto e incendio, garanzie accessorie e polizze ramo vita. Inoltre, con Unipol Banca è stata siglata una convenzione che permette ai dipendenti delle aziende facenti parte della rete di accedere a prestiti personali e a conti correnti dalle condizioni agevolate, nonché attivare una carta ricaricabile. È presente una convenzione con Cucina d'autore Snc per il servizio mensa, anche da asporto, e con GI&GI Auto per i servizi di soccorso stradale. La

convenzione con Libri&Scuola Srl prevede l'acquisto a prezzi agevolati (con consegna in azienda) di libri, testi scolastici nuovi e usati, edizioni in lingua originale, cartoleria, sussidi e giochi didattici, prodotti informatici e guide per docenti. Il convenzionamento con Telbios Spa offre un servizio di teleassistenza, all'interno della propria abitazione, per una migliore autonomia e cura dell'anziano. Grazie alla convenzione stipulata con l'aggregazione di aziende Oasi del Tessile è possibile acquistare prodotti di maglieria intima. Infine, a seguito della convenzione conclusa con il Centro Diagnostico San Nicola è possibile per i dipendenti (e relativi nuclei familiari) usufruire di accertamenti sanitari a costi particolarmente agevolati e con tempi di attesa ridotti.

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

Una seconda caratteristica delle reti è il fatto di nascere attorno a uno o più obiettivi comuni relativi alla creazione, allo sviluppo, alla valutazione e alla diffusione di azioni di welfare aziendale.

Alcune reti si pongono lo scopo di creare tra gli aderenti una conoscenza condivisa sul tema del welfare aziendale, approfondendo le implicazioni che questo ha sull'armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro e sul benessere lavorativo. La regia della rete offre i primi strumenti per avvicinarsi al welfare aziendale: organizza seminari informativi con esperti, fa circolare tra gli aderenti le informazioni relative alle agevolazioni fiscali ed economiche per la realizzazione di determinate misure, accompagna l'impresa a esplicitare le proprie pratiche di welfare aziendale ancora implicite.

Altre reti, invece, aggiungono un ulteriore elemento alla fase precedente: conoscono e apprendono metodologie e strumenti dalle buone pratiche aziendali e dibattono di alcuni progetti futuri, cercando sinergie e scambi di informazioni e di servizi.

Infine, alcune reti si pongono l'obiettivo di co-progettare servizi innovativi di welfare aziendale. Ad esempio, tramite piani di intervento annuali condivisi da tutti i soggetti, le alleanze territoriali lombarde e venete, così come l'Associazione delle Aziende Modenesi per la Responsabilità sociale d'impresa, ideano, progettano e monitorano attività di welfare realizzate per i propri lavoratori e per i cittadini di quel territorio. Rispetto alle misure da realizzare, ciascun attore assume un compito specifico in base alle proprie competenze e risorse, partecipando attivamente anche alla governance dei servizi come erogatore, finanziatore o fruitore.

Altra caratteristica è la regolazione interna, ovvero la modalità di regolare l'appartenenza dei propri membri. Due, in particolare, sono le modalità individuabili: da un lato vi sono network più strutturati e formalizzati che si avvalgono di contratti di rete (es. Giunca e il BioNetwork di Pavia) o si costituiscono in associazione (come le imprese modenesi); dall'altro, vengono utilizzate forme più leggere e informali di legame come gli accordi di partecipazione (es. IEP).

Nel primo caso viene a crearsi una prospettiva di lungo periodo, con un contratto formale e un programma di rete da costruire e implementare, con la possibilità di costituire anche un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo incaricato di gestire l'esecuzione del contratto o di sue singole parti o fasi.

Nel secondo caso, invece, si ha una relazione meno coinvolgente (perlomeno teoricamente) da cui l'aderente cerca di ottenere informazioni, servizi, scambi senza una prospettiva temporale di lungo periodo, con una serie di attività a scelta che non prevedono un coinvolgimento economico diretto.

Tra i due poli vi possono però essere delle forme miste, come le partnership che si vengono a creare tra organizzazioni per l'ideazione di nuovi servizi e che attingono alcuni elementi del contratto (temporalità, fattualità e socialità) e si proiettano in un'ottica ancora più differita nel tempo.

### **BioNetwork**

Il BioNetwork di Pavia è un buon esempio di come una rete di imprese può dedicarsi alla crescita e allo sviluppo economico-sociale di un territorio.

BioNetwork è una rete d'impresa composta da aziende rurali femminili avente come punto fermo caratterizzante la concezione del biologico come modello di sviluppo e come intenzione di fondo quella di realizzare gli obiettivi previsti dal progetto "Imprendi donna in ambito rurale" promosso nell'aprile 2011 da Provincia di Pavia, Camera di Commercio di Pavia, GAL Lomellina e GAL Alto Oltrepò in partenariato con le Associazioni datoriali agricole pavese (Confederazione Italiana Agricoltori, Unione Agricoltori, Copagri e Federazione Provinciale Coltivatori Diretti) per la "costruzione" di una rete di imprese femminili in ambito agricolo e turistico che, attraverso mutui scambi e collaborazioni, metta in campo azioni e attività per implementare politiche volte a migliorare la qualità della vita in un'ottica family-friendly.

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

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

Un'ultima caratteristica è rappresentata dalla dimensione culturale, ovvero dall'idea di welfare, dalla cultura organizzativa del welfare, condivisa, spesso in maniera tacita, tra le imprese che partecipano alle reti. Tre sono le forme culturali che sembrano essere maggiormente presenti.

Alcune reti mettono in comune una visione del welfare aziendale come articolazione interna della propria responsabilità sociale. L'organizzazione mostra interesse per i

bisogni emergenti dei propri collaboratori, e in alcuni casi delle famiglie, chiedendo loro quali siano questi bisogni e intervenendo in prima persona. L'impresa si fa carico del sociale, del familiare, dell'aspetto umano che coinvolge il collaboratore oltre la dimensione lavorativa.

Altre reti sono invece impegnate nel promuovere programmi di welfare che si radicano in una cultura organizzativa di tipo “performativo” secondo la quale i benefit erogati dall'impresa devono essere finalizzati a un maggior impegno e a migliori risultati del collaboratore. Il welfare aziendale, di volta in volta, può significare il miglioramento del clima lavorativo, miglioramento della produttività, liberare tempo dalle mansioni familiari, ecc.

Alcune esperienze, infine, enfatizzano il ruolo dell'impresa come cittadino del territorio e utilizzano la rete per progettare servizi di utilità collettiva, ovvero oltre a garantire intitolazioni di cittadinanza per i propri dipendenti, le aziende iniziano a ragionare come attori del campo del welfare e vengono trattate come soggetti che possono partecipare ai tavoli istituzionali su quell'argomento.

### *3.1.1 Approfondimenti su due strumenti di aggregazione: il contratto di rete e le alleanze territoriali.*

La dimensione è uno dei principali fattori che può frenare la competitività delle imprese. La storia economica italiana dimostra che la fusione societaria non è sempre una soluzione praticabile o di successo, considerata la peculiare reticenza da parte delle piccole e medie imprese alla perdita della propria autonomia.

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

La prima nozione giuridica di “rete” è stata introdotta nel nostro ordinamento dall'art. 6-bis, commi 1 e 2, del d.l. n. 112/2008 (convertito con modificazioni in l. n. 133/2008) ed

era funzionale all'applicazione delle disposizioni in materia di tassazione consolidata distrettuale e di "tassazione concordata" di cui all'art. 1, commi da 366 a 371-ter, della l. n. 266/2005. Secondo tale originaria definizione, le reti sono «libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi nello sviluppo unitario di politiche industriali, anche al fine di migliorare la presenza nei mercati internazionali», finalizzate allo sviluppo del sistema industriale rafforzando «le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive».

Fondamentale, per lo sviluppo dei profili giuridici del "fare rete", è stata l'adozione del d.l. n. 5/2009, convertito in l. n. 33/2009, che ha previsto la possibilità per le imprese aderenti ad una rete di sottoscrivere un "contratto di rete" con il quale formalizzare anche posizioni preesistenti.

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

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

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

La dottrina prevalente, in questa prima fase, ha considerato il contratto di rete un nuovo tipo contrattuale, dotato di elevata flessibilità, rientrante nel novero dei "contratti plurilaterali con comunione di scopo", seppure non in grado di dare origine a un ente ulteriore e diverso rispetto alle imprese partecipanti. Tale interpretazione è stata rivista a seguito delle modifiche introdotte dai decreti sviluppo (d.l. n. 83/2012, convertito in l. n. 134/2012) e sviluppo-bis (d.l. n. 179/2012, convertito in l. n. 221/2012) i quali, oltre a confermare la centralità del contratto di rete quale strumento di politica industriale per



aumentare la competitività e la produttività delle PMI favorendo la ricerca, l'innovazione, l'internazionalizzazione e la crescita del sistema economico nazionale, hanno delineato con maggiore precisione il quadro complessivo della normativa sul "contratto di rete", introducendo alcune radicali modifiche.

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

Con l'individuazione di "reti a regime speciale" il legislatore dimostra la volontà di aumentare la già rilevante flessibilità dello strumento. Indipendentemente dall'acquisizione (facoltativa) di soggettività giuridica, infatti, si dispone un particolare regime per il contratto di rete che preveda: l'istituzione di un fondo patrimoniale comune; una sede e una denominazione identificata; l'istituzione di un organo comune; lo svolgimento, da parte dell'organo comune, di un'attività, anche commerciale, con i terzi. In presenza di tutti i predetti requisiti viene disposto un regime di autonomia patrimoniale: per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune; è obbligatoria la redazione e il deposito, entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale, di un vero e proprio bilancio di esercizio, con riferimento al quale trovano applicazione le disposizioni relative al bilancio di S.p.A. (ove compatibili).

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

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

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

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

Per quanto attiene agli effetti fiscali occorre distinguere tra la rete contratto, priva di soggettività giuridica, e rete soggetto dotata di soggettività giuridica. Le reti soggetto sono autonomi soggetti d'imposta con tutti i conseguenti obblighi tributari previsti. La soggettività passiva ai fini IVA comporta l'attribuzione di un numero di partita IVA proprio della rete con la conseguenza che gli eventuali adempimenti contabili ai fini dell'imposta sono effettuati autonomamente dalla rete.

Le reti-contratto non avendo un'autonoma soggettività giuridica, e conseguentemente fiscale, comportano che gli atti posti in essere in esecuzione del programma di rete producano i loro effetti direttamente nelle sfere giuridico-soggettive dei partecipanti alla rete.

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

Nonostante le descritte potenzialità e il favore del legislatore, il fenomeno delle reti d'impresa risulta essere ancora poco diffuso. I dati indicati ne Il quarto Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa riportano che fino a dicembre 2013 soltanto lo 0,15% delle imprese italiane era coinvolto in un qualche contratto di rete. Sia che una rete abbia autonomia giuridica o che non la abbia, può essere ideatore e gestore di piani di welfare rivolti ai dipendenti (o a categorie di essi) delle piccole e micro imprese che la compongono. L'ente gestore o il soggetto al quale è affidata la regia della rete potrà quindi sfruttare i vantaggi fiscali degli artt. 51 e 100 del TUIR per costruire dei piani di benefit che godano delle stesse economie di scala sfruttate dalla grande impresa, vantaggi fiscali che ricadranno o sulla rete soggetto o sulle sfere soggettive dei partecipanti alla rete.

Un altro strumento per conseguire obiettivi analoghi in tema di welfare aziendale è dato dalle Reti territoriali per la conciliazione sviluppate in Lombardia, che mirano a generare sul territorio, tramite una cooperazione pubblico-privato, la sensibilizzazione e lo sviluppo di iniziative di welfare aziendale.

Fra i percorsi di riforma avviati in materia di conciliazione a livello sub-nazionale, infatti, quello seguito dalla Regione Lombardia appare un caso rilevante nello scenario italiano. Coerentemente al proprio approccio orientato alla sussidiarietà, a partire dal 2010 la Regione ha avviato un percorso innovativo sia sotto il profilo delle soluzioni di governance del processo, sia rispetto alla produzione di policy anche nell'ambito delle politiche di conciliazione, di cui uno degli ingredienti principali consiste nella costruzione delle Reti territoriali per la conciliazione (RTC), reti di attori pubblici e privati impegnati a promuovere azioni sul tema della conciliazione vita-lavoro e del welfare aziendale

Il piano delineato dalla Regione, in particolare, individua tre obiettivi generali fra loro interconnessi: *i*) la promozione del benessere delle famiglie, con particolare riferimento alla condivisione dei compiti di cura e a una migliore gestione dei tempi della famiglia; *ii*) il miglioramento del benessere dei lavoratori e delle lavoratrici nell'ambito della loro attività professionale; *iii*) il progresso in materia di pari opportunità e crescita economica attraverso la partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

Tra le linee di intervento studiate per la realizzazione di tali obiettivi la costituzione delle Reti territoriali per la conciliazione rappresenta una delle scelte più innovative sia sotto il profilo delle potenzialità di innovazione di policy, sia rispetto alla governance. Nelle intenzioni del governo regionale, la finalità principale delle Reti è quella di «sostenere la costruzione e lo sviluppo di un coerente sistema di politiche e di azioni volte alla conciliazione famiglia-lavoro, con particolare riferimento alle esigenze espresse dal territorio e alle risorse presenti, per sostenere la massima integrazione tra le tre aree del lavoro, della formazione e dei servizi alla persona/famiglia».

Operativamente, la costituzione delle Reti si basa su accordi (Accordi di programma) sottoscritti dai partner pubblici e privati che decidono di aderirvi, in cui si definiscono obiettivi, priorità, modalità di partecipazione. Le azioni concrete volte al raggiungimento degli obiettivi proposti sono poi specificate nei Piani di azione territoriale, che

rappresentano dunque il programma operativo in cui si delineano i progetti e le modalità della loro attuazione nel territorio, nel rispetto dei principi enunciati nell'accordo.

L'approccio regionale prevede che il piano di azione venga formulato dai soggetti promotori, a partire dall'analisi dei bisogni e da una mappatura delle risorse presenti sul territorio. Nelle aspirazioni, la territorialità dei piani e la partecipazione di molteplici soggetti dovrebbero così consentire una lettura trasversale dei bisogni espressi e quindi un'intercettazione innovativa della domanda, più vicina alle persone. Inoltre, attraverso le Reti di conciliazione il territorio può divenire luogo di sperimentazione e integrazione delle politiche e di rinnovo dei modelli organizzativi, attraverso il confronto, rafforzando i sistemi di relazione e generando risorse. Le Reti dovrebbero inoltre consentire di sperimentare strumenti d'intervento diversificati a livello locale, offrendo così al governo regionale l'opportunità di procedere a una valutazione comparativa delle esperienze migliori, misurandone gli effetti e valutando quali politiche di sistema attuare a medio-lungo termine. In altre parole, i territori sono visti come potenziali laboratori di innovazione sotto un duplice profilo, quello della governance e quello di policy.

Tra il 2010 e il 2011, sul territorio regionale sono state costituite 13 Reti territoriali, con la sottoscrizione dei relativi accordi di programma. Ad attivare una Rete di conciliazione sono stati gli ambiti di Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Lecco, Lodi, Mantova, Milano, Monza e Brianza, Pavia, Sondrio, Varese, Valle Camonica. Agli accordi hanno fatto seguito 13 piani di azione, sottoscritti tra maggio e novembre 2011.

Nel dicembre 2012 Regione Lombardia ha poi pubblicato il Decreto n. 12138 – «Approvazione delle indicazioni per la partecipazione alle iniziative di welfare aziendale e interaziendale e alla dote conciliazione servizi alla persona in attuazione della Dgr del 25 ottobre 2012 n. 4221» – e il relativo bando intitolato «Sostegno del welfare aziendale e interaziendale e della conciliazione famiglia-lavoro in Lombardia». Tra le misure previste, il bando ha stanziato 5 milioni di euro per il finanziamento di progetti di welfare aziendale e interaziendale a beneficio delle PMI lombarde. Il bando è stato ripetuto nel 2013 con un requisito aggiuntivo rispetto all'edizione precedente, quello che l'impresa avesse concluso, o almeno avviato, una contrattazione di secondo livello. Sono state inoltre ampliate le categorie di beneficiari, aprendo anche alla grande distribuzione e alle grandi aziende, qualora associate a piccole e medie imprese. Infine, il bando ha elencato in maniera chiara ed esaustiva gli obiettivi da raggiungere e gli strumenti utilizzabili. Il

contributo regionale, fino a 100.000 euro, potrà coprire al massimo l'80 per cento dei costi di ogni singolo progetto. Anche nella seconda edizione del bando non sono mancate le novità. La sperimentazione della dote conciliazione (su cui cfr. più avanti) è stata infatti estesa a tutto il territorio lombardo e il finanziamento non serve solo per le spese di asili nido e servizi socio-educativi per minori ma anche per coprire i costi legati alla necessità di assistere anziani non autosufficienti e persone disabili.

Considerati i risultati conseguiti in via sperimentale dalle reti territoriali nel triennio 2011-2013 e la loro importanza strategica per la diffusione della cultura della conciliazione famiglia-lavoro, la Regione Lombardia ha deciso di proseguire e investire su questa linea di intervento. Le strategie della Regione sono contenute nella deliberazione del 12 dicembre 2013 avente come oggetto "Disposizioni in ordine alla valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione, dei tempi lavorativi con le esigenze famigliari e delle reti di imprese che offrono servizi di welfare", con la quale viene ribadita la volontà di investire sul tema della conciliazione vita lavoro.

Fulcro del sistema delineato sono le 15 Reti Territoriali di Conciliazione, ciascuna con capofila l'ASL di riferimento. Le Reti sono chiamate alla redazione dei piani di intervento, nonché alla promozione delle Alleanze locali, costituite attraverso contratti di partnership pubblico-privato e all'interno delle quali vi deve essere un capofila scelto tra soggetti pubblici, quali, ad esempio: Province, Enti Locali, Camere di Commercio, Aziende speciali consortili, Consorzi pubblici, Comunità montane. Attraverso il Comitato di Valutazione interno, le Reti Territoriali devono verificare la coerenza ed efficacia delle azioni proposte rispetto alle finalità di sviluppo del territorio, integrare se necessario gli interventi proposti attraverso la progettazione di nuove azioni e monitorare in itinere le azioni programmate. Inoltre la Rete ha il compito di verificare la copertura sul territorio del Piano di Azione territoriale e, se necessario, di integrare gli interventi proposti dalle Alleanze locali attraverso la progettazione di nuove azioni.

Alle Alleanze locali viene poi affidato il compito di avanzare proposte progettuali e, in caso di approvazione, di garantirne l'attuazione. Le Alleanze locali dovranno prevedere al proprio interno la presenza di soggetti sia pubblici che privati e gli Uffici di piano dovranno rappresentare un elemento fondamentale di trasversalità ed integrazione.

L'articolazione dei piani territoriali poteva contenere una o più delle seguenti azioni progettuali: i) concessione di incentivi alle persone per il ricorso a servizi di cura e a

servizi socio-educativi per l'infanzia; ii) sostegno alle imprese che introducono nuove modalità di lavoro *family friendly* (es. flessibilità oraria) o nuovi interventi di welfare aziendale e interaziendale (es. trasporto, babysitter di emergenza, micro nido); iii) sostegno per la promozione di azioni volte a favorire piani personalizzati di congedo parentale alle lavoratrici madri/lavoratori padri; iv) concessione di incentivi diretti alle persone e alle imprese per attività sperimentali che rispondano ad esigenze di conciliazione dei lavoratori/trici e delle famiglie; v) aggiornamento e orientamento per favorire l'occupazione nei servizi legati alla conciliazione famiglia-lavoro.

È all'interno di questo ambito di sperimentazione che è nato il progetto "EuGenio" (di cui si parlerà più diffusamente in seguito), un'alleanza locale che ha come capofila il Comune di Borgo Virgilio (provincia di Mantova), a cui partecipa un gruppo di otto aziende eterogeneo in termini di dimensioni e settori merceologici e nella quale vi opera una società specializzata in welfare aziendale e conciliazione vita lavoro che si occupa di coordinare le attività della rete.

### **3.2 Tendenze riscontrabili dalle sperimentazioni in atto**

Vi sono tre tendenze che caratterizzano le esperienze sperimentate ad oggi in Italia, ovvero: il passaggio sempre più marcato dalla responsabilità alla cittadinanza d'impresa; l'individuazione del territorio come bene comune; lo sviluppo della contrattazione relazionale come nuova forma di legame tra i membri della rete<sup>111</sup>.

All'interno delle reti di cui fa parte, l'impresa assume un protagonismo nuovo, un nuovo ruolo sociale: da attore responsabile di produrre beni e/o servizi, creando utili e posti di

---

<sup>111</sup> Si veda E. MACCHIONI, *Dalla responsabilità sociale d'impresa alla corporate citizenship: il welfare aziendale come modalità complessa di interscambio tra impresa e territorio*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impovertimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 29-44, E. MACCHIONI, M. ORLANDINI, *Reti di impresa per il welfare aziendale*, in F. MAINO, G. MALLONE (a cura di), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, 2016, I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n. 21, pp. 19-32, REGIONE EMILIA ROMAGNA – ASSESSORATO POLITICHE SOCIALI (a cura di), *Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità*, AICCON Ricerca, P. VENTURI, S. RAGO, *Le politiche sociali nell'era della vulnerabilità*, AICCON Short Paper Series, 2012, n. 2, P. VENTURI, S. RAGO, *Imprese sociali e welfare di comunità*, AICCON Short Paper Series, 2016, n. 10, G. MALLONE, *Welfare e sindacati: lo sviluppo della contrattazione di secondo livello*, in F. MAINO, G. MALLONE (a cura di), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, 2016, I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n. 21, pp. 52-63, M. ORLANDINI, *Modelli di welfare aziendale e vettori di azione territoriale a Bologna*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impovertimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 117-135.

lavoro, diviene un attore capace anche di fornire ai suoi collaboratori gli strumenti utili a fronteggiare i nuovi rischi sociali. Attraverso questa operazione si può affermare che l'impresa esce da un'ottica operativa che per decenni è finita sotto il nome di "responsabilità sociale" per intraprendere un nuovo corso di azione che in letteratura è chiamata di "cittadinanza d'impresa", divenendo protagonista delle politiche pubbliche rivestendo ruoli lasciati liberi (o non ancora assunti) dallo Stato.

Le reti si costituiscono, solitamente, territorialmente e il territorio rappresenta innanzitutto uno spazio fisico, geograficamente delimitato, in cui si concentrano risorse materiali e servizi funzionali alle imprese per la produzione. La visione del territorio inteso come spazio fisico pubblico in cui ciascun attore gioca la sua partita individualmente viene però progressivamente abbandonata in favore di una visione che presta maggiormente attenzione sulle dimensioni socio-culturali come variabili determinanti lo sviluppo di alcune esperienze locali.

La sperimentazione delle reti di impresa per il welfare permette di fare un passaggio ulteriore all'interno della riflessione: si deve concepire il territorio non soltanto come bene pubblico, ma come bene comune che sia la risorsa prima per l'attivazione delle reti, ma ne è anche il risultato.

Il territorio inteso come insieme di risorse, relazioni, conoscenze e idee coordinate fra loro per rispondere a un obiettivo comune condiviso fra i diversi stakeholder costituisce l'input per la generazione di un'identità comune non solo economica, ma anche civica e sociale. Il territorio, dunque, non rimane semplicemente uno spazio fisico delimitato da confini geografici, ma diviene uno spazio generativo in cui i confini vengono stabiliti dagli attori che lo abitano, lo vivono e si pongono l'obiettivo di rigenerarlo affinché sia sempre più attrattivo dal punto di vista ambientale, sociale, culturale ed economico. Per queste ragioni vi sono reti d'impresa che eccedono i confini territoriali istituzionali di Comune, Provincia, Regione e sono capaci di connettere realtà fisicamente distanti, ma vicine rispetto alla condivisione di valori comuni. Tali dinamiche non escludono però difficoltà di cooperazione date dall'utilizzo di linguaggi e pratiche differenti. Per questa ragione il coordinamento e la regia della rete divengono fondamentali per individuare un pensiero condiviso e riflessivo che dia vita a un'operatività coerente ed efficace in base al contesto.

Come si è osservato nei paragrafi precedenti, le modalità attraverso cui le imprese si legano fra loro e si connettono con gli altri stakeholder territoriali sono numerose (accordi, contratti, protocolli, adesioni, ecc.) e attivano strumenti giuridici differenti. La tendenza che si osserva è quella di un passaggio da forme di contrattazione di tipo discreto a forme di contrattazione relazionale. I contratti discreti prevedono un accordo per cui vi è uno scambio di equivalenti che può essere pattuito all'interno di uno spazio e di un tempo determinati. La globalizzazione ha però favorito l'individuazione di scambi più flessibili e aperte alla contingenza. In questa direzione, i contratti relazionali ponendo un'enfasi specifica sulle dimensioni implicite del contratto – affidabilità, cooperazione, fiducia – permettono di effettuare scambi nonostante la complessità e l'imprevedibilità e favoriscono l'emergere di forme innovative di produzione e di collaborazione.

Una tale contrattazione innovativa riguarda sia gli scambi fra i diversi stakeholder della rete sia la relazione lavorativa entro cui vengono veicolati i benefit e i servizi di welfare aziendale. Infatti, il contratto di lavoro, da questo punto di vista, non comporta più soltanto uno scambio di manodopera e salario, ma prevede che il collaboratore sia ascoltato e supportato nei suoi bisogni di cura, di formazione e socio-sanitari, attraverso un rapporto che diviene sempre più personalizzato e ritagliato sui bisogni reali dell'azienda e sulle necessità dei lavoratori.



## Capitolo 4

### WELFARE AZIENDALE IN RETE: ANALISI DI DUE BEST PRACTICE

SOMMARIO: 1. Introduzione – 2. Ipotesi di ricerca – 3. Metodologia della ricerca empirica – 3.1 Questionari – 3.2 Interviste – 4. I casi – 4.1 EuGenio – Nuove risposte per nuovi bisogni – 4.1.1 Il coordinamento di Variazioni e il ruolo del Comune di Borgo Virgilio – 4.1.2 Corneliani – 4.1.3 Lubiam – 4.1.4 Messaggerie del Garda – 4.1.5 Thun Logistics – 4.1.6 Re.Le.Vi – 4.2 Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale – 4.2.1 LSCT – La Spezia Container Terminal – 4.2.2 Consorzio Asterix – 4.2.3 Quay Side Service – 4.2.4 Scuola nazionale trasporti e logistica – 5. Analisi dei risultati

#### 1. Introduzione

Con il presente capitolo verrà esposta la ricerca condotta per approfondire il fenomeno delle reti per il welfare aziendale.

Tale fenomeno, infatti, pur essendo molto trattato da un punto di vista giornalistico, non ha visto ancora molte ricerche condotte in merito e atte ad approfondirne certi aspetti e dinamiche peculiari.

Il tema è di per sé molto ampio, come si è descritto nel capitolo precedente. La “disintegrazione” dei processi generativi da cui scaturisce il fenomeno delle reti può infatti assumere due volti: la rete può essere il risultato di processi di decentramento (l’impresa a rete) ovvero di processi di connessione (i cluster). Mentre con l’impresa a rete si intende una forma organizzativa costruita intorno a progetti scaturiti dalla cooperazione e dal *networking* tra unità operative autonome di una stessa impresa o di aziende diverse che si connettono temporaneamente per la durata di quel progetto, i cluster (ovvero reti costituite a livello territoriale) sono reti che possono includere le imprese, le associazioni datoriali, le istituzioni pubbliche, i sindacati, le scuole e le università, trovando nei network territoriali l’infrastruttura entro cui condividere costi e rischi, far circolare conoscenze, competenze, fiducia e cooperazione.

Declinate in ambito di welfare aziendale o, più in generale, nel dibattito circa il secondo welfare, queste due categorie di rete possono essere declinate in modi differenti e, altresì, assumere forme diverse (come si è osservato nel capitolo precedente), a seconda delle istanze provenienti da territorio e dalla sensibilità che determinati attori possono avere sui temi in questione.

Il tema delle reti per il welfare aziendale assume particolare rilevanza relativamente al tema della diffusione del welfare aziendale. Particolare dinamica del contesto italiano, non nuova, ma comunque di rilievo quando si elaborano considerazioni relative alla fruibilità di un sistema di welfare basato sull'opera delle aziende, è la presenza delle c.d. "isole felici", ovvero grandi aziende per i cui lavoratori vige un regime di welfare superiore a quello pubblico riservato agli altri cittadini dello stesso territorio.

Le critiche a una tale dinamica riguardano l'accentuazione della segmentazione del mercato del lavoro e le difficoltà che un tale sistema provocherebbero allo Stato nell'implementare servizi di welfare alla portata di tutti e aderenti all'evolvere dei bisogni sociali nel momento in cui le aziende hanno già provveduto, per i propri lavoratori, con servizi propri di qualità elevata.

A questi temi si aggiunge una sfumatura ulteriore, se inseriti nel contesto italiano, in quanto nell'analizzare le dinamiche appena descritte non vanno tralasciati gli effetti che queste hanno in un panorama di imprese caratterizzato da una presenza preponderante di PMI.

Il fatto che tra le PMI le pratiche di welfare aziendale non trovino una grande diffusione fa sì che la segmentazione di cui sopra avvenga non solo all'interno del mercato del lavoro tra occupati e non occupati, ma anche tra lavoratori di piccole e medie imprese e lavoratori di grandi imprese.

Perché il welfare aziendale diventi un importante elemento di un sistema di secondo welfare occorre, quindi, che questo trovi almeno ampia diffusione anche tra le PMI, sia nella forma di misure implementate internamente che di servizi ad esse accessibili. Ciò anche in considerazione della normativa riservata al welfare aziendale da parte del Legislatore. Infatti, una normativa di vantaggio fiscale come quella delineata se non accompagnata da una importante diffusione degli strumenti potrebbe far riflettere sulla necessità di un re-indirizzamento degli interventi normativi. Infatti, quello che

altrimenti si delineerebbe è uno strumento fiscalmente agevolato solo per le imprese di grandi dimensioni e non uno strumento di secondo welfare, non giustificando così la perdita di gettito derivante dalla detassazione, potendo queste risorse essere investite in altri istituti con una maggiore valenza sociale.

Quello delle reti potrebbe essere uno strumento in grado di agevolare la diffusione del welfare aziendale nel mondo delle PMI.

Infatti, sia che ciò avvenga tra aziende o grazie a una collaborazione tra soggetti di natura diversa, la condivisione di costi e rischi, il fatto di poter far circolare conoscenze, competenze, fiducia e cooperazione, sono gli elementi chiave per, anzitutto, fare un'opera di sensibilizzazione verso certe tematiche, ma anche per esplorare e sperimentare il funzionamento di certi strumenti e studiarne i ritorni a livello di azienda e sul territorio di riferimento.

In questo studio, che si sviluppa intorno a quattro ipotesi che verranno approfondite nei prossimi paragrafi, saranno analizzate le implicazioni operative, le dinamiche, gli ostacoli e le prospettive di sviluppo, delle reti per il welfare aziendale che hanno come protagonisti le aziende e come obiettivo la progettazione ed erogazione di servizi comuni. Ciò, al fine di valutare se e come l'aggregazione tra imprese può effettivamente favorire lo sviluppo e la diffusione del welfare.

## **2. Ipotesi di ricerca**

*i) Agire in rete consente di individuare ed implementare soluzioni più aderenti al territorio riducendo isomorfismo e perché ciò sia maggiormente efficace ed efficiente occorre che il territorio di riferimento sia localmente circoscritto e che consenta un eguale accesso ai servizi progettati.*

Il tema delle reti, come si è visto nel capitolo precedente, pone la questione del territorio, ovvero uno spazio fisico, geograficamente delimitato, in cui si concentrano risorse materiali e servizi funzionali alle imprese per la produzione.

Quello che si vuole sostenere è che maggiore è la cura con cui, nella fase embrionale del progetto, viene delineato il territorio di riferimento, maggiore saranno le esternalità positive per esso e il beneficio per le imprese partecipanti e i rispettivi lavoratori.

Pur concordando sul fatto che vi possono essere reti d'impresa che eccedono i confini territoriali istituzionali di Comune, Provincia, Regione e capaci di connettere realtà fisicamente distanti, ma vicine rispetto alla condivisione di valori comuni. Con la affermazione di cui sopra si vuole evidenziare che, pur non essendovi limiti alle distanze nell'aggregazione tra imprese, quando vi sono valori comuni, più ampio è il territorio di riferimento più difficile sarà la progettazione di servizi comuni e l'implementazione di misure onnicomprensive (per categorie di destinatari) e specifiche per il territorio.

Il territorio di riferimento, in particolare, viene qui considerato in termini di *i*) distanze tra i domicili dei lavoratori e la sede di lavoro e *ii*) in termini di presenza frammentata delle imprese nel territorio stesso, intendendosi per “frammentazione” la distanza tra le aziende partecipanti.

La conseguenza delle difficoltà che possono emergere da un ampio territorio di riferimento (es. scarsa coordinazione, regia comune inefficace ed inefficiente, basso sfruttamento di economie di scala, bisogni troppo diversificati dei lavoratori residenti in zone diverse, limitata accessibilità dei servizi) può essere individuata in un potenziale maggiore ricorso a provider di servizi di welfare, fornitori perlopiù di servizi standardizzati. In questo modo, gli elementi positivi di una collaborazione derivanti dalla condivisione di risorse non si tradurrebbero in esternalità positive per il territorio, come potrebbe invece essere per misure implementate da reti di aziende caratterizzate da una bassa frammentazione territoriale e/o ridotte distanze tra domicili e sede di lavoro, le quali, grazie alle caratteristiche di un territorio che si mostra come maggiormente circoscritto ovvero più facilmente circoscrivibile, avrebbero maggiori probabilità di individuare sinergie e convenienze per sviluppare progetti comuni nel territorio di riferimento.

In sintesi, nel caso di reti tra imprese per l'erogazione di servizi comuni al proprio interno, al netto di valori comuni presenti tra le imprese partecipanti, la ricerca di un pensiero condiviso in grado di dare vita a una operatività coerente in base al contesto e l'operatività stessa saranno più efficaci quanto più il territorio di riferimento è ridotto.

*ii) Agire in rete con finalità legate al welfare aziendale porta ad avere risultati tanto più positivi quanto più analoghi sono i modelli di welfare presenti nelle aziende partecipanti.*

Si è già accennato al fatto che le dinamiche sottostanti a una rete che opera su un territorio, più o meno vasto a seconda dei casi, non escludono difficoltà di cooperazione date dall'utilizzo di linguaggi e pratiche differenti. Ragion per cui il coordinamento e la regia della rete divengono fondamentali per individuare un pensiero condiviso e riflessivo che dia vita a un'operatività coerente ed efficace in base al contesto.

Allo stesso modo risulta però importante sottolineare la rilevanza che riveste la condivisione di valori comuni. Questi, infatti, oltre a favorire l'espressione di un pensiero unico e condiviso, o perlomeno omogeneo, da parte della rete, favoriscono il suddetto coordinamento. È, infatti, ragionevole sostenere che maggiore è la propensione della rete a progettare e sviluppare servizi comuni o comunque accessibili a tutti i partecipanti, maggiore sarà la possibilità di dover arrivare a situazioni di compromesso durante il percorso, in quanto vi potranno essere da esaminare elementi che vedono le imprese su posizioni differenti (ad esempio lo stanziamento di risorse, le diverse capacità contributive dei partecipanti, il bilanciamento dei bisogni da soddisfare, eccetera). Aspetti, questi, tanto più superabili quanto maggiore, in merito alla finalità e all'importanza delle iniziative, è la presenza di valori comuni che non facciano sorgere potenziali divergenze anche in quest'ultimi ambiti oltre che nell'operatività della rete.

Oltre a quanto appena sottolineato, risulta essere rilevante il modello di welfare aziendale applicato in azienda ovvero l'approccio a questo. A tal proposito Matteo Orlandini, ricercatore della Fondazione Alma Mater, nel condurre una ricerca sul welfare aziendale nella regione Emilia-Romagna ha individuato cinque modelli: investimento sociale, concertativo, performativo, applicativo e paternalistico-individualizzato. Tali modelli, che verranno approfonditi in seguito, delineano approcci caratteristici al welfare aziendale non semplicemente implementati, ma frutto di diversi fattori, quali la storia dell'impresa, la sua cultura organizzativa, l'apporto della figura dell'imprenditore, le scelte effettuate del top management, i rapporti instaurati con le comunità di riferimento,

con le organizzazioni sindacali e, in più in generale, il contesto socio-economico in cui si trovano ad operare.

Dunque, modelli di welfare analoghi non implicano solo *modus operandi* simili al proprio interno, ma, potenzialmente, anche una più uniforme concezione delle pratiche che vengono elaborate a livello di rete relativamente, ad esempio, al funzionamento e ai risultati attesi. In questo modo anche il coordinamento delle attività può risultare più agevole e il risultato finale potrà essere maggiormente positivo (in termini di efficacia ed efficienza), in quanto il processo decisionale non ha dovuto supportare la mediazione e i compromessi tra concezioni diverse di welfare.

La differenza, rispetto ai valori comuni, risiede nel fatto che lo stesso insieme di valori, proprio di una organizzazione, della sua proprietà e del top management, può venire declinato, operativamente, in modi diversi, a seconda, delle variabili di contesto in cui l'impresa si trova ad operare oggi e di come le dinamiche relative al contesto sono state gestite nel corso degli anni.

Si può, dunque, sostenere che il modello di welfare presente in azienda rappresenta l'implementazione fattiva dell'insieme di valori dell'organizzazione e quindi risulta essere più adeguato per valutare il potenziale di successo di una aggregazione tra imprese con lo scopo di erogazione servizi di welfare aziendale comuni o comunque a tutti accessibili.

**I cinque modelli di welfare aziendale: investimento sociale, concertativo, performativo, applicativo, paternalistico-individualizzato<sup>112</sup>**

Il *modello dell'investimento sociale* è costruito attorno alla maturazione dell'idea di filantropia da forma compassionevole di aiuto ad investimento sociale. Carattere distintivo è che il tempo e le risorse dedicate alla definizione del welfare aziendale sono parte dell'attività imprenditoriale: in questo modello vi è una leadership aziendale forte e l'idea di attivare il welfare aziendale viene dall'imprenditore o dal top management.

---

<sup>112</sup> M. ORLANDINI, *Modelli di welfare aziendale e vettori di azione territoriale a Bologna*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impovertimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 125 e ss.

Per le altre organizzazioni le aziende con questo modello queste sono tendenzialmente “intermediarie della fiducia” sul tema del welfare aziendale, mostrano i benefici dei progetti, rispondono ai loro dubbi, le convincono ad agire.

Il welfare aziendale in questi casi si sviluppa inizialmente su di una base concessoria per poi approdare, anche grazie alla ricettività e alla collaborazione dei sindacati a forme di contrattazione aziendale. L’idea alla base è quella del welfare come investimento sociale: proteggere i diritti sociali dei propri dipendenti non è un costo per l’azienda ma un investimento nel proprio capitale umano, in termini di benessere dei lavoratori, di tranquillità del posto di lavoro, ma soprattutto è un investimento per la competitività del territorio in cui l’azienda risiede.

Il welfare passa da essere “costo” a essere “investimento” dal momento in cui vi è il pensiero che senza un territorio attrattivo e competitivo, le aziende sviliscono.

Le aziende che applicano questo modello producono “in house” servizi di welfare aziendale e lo fanno costruendo reti con altri soggetti imprenditoriali e non. Inoltre, gli sforzi vengono concentrati su artefatti duraturi che garantiscono nel tempo la loro sostenibilità economica e possano essere accessibili non solo ai propri dipendenti ma anche alla cittadinanza di quel luogo, diventando anche un segno visibile dell’attenzione dell’impresa sul territorio.

Nel *modello concertativo* il tratto distintivo è la co-gestione del welfare aziendale con i rappresentanti dei lavoratori o con i coordinatori di area lato sindacale. Queste organizzazioni (molto spesso cooperative a forte sindacalizzazione) sono multilivello e multistakeholder, partecipate da soci-lavoratori, molto snelle e a rete.

Per questo modello, welfare aziendale significa innanzitutto poter lavorare su forme flessibili di organizzazione del lavoro: telelavoro, flessibilità di orario, congedi e permessi volontari retribuiti, orari personalizzati, banca delle ore.

Il welfare aziendale è in questo caso un’opportunità per generare una cultura di appartenenza all’impresa, che si sostanzia concretamente in una maggiore flessibilità reciproca.

Per la co-gestione del welfare vengono costituite con lavoratori e sindacati tavoli permanenti di coordinamento che concertano le singole richieste caso per caso,

costruendo protocolli di azione, strumenti di verifica e avendo risorse definite e certe su cui contare.

Il *modello performativo* attribuisce un significato alla pratica di welfare aziendale che enfatizza il ruolo della produttività del lavoratore: i dispositivi di welfare interno servono ad aumentare la performance lavorativa. Le aziende, costruendo il welfare, possono aiutare chi abbia potenzialità e sia capace a non rimanere indietro perché ha carichi familiari superiori rispetto ai colleghi. Il welfare aziendale viene, allora, inteso come l'insieme di beni e servizi che consentano al lavoratore di ridurre i pensieri e le preoccupazioni derivante dai carichi familiari, al fine di aumentare la loro rendita sul lavoro e dunque la produttività dell'impresa nel suo complesso.

Le aziende in questi casi hanno soprattutto figure di dirigenti, quadri ed impiegati che, avendo già un buon livello di reddito, non hanno il problema del sostegno al potere di acquisto, ma si pongono in un mercato del lavoro molto dinamico e competitivo.

Per questo motivo le aziende utilizzano il welfare aziendale anche con l'obiettivo di trattenere le persone migliori, attribuendo, quindi, grande importanza anche ai percorsi formativi legati alle progressioni di carriera e all'acquisizione di nuove competenze.

Il modello è costruito, da un lato, su una offerta massiccia di prestazioni assicurative e, dall'altro, su strumenti in convezione per garantire servizi eccellenti a prezzi agevolati.

Uno dei motori di sviluppo del welfare aziendale è la forte relazione azienda-sindacati, improntata a dinamiche manageriali e condivise. Anche le prestazioni di welfare che non sono previste nel contratto integrativo aziendale sono concordate con il sindacato.

Il *modello applicativo* intende il welfare aziendale come la modalità per concedere ai dipendenti alcune opportunità per proteggersi dai rischi sociali "classici": la vecchiaia, la morte, l'invalidità. È il modello più standard nell'approccio al tema nuovo del welfare aziendale: tende, infatti, a rinforzare le prestazioni assicurative classiche (previdenza e sanità su tutte) che gli derivano dalla contrattazione nazionale e territoriale. In questo modello si tende ad adottare i pacchetti di dispositivi che derivano dalla partecipazione dell'azienda ad un ambiente organizzativo più ampio.

L'attività dell'organizzazione è considerata di per sé una forma di responsabilità sociale e una modalità per garantire il welfare per i dipendenti. Il poter garantire con continuità



il posto di lavoro, il pagamento delle tasse, l'organizzazione del lavoro sono, per queste aziende, il loro welfare aziendale.

Le imprese che adottano questo modello hanno una forza lavoro con titoli di studio elevati con posizioni lavorative a tempo indeterminato, con una progressione di carriera piuttosto lineare ed interna.

Caratteristica di questo modello è il fatto di avvalersi soprattutto della contrattazione a livello territoriale.

Il *modello paternalistico-individualizzato* è quello più eterogeneo, sia per dimensioni delle aziende (grandi, medie, piccole) sia per la loro natura giuridica (aziende for profit, no profit, cooperative) sia per composizione della forza lavoro (quadri e dirigenti, operai, addetti alla vendita). Il tratto comune sta nella concezione del welfare come possibilità di concorrere al benessere materiale e relazionale dei collaboratori costruendo sistemi diffusi internamente, ossia creati per garantire un clima ambientale favorevole alla collaborazione, ed estremamente, ossia allargati non solo al lavoratore ma anche alla sua famiglia e con misure costruite ad hoc per le singole persone.

Grazie alla conoscenza personale dell'imprenditore o ad analisi di clima o alla diretta partecipazione dei sindacati alla vita dell'organizzazione si conoscono in modo preciso i bisogni dei lavoratori. È un modello personalizzato di interventi di welfare aziendale: tramite i *flexible benefit* il lavoratore può scegliere i servizi o beni da acquistare sulla base della sua situazione; tramite misure *ad hoc* l'imprenditore viene incontro ai bisogni personali e famigliari; tramite rimborsi corposi vengono esauditi alcuni bisogni di sostegno al reddito e di costruzione di servizi per la famiglia.

Il principio è quello della democrazia sociale, della redistribuzione di una parte della redditività effettivamente prodotta dall'impresa ai lavoratori.

Questo modello potrebbe essere diviso in due al suo interno: le forme più classiche di paternalismo, da un lato, e una trasformazione dello stesso, dall'altro. Questa seconda parte descrive un processo di evoluzione abbastanza preciso: dal paternalismo dell'imprenditore al diritto del lavoratore di ottenere dei benefici di natura economica o dei servizi. Ciò avviene, nella parte più evoluta del modello, grazie allo strumento della contrattazione che qui assume la particolare caratteristica della collaborazione, intesa

come una particolare visione gestionale delle relazioni che intercorrono tra le rappresentanze dei lavoratori e dei datori di lavoro.

*iii) Il contratto di rete come strumento di regolamentazione interna presenta vantaggi sostanziali in quanto agevola lo sviluppo di una progettualità di lungo periodo, genera una maggiore cooperazione e mette a disposizione strumenti (es. codatorialità, organo comune, fondo patrimoniale comune) in grado di dare un contributo rilevante allo sviluppo della rete e alla sua operatività.*

Si sostiene che la strutturazione di reti per il welfare aziendale con l'utilizzo dello strumento rappresentato dal contratto di rete sia una scelta preferibile in quanto questo ha il potenziale di favorire maggiormente la creazione di una prospettiva di lungo periodo. Ciò attraverso, anzitutto, la stipula di un contratto formale, l'elaborazione comune di un programma di rete da implementare, la possibilità di costituire un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo incaricato di gestire l'esecuzione del contratto o di sue singole parti o fasi.

La maggiore cooperazione e coinvolgimento che deriva tali dinamiche può, altresì, portare a una operatività più efficace ed efficiente della rete, peraltro eliminando, potenzialmente, quegli aderenti che cercano di ottenere mere informazioni, servizi e scambi senza una prospettiva di lungo periodo, rafforzando in questo modo la compattezza di intenti dei partecipanti.

Una prospettiva di lungo periodo, una solida cooperazione e un profondo coinvolgimento possono, poi, potenzialmente comportare esternalità positive maggiori per il territorio in cui si opera rispetto a reti analoghe nella composizione e negli intenti, ma con prospettive ridotte e dinamiche tra partecipanti meno obbliganti e coinvolgenti.

Inoltre, se alle dinamiche descritte derivanti dal contratto di rete si aggiungono le considerazioni fatte in precedenza, ovvero un territorio circoscritto, una bassa dispersione delle aziende nel territorio e modelli di welfare analoghi, il risultato ha il potenziale di definire una realtà territoriale molto forte in grado di rappresentare una importante massa critica per accedere a determinati servizi, per dialogare con le istituzioni, collaborare con

esse e per promuovere e avviare progetti e iniziative di lungo termine con un grande impatto sul territorio di riferimento.

Lo strumento della rete permetterebbe, altresì, di accedere alla codatorialità, introdotta dal D.L n. 76/2013 che ha inserito il comma 4 ter all'interno dell'art. 30 del D.lgs. n. 276/2003. In assenza di ulteriori disposizioni di legge e di interpretazioni univoche in dottrina rispetto alla natura ed al reale contenuto della codatorialità, è possibile sostenere genericamente che essa attribuisca alle imprese che abbiano sottoscritto il contratto di rete la possibilità di esercitare il potere direttivo nei confronti dei dipendenti delle altre imprese in rete, in funzione dei progetti e delle attività condivise.

La codatorialità, in linea puramente teorica, potrebbe, dunque, rappresentare un interessante strumento per la rete, relativamente alla gestione del welfare, in quanto consentirebbe di avere in comune oltre ai progetti e alle iniziative progressivamente sviluppate, anche le risorse umane ad esse dedicate. In questo modo si potrebbe avere una maggiore flessibilità nella gestione dei progetti e delle attività comuni, conferendo alla rete un'importata potenziale per quel che riguarda la sperimentazione di modelli e modalità di gestione ed erogazione del welfare, nonché di vera e propria risposta a determinati bisogni, divenendo un così laboratorio sul e per il territorio in termini, anche, di innovazione sociale.

*iv) Le PMI beneficiano dal lavoro in rete in quanto dà loro la possibilità di accedere a misure di welfare aziendale difficilmente implementabili altrimenti.*

La ricerca promossa da Generali, “Il welfare nelle PMI Italiane”, a cui hanno partecipato 2.140 PMI, si è occupata di analizzare la diffusione del welfare aziendale nelle PMI italiane. La ricerca, pur confondendo le misure di welfare contrattuale (adottate in applicazione del contratto nazionale di lavoro) e le misure di welfare aziendale (ideate, progettate e implementate a livello di azienda) e nonostante abbia inserito nel “calderone” anche iniziative del tutto liberali che riguardano esclusivamente il rapporto tra azienda e territorio di riferimento (es. supporto a iniziative di volontariato), nonché misure tipiche di altri ambiti di ricerca (salute e sicurezza sul lavoro, formazione professionale, inserimento di lavoratori disabili, ecc.) che, pur configurandosi come pratiche senza

dubbio positive, non vanno confuse con la tipicità del welfare aziendale, mostra un panorama in cui il 54% delle imprese ha implementato da 0 a 3 misure di welfare in azienda e tra quelle che hanno implementato delle misure del il 24% delle imprese lo hanno fatto esclusivamente in applicazione ai contratti nazionali di categoria e il 62% ha implementato da 1 a 3 misure non in applicazione del contratto nazionale .

La Ricerca, inoltre, pone di fronte ad un panorama ricco di iniziative evidentemente ancora molto povere dei caratteri necessari per affrontare i c.d. “nuovi bisogni e nuovi rischi sociali”. Infatti, escludendo le aree a maggiore ingerenza da parte della contrattazione nazionale (salute e previdenza complementare) e quelle relative ad altri ambiti di ricerca, le pratiche maggiormente diffuse risultano essere: stipulazione di polizze infortuni, flessibilità orari di lavoro, disbrigo pratiche burocratiche, ticket restaurant, mense aziendali, ecc.

Il welfare aziendale difficilmente potrà diventare un pilastro di un sistema di secondo welfare se non riesce a diffondersi tra le PMI, ma come si accennava nei capitoli precedenti, il percorso per un consapevole e capillare avvicinamento delle PMI al welfare aziendale è irto di difficoltà. Non solo, infatti, per le PMI può non risultare facile innovare in merito a questo tema, ma può essere anche complicato applicare efficacemente ed efficientemente quanto già previsto dal Legislatore.

A tal proposito, l’aggregazione tra imprese – sia che assumano la forma di alleanze territoriali ovvero di reti contratto, siano queste tutte formate da imprese di piccole e medie dimensione ovvero anche imprese di grandi dimensioni – può favorire l’avvicinamento delle PMI al tema del welfare aziendale (grazie, ad esempio, alla necessità un minore investimento iniziale di quello che si dovrebbe sostenere agendo da soli, quindi un minore rischio associato al progetto), far maturare consapevolezza (osservando e venendo a conoscenza delle esperienze di altre realtà industriali analoghe), far sperimentare qualche iniziativa e, grazie alla diffusione di conoscenze che lo strumento della rete consente e agevola, arrivare a far maturare all’interno della singola PMI un’idea propria, un pensiero proprio, in merito, in modo che si possa scegliere consapevolmente se introdurre e sviluppare in azienda certe iniziative oppure no.

### 3. Metodologia della ricerca empirica

La ricerca è stata svolta tramite la metodologia dello “studio di caso”, un’indagine empirica in cui ogni singolo caso di welfare aziendale è stato ricostruito grazie a:

- ricerche di sfondo (articoli di giornale, precedenti ricerche, contratti aziendali o territoriali, ecc.);
- questionari;
- interviste in profondità semi-strutturate.

Lo “studio di caso” è una metodologia di ricerca che focalizza l’attenzione su una o più situazioni che il ricercatore considera paradigmatiche seppur non totalmente rappresentative dell’intero insieme. La scelta dell’oggetto – in questo best practice di reti per il welfare aziendale – è quindi dettata dal ricercatore sulla base delle proprie conoscenze e della esemplarità del caso stesso.

La ricerca ha coinvolto due reti, per un totale di 19 aziende, dislocate sul territorio italiano. Il campione non è probabilistico e non è rappresentativo della popolazione di aziende sul territorio, perciò i risultati non sono generalizzabili.

Per la scelta delle reti da includere nella ricerca si è partiti da un’un’analisi delle realtà presenti sul territorio nazionale in funzione del tipo di rete che sarebbe poi stato oggetto della ricerca, ovvero reti per il welfare aziendale che hanno come protagonisti le aziende e come obiettivo la progettazione ed erogazione di servizi comuni o comunque accessibili a tutti i partecipanti.

Basandosi sulla letteratura prodotta e articoli giornalistici, le realtà individuate che avrebbero potuto prendere parte alla ricerca sono state: BioNetwork, EuGenio, GIUNCA (Gruppo Imprese Unite nel Collaborare Attivamente), Made in Pavia; Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale, Rete Welfare Toscana, Welstep.

In questa fase sono state riscontrate particolari difficoltà, una volta reperiti (non sempre agevolmente) i recapiti, nello stabilire un contatto con uno o più esponenti delle reti in questione al fine di illustrare la ricerca è richiedere la disponibilità a partecipare.

Le reti che si sono rese disponibili sono state EuGenio e la Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale. Per la rete EuGenio, delle 9 aziende che la compongono, 5 si sono rese disponibili a partecipare alla ricerca (tabella 7). Per Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale, delle 12 aziende che la compongono, 4 hanno deciso di partecipare (tabella 8).

Tabella 7 – Rete Eugenio: componenti e partecipanti alla ricerca.

<b>EuGenio</b>		
Nome impresa	Dipendenti	Settore merceologico
Thun Logistics*	35	Servizi-Logistica
Corneliani*	600	Tessile
Copiaincolla	11	Servizi
Novelinni	632	Metalmeccanico
Re.Le.Vi*	220	Chimico
Lubiam, moda per l'uomo*	261	Tessile
Messaggerie del Garda*	135	Trasporti
Aimee	134	Tessile
A&T Europe	250	Servizi
<b>Totale</b>	<b>2278</b>	

\*aziende partecipanti alla ricerca

Tabella 8 – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale: componenti e partecipanti alla ricerca.

<b>Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale</b>		
Nome impresa	Dipendenti	Settore merceologico
La Spezia Container Terminal*	625	Trasporti
Dock Service	215	Servizi portuali
Speter	N/A	Trasporti
Spe.de.mar.	21	Trasporti e Logistica, Spedizioni
Sistema porto	67	Servizi portuali

Infoporto La spezia	16	Servizi informatici e telematici
Consorzio asterix*	23	Servizi portuali
Quayside Service*	250	Servizi portuali
Contrepair	16	Servizi retroportuali
Contrepair manovre ferroviarie	17	Servizi ferroviari
La Spezia Shunting Railways	1	Servizi ferroviari
Scuola Nazionale Trasporti e Logistica*	6	Formazione professionale
<b>Totale</b>	<b>1.257</b>	

\*aziende partecipanti alla ricerca

La ricerca ha previsto il coinvolgimento delle aziende che partecipano alla rete e dei soggetti che si occupano del coordinamento delle attività della rete, qualora vi fossero, siano questi soggetti esterni o interni alla rete stessa. In particolare, sono state coinvolte le persone che direttamente si occupano delle attività e dei progetti comuni all'interno della rete.

Dato il carattere esplorativo dello studio, è stato, anzitutto, sottoposto un questionario al responsabile del coordinamento (Appendice A) della rete a cui ha fatto seguito una intervista semi-strutturata. Successivamente si è proceduto alla sottoposizione di un questionario al responsabile di welfare aziendale all'interno delle retiste (Appendice B), a cui, anche in questo caso, ha fatto seguito un'intervista semi strutturata.

Questa dinamica, seguita per ciascuna rete coinvolta nella ricerca, ha permesso, in un primo momento, di prendere maggiore confidenza con la rete, analizzandone storia e dinamiche interne, nonché i meccanismi di coordinamento, per poi, in un secondo momento, analizzare i singoli casi – in quanto tali e in relazione alla rete – avendo già assimilato le informazioni necessarie per svolgere una più accurata indagine, azienda per azienda, opportunamente calata nel conteso di rete in cui le aziende stesse si trovano ad operare.

In questo modo sono stati ricostruiti i casi relativi alle singole aziende partecipanti e, aggiungendo a questi le testimonianze relative al coordinamento, si è potuta ricostruire la realtà della singola rete nel suo complesso.

Tali ricostruzioni sono state analizzate per verificare le ipotesi formulate e descritte nel paragrafo precedente.

### ***3.1 Questionari***

Il questionario è servito, anzitutto, per raccogliere informazioni in preparazione delle interviste con gli interlocutori aziendali, in modo da predisporre domane puntuali su determinati argomenti per i quali si è considerato rilevante fare un approfondimento.

In secondo luogo, il questionario ha permesso di raccogliere una serie di informazioni standardizzabili per effettuare una analisi complessiva dei casi studiati.

Il questionario elaborato e sottoposto al coordinamento della rete consta di n. 38 domande, mentre il questionario sottoposto alle retiste consta di n. 41 domande, in entrambe i casi a scelta multipla.

Oltre a informazioni di carattere generale relativamente alla composizione della rete o alle caratteristiche dell'impresa (a seconda del tipo di questionario considerato), i temi affrontati sono stati: relazioni industriali; la motivazione di aggregarsi in rete e le dinamiche interne; il coinvolgimento di attori quali organizzazioni sindacali, associazioni datoriali e terzo settore; risorse dedicate; performance delle iniziative.

Indagare sul tema delle relazioni industriali all'interno della rete e all'interno di ogni singola azienda assume rilevanza in quanto permette di comprendere, oltre al clima delle stesse, se il welfare aziendale viene accompagnato da un dialogo con il sindacato o è affrontato in maniera unilaterale e, nel primo caso, se il dialogo è formalizzato con una contrattazione di secondo livello aziendale o territoriale.

La parte relativa alle dinamiche interne alla rete e le motivazioni che hanno spinto ad una aggregazione permettono di fare un quadro circa i risultati attesi e quelli poi ottenuti dalla partecipazione a una rete per il welfare aziendale, il grado di collaborazione effettivo tra le imprese, i vantaggi e le criticità riscontrate.

Studiare il coinvolgimento di attori presenti sul territorio come organizzazioni sindacali, associazioni datoriali e terzo settore permette di valutare quanto questi attori sono stati parte attiva relativamente ad aspetti quali: ideazione, promozione, pianificazione e



gestione del progetto. Il coinvolgimento più o meno elevato di tutti o di una parte dei suddetti attori, infatti, può portare a elaborare valutazioni circa il coinvolgimento effettivo del territorio in cui la realtà analizzata si trova ad operare. Il tema in questione permette, altresì, di osservare le differenti percezioni (qualora ve ne fossero) in merito al coinvolgimento di questi soggetti da parte delle imprese, potendo fornire così interessanti spunti relativi alle cause di tali asimmetrie, da approfondire in sede di intervista e da valutare in maniera aggregata una volta raccolte tutte le informazioni.

Le parti relative alle risorse dedicate al progetto e le performance delle iniziative implementate assumo valore diverso a seconda che si consideri l'intera rete o le singole realtà aziendali. A livello di rete, le informazioni così raccolte permettono di fare un quadro circa le risorse destinate alle iniziative comuni, qualora fosse previsto una sorta di "budget comune". Al livello di singola realtà, le informazioni raccolte permettono di verificare la presenza in azienda, indipendentemente dalla partecipazione alla rete, di un budget dedicato al welfare aziendale, le risorse ad esso destinate e la presenza di meccanismi che permettono di destinare al welfare aziendale parte della retribuzione fissa o variabile del dipendente. Relativamente alle performance, l'indagine verte sulla presenza di strumenti dedicati alla rilevazione dei ritorni delle misure implementate, sia come singola azienda che tramite la rete, lo sfruttamento della normativa fiscale relativa al welfare e i benefici ottenuti dall'attivazione di misure di welfare aziendale.

Vi è poi una parte dedicata alle misure di welfare aziendale attivate in autonomia dalle singole aziende al proprio interno. Tale sezione ha permesso, qualora fosse stato ritenuto necessario, di inserire nelle interviste domande ad hoc su tali pratiche.

### ***3.2 Interviste***

Nella fase di pianificazione della ricerca ci si è posto il problema della scelta del tipo di intervista qualitativa da adottare.

Avendo pianificato di ricavare risultati standardizzabili, ovvero contenuti informativi confrontabili in quanto omogenei, tramite il questionario di cui al paragrafo precedente, si è optato per l'esclusione del modello di intervista strutturata.

L'intento dell'intervista, infatti, è quello di approfondire specifici aspetti delle singole realtà emersi dalle risposte ai questionari ovvero dalle ricerche di sfondo ovvero, ancora, nel corso dell'intervista stessa. Ciò al netto di alcuni ambiti che sarebbero stati approfonditi in tutte le interviste.

Dunque, la scelta è ricaduta sul modello dell'intervista semi-strutturata ed è stata preparato un elenco di domande guida.

I temi analizzati nel corso delle interviste sono stati:

- storia della rete;
- presenza di un organismo comune di Rete e suo funzionamento (anche in relazione al welfare aziendale);
- soggetto/i deputato/i alla gestione del welfare in rete
- procedure utilizzate per implementare il welfare aziendale in rete;
- funzionamento del welfare aziendale per la rete;
- utilizzo di piattaforme tecnologiche per la gestione del welfare a livello di rete e a livello di azienda;
- comunicazione sul welfare aziendale a livello di rete;
- problematiche riscontrate;
- ipotesi di miglioramento.

Le interviste in azienda sono state condotte con Direttori del Personale (o figure analoghe) oppure riporti diretti degli stessi.

Le interviste sono state audio-registrate e la loro trascrizione integrale ha permesso un esame dei contenuti volto a delineare, congiuntamente all'analisi dei questionari, i singoli casi che compongono le reti e le reti stesse.

#### **4. I casi**

Verranno qui di seguito illustrati i casi aziendali analizzati nel corso della ricerca e che vanno a comporre le reti in esame, delle quali verranno, inoltre, esposti i meccanismi di funzionamento e le dinamiche interne.

#### ***4.1 EuGenio – nuove risposte per nuovi bisogni***

Come accennato nel capitolo precedente, in Lombardia le Reti territoriali per la conciliazione sono l'esempio della valorizzazione da parte della Regione del tema della responsabilità sociale d'impresa.

Tra queste Reti, che mirano a generare sul territorio tramite una cooperazione pubblico-privato, sensibilizzazione e uno sviluppo di certi temi quali il welfare aziendale ed il work-life balance, spicca quella di Mantova, prima provincia lombarda a dotarsi di un Piano territoriale di conciliazione. La sensibilità verso questi temi da parte degli enti pubblici e di alcune aziende del territorio mantovano ha portato alla nascita nel 2014 di un'Alleanza locale che ha preso il nome di "EuGenio – Nuove risposte a nuovi bisogni". A questa alleanza, da qui in avanti indicata come Rete EuGenio, partecipano tre enti pubblici - Comune di Borgo Virgilio (capofila dell'Alleanza locale), comune di Castiglione delle Stiviere, Comune di Gazoldo degli Ippoliti – e nove aziende – Atelier Aimée Spa, Messaggerie del Garda Spa, Copiaincolla Srl, Corneliani Spa, Lubiam moda per l'uomo Spa, Novellini Spa, RE.LE.VI Spa e Thun Logistics Srl, A&T Europe – che in totale occupano 2.278 lavoratori.

Il coordinamento e lo sviluppo di EuGenio sono affidati alla società di consulenza Variazioni Srl.

Il nome è dato dall'unione di "èu", derivante dal greco, che significa "buono" e "genio", inteso come quella figura che da nuove risposte a nuovi bisogni. La scelta del nome EuGenio è stata azzeccata anche perché, in quanto nome proprio di persona, ha permesso l'impostazione della comunicazione sul fatto che EuGenio fosse una presenza costante al fianco dei lavoratori delle aziende partecipanti e sempre a loro disposizione.

Un primo, più immediato, orizzonte della rete ricade all'interno delle iniziative promosse da Regione Lombardia e in quest'ottica le risorse messe a disposizione dalla Regione vengono indirizzate verso misure che rispettano le linee guida da essa fornite.

In questo conteso, le iniziative di welfare ad oggi promosse da EuGenio sono due: i voucher per il pagamento dei Cred (Centri ricreativi estivi diurni) e la creazione di un albo di professionisti a cui poter accedere con modalità vantaggiose.

La prima iniziativa consiste nel rimborso della spesa per i Cred tramite voucher, denominati “Summer Voucher”, fino a un massimo di 100 euro.

La seconda iniziativa, invece, consiste nel mettere a disposizione dei lavoratori delle aziende partecipanti alla rete un albo di professionisti, composto da tre avvocatesse e una consulente finanziaria e previdenziale, che mettono a disposizione i propri servizi a tariffe calmierate, in alcuni abbattute perfino del 50%. Inoltre, la prima consulenza è gratuita, la seconda è rimborsabile con i “voucher consulenza” (analoghi ai summer voucher) fino a un importo massimo di 100 euro (fino ad esaurimento fondi), mentre dal terzo incontro la spesa è a carico del dipendente, a tariffa calmierata. Le aziende hanno dato disponibilità a concedere locali aziendali per gli incontri con i dipendenti anche in orario di lavoro (nella maggior parte dei casi) e le professioniste hanno dato disponibilità a ricevere in studio anche il sabato oppure dopo l’orario lavorativo.

In un’ottica più di medio-lungo periodo, l’obiettivo della rete è quello di continuare a progettare e sviluppare misure di welfare, ma strutturandosi, diventando indipendente dalle risorse pubbliche.

Ad oggi, pur utilizzando le risorse messe a disposizione dalla Regione previste per questi progetti, le aziende partecipanti hanno investito risorse proprie per finanziare le spese di segreteria, coordinamento e comunicazione delle quali le prime due svolte da Variazioni, mentre la terza svolta, come accennato, da Copiaincolla.

#### *4.1.1 Il coordinamento di Variazioni e il ruolo del Comune di Borgo Virgilio*

Motore della rete è Variazioni, società di consulenza di Mantova con una importante esperienza in tema di conciliazione vita lavoro e welfare aziendale. Variazioni è un attore proattivo, ovvero capace di portare all’interno della rete spunti e idee per il continuo sviluppo di EuGenio.

Oltre ad occuparsi del coordinamento delle attività, organizzando, per esempio, gruppi di lavoro per progettare le iniziative, curando lo sviluppo delle stesse, mediando le posizioni dei partecipanti e curando le relazioni esterne della rete, Variazioni si occupa anche della formazione (erogata direttamente o organizzando incontri ad hoc con professionisti) sulle novità in tema di conciliazione vita lavoro e welfare aziendale.

Per quel che riguarda le relazioni esterne, oltre a mantenere e gestire i rapporti con operatori del territorio quali le associazioni datoriali locali e le rappresentanze sindacali territoriali, Variazioni si occupa anche della promozione della rete, curandone l'immagine (grazie anche al supporto di Copiaincolla) a livello regionale e nazionale.

Inoltre, grazie all'ampio network di professionisti e addetti ai lavori tessuto nel corso degli anni, nonché grazie al coordinamento e alla partecipazione ad altri progetti su welfare e conciliazione, Variazioni può portare all'interno della rete importanti *input* (pratici e teorici) provenienti dall'esterno, può facilitare il "fare rete" nei confronti di altre esperienze nate sul territorio relative a tematiche analoghe e può mettere in contatto la rete con operatori istituzionali difficilmente raggiungibili altrimenti.

*"...diciamo che la rete ha fatto due cose: primo ha raccolto delle best practice delle aziende aderenti (...) e allo stesso tempo progetta, elabora e sviluppa idee nuove che prima non c'erano. Un po' ha assorbito quello che le aziende aderenti facevano e un po' ne approfitta come laboratorio per sviluppare idee nuove"* [HR Manager, Corneliani – Rete EuGenio].

Come anticipato, il Comune di Borgo Virgilio è, tra gli enti pubblici (richiesti dal bando) partecipanti all'Alleanza locale, l'ente capofila.

Il ruolo principale svolto dal comune, oltre al disbrigo della burocrazia relativa al rapporto con la regione e con gli altri enti pubblici coinvolti, è stato quello di adeguare le iniziative a quelli che erano i requisiti fissati dalla Regione, supportando la rete nel trovare modalità operative che potessero coniugare un'agevole fruibilità dei servizi da erogare e un non eccessivo appesantimento burocratico per le aziende.

Ciò è stato portato avanti non senza difficoltà come descritto dal responsabile del comune intervistato e incaricato di seguire del progetto:

*“Ho cominciato questo percorso con la difficoltà di capire come riuscire a conciliare il ruolo del pubblico con il ruolo del privato che sono due mondi completamente diversi tra loro, sia per organizzazione, sia per normativa, sia per prassi” [Responsabile Servizi Sociali, Comune di Borgo Virgilio].*

*“Abbiamo perso diversi incontri a gestire come dover dare il bonus (...) la gestione delle risorse pubbliche che ho, la devo gestire in un certo modo, per me questo è un obbligo della normativa che si è sempre scontrato con le aziende che oggi pensano e ieri hanno già fatto” [Responsabile Servizi Sociali, Comune di Borgo Virgilio].*

#### *4.1.2 Corneliani*

Fondata dai fratelli Claudio e Carloalberto Corneliani nel 1958 e rimasta negli anni a conduzione familiare (oggi opera in azienda la terza generazione), Corneliani è oggi un Brand di riferimento nell'eleganza maschile.

Nel giugno 2016, per motivi legati al passaggio generazionale, il 51% dell'azienda è stato ceduto a Investcorp, global provider e manager di prodotti alternativi di investimento, con una lunga esperienza nel settore fashion e del lusso.

Welfare aziendale e conciliazione vita lavoro sono entrati negli ultimi anni nel dibattito attorno a tematiche inerenti la gestione delle risorse umane e ciò all'interno di relazioni industriali positive, responsabili e costruttive con il sindacato. A testimoniarlo è il contratto integrativo siglato nel 2012 e successivamente rinnovato.

Sono state attivate convenzioni con distributori di benzina e aziende della grande distribuzione che permettono ai lavoratori di accedere a scontistiche significative.

Sempre nell'ambito delle convenzioni, l'azienda ha aderito al “Polo Sociale Mantova”, per il quale paga la tessera di iscrizione annuale a tutti i dipendenti del costo di 10 euro, attraverso la quale è possibile accedere a un elevato numero di scontistiche nel mantovano, dalle vacanze alle visite guidate, dai negozi alle mostre.

In relazione al tema del sostegno al reddito, è stata prevista la possibilità per tutti i dipendenti, anche se non iscritti a Previmoda, di richiedere l'anticipazione del TFR con le modalità agevolate e le stesse causali previste dal fondo pensione.

Infine, sono state implementate misure di conciliazione vita-lavoro e sostegno alla maternità. Il part-time viene dato a tutte le mamme che ne facessero richiesta, fin dai due anni di vita del bimbo con la possibilità di estenderlo fino ai tre anni. Inoltre, quando ci si avvicina al rientro dalla maternità si svolge (non più tardi di un mese prima) un incontro tra il responsabile del personale e la persona interessata per condividere assieme a questa il piano di rientro, stabilire in base alle esigenze quali saranno le giornate di ferie, i permessi, eccetera. In questo modo si stabilisce in anticipo quello che accadrà una volta ripresa l'attività per permettere alla persona di organizzarsi e non vivere con ansia quel particolare momento.

L'approccio al welfare aziendale può essere ricondotto a una versione evoluta del modello paternalistico-individualizzato.

Infatti, la presenza in passato di un modello tipicamente paternalistico e l'evoluzione in corso dello stesso, grazie all'utilizzo della contrattazione di secondo livello, sono rinvenibili dalle parole dell'intervistato:

*“non c'è di certo un clima da “multinazionale”, ma un clima dove le relazioni sono molto importanti, questo ha dei vantaggi e come ogni scelta organizzativa, ci sono anche dei contro (...). Il clima è sicuramente positivo, l'amministratore delegato e la proprietà sono immersi nell'azienda nella gestione quotidiana, il fatto che i dipendenti abbiano sempre avuto al loro fianco la proprietà nella quotidianità ha avuto sicuramente degli impatti. C'è un fortissimo attaccamento all'azienda...” [HR Manager, Corneliani – Rete EuGenio].*

*“...quella del welfare non è, a livello culturale, una prassi consolidata negli anni, si è creato di più una sorta di welfare nel senso di un'accezione di paternalismo, capire se c'è un dipendente che ha bisogno, il prestito aziendale, in questo senso una grande sensibilità dal lato umano da parte dell'imprenditore, però non contestualizzato in un sistema strutturato, pianificato, gestito caso per caso. Invece un sistema di questo tipo è*

*partito negli ultimi anni, con la contrattazione di secondo livello” [HR Manager, Corneliani – Rete EuGenio].*

#### *4.1.3 Lubiam*

Fondata nel 1911 da Luigi Bianchi con il nome “Primaria Sartoria Luigi Bianchi – Confezione uomo e abiti e tailleur per signora”, la Lubiam rappresenta oggi una eccellenza del Made in Italy per l’abbigliamento maschile di alta gamma.

In azienda lavora oggi il Presidente Giuliano, nipote del fondatore, insieme alla quarta generazione della famiglia Bianchi.

L'azienda ha mantenuto il sito produttivo originario dove il processo di creazione dei capi viene svolto dall’inizio alla fine.

Le iniziative di welfare aziendale e, in particolare, la conciliazione vita-lavoro, nascono anche dall'impegno di Marzia Bianchi, moglie di Giuliano Bianchi, Presidente di Lubiam: Marzia è infatti Presidente del Centro di Aiuto alla Vita di Mantova e del Centro Antiviolenza "Casa di Maria Clotilde" e si occupa da sempre di tematiche sociali.

*“Sono stata per anni nella Commissione Pari Opportunità dove per la prima volta si è parlato di conciliazione famiglia-lavoro e ho portato io il concetto in Lubiam, anche se molte attività già in corso erano, di fatto, azioni di conciliazione ante litteram” [Marzia Bianchi].*

Vincitrice nel 2009 del Premio Famiglia-Lavoro, Lubiam promuove da sempre politiche di conciliazione tra impegni lavorativi e familiari, erogando fin dagli anni Trenta diversi servizi, quali:

- mensa aziendale;
- dopolavoro;
- biblioteca;
- vacanze estive organizzate dall'azienda;



- case per i dipendenti costruite a ridosso della fabbrica.

Un nuovo impulso alle politiche di conciliazione è stato dato dalla legge 53 del 2000, “Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città”, che ha permesso, nel tempo, a Lubiam di realizzare:

- aumento del part-time (oggi al 24% sull’organico totale);
- orari flessibili in entrata e uscita per gli impiegati;
- formazione e accompagnamento al rientro dalla maternità;
- “coppie di lavoro”, ovvero l’alternanza di due lavoratrici sulla stessa postazione di lavoro.

Nel 2010, in occasione del centenario dell’azienda, è stato inaugurato l’asilo nido aziendale "Ida ed Edgardo Bianchi" per bambini da 0 a 3 anni, dove la metà dei posti sono riservati ai dipendenti che usufruiscono, inoltre, di una tariffa agevolata.

Nei periodi di chiusura delle scuole, durante le vacanze di Natale e Pasqua è attivo “BabyLubiam”, servizio di ludoteca per figli dei dipendenti (età 5-12 anni).

Nell’ambito del bando provinciale per la “Promozione di progetti integrati tra imprese ed organizzazioni di volontariato per lo sviluppo di azioni a favore della comunità in materia di conciliazione vita e lavoro”, nel 2014 è stato sviluppato il progetto “S.I.A. Salute In Azienda” in collaborazione con l’Associazione Centro di Aiuto alla Vita di Mantova, l’AMMI (Associazione Mogli Medici Italiani) e l’Associazione Cuore Amico di Mantova: l’iniziativa ha permesso ai dipendenti Lubiam di usufruire gratuitamente di una serie di servizi o prestazioni di tipo medico.

Sempre nel 2014, nell’ambito del bando regionale “Sostegno del welfare aziendale ed interaziendale e della conciliazione famiglia-lavoro in Lombardia”, dove Lubiam è capofila e cui partecipano Atelier Aimée, cooperativa CHARTA e cooperativa PANTACON, è stato sviluppato il progetto “Sostenere benessere e innovazione in rete” che ha visto l’adozione di misure a sostegno delle famiglie con bambini (visite guidate e animate in azienda per i figli dei dipendenti, rimborso totale per i Cred estivi, contributi

per l'acquisto di libri scolastici) e la possibilità di svolgere check-up medici con 25 specialisti convenzionati.

Nell'ambito del piano per le Reti di conciliazione promosso da Regione Lombardia, oltre alla rete EuGenio, Lubian partecipa alla "Alleanza Voucher Multiservizio", progetto nato in collaborazione con Coprosol e Consorzio Progetto Solidarietà e a cui partecipano Tea, Castor, Lubiam, Rutilli, Il Giardino dei Bimbi, Asilo Nido Santa Maria, Cooperativa Isidora, Cencio Molle, Corte Verde.

I dipendenti delle aziende partecipanti hanno la possibilità di usufruire di un voucher che può essere utilizzato per beneficiare, a seconda delle diverse esigenze, di servizi rivolti all'Infanzia (asili Nido, micronidi, baby sitting), ad anziani e/o persone con disabilità, servizi per il benessere/tempo libero (ovvero frequenza a centri sportivi, visite mediche e servizio di spesa a domicilio).

L'approccio al welfare aziendale può essere ricondotto al modello dell'investimento sociale. Infatti, l'azienda oltre a produrre "in house" servizi di welfare aziendale, come l'asilo nido e la ludoteca, tende a costruire reti sul territorio con altri soggetti imprenditoriali e amministrazioni locali per costruire insieme servizi e progettare iniziative di welfare.

Le iniziative di welfare non sono viste come un costo ma come un investimento sociale atto a garantire i diritti sociali dei propri lavoratori, un investimento in capitale umano in termini di benessere dei lavoratori e di tranquillità del posto di lavoro.

#### *4.1.4 Messaggerie del Garda*

Nata nel 1955 occupandosi di portare le derrate alimentari dalla campagna a Milano, oggi Messaggerie del Garda è una compagnia multiservizi: dal collettame alla partita, dal bancale espresso al plico, dal carico completo alla cisterna ADR, dal *groupage* all'importazione dalla Cina, dalla logistica chimica a quella alimentare. L'azienda opera con cinque filiali in Lombardia, una filiale in Emilia e due filiali all'estero, una in Serbia e una in Cina.

Ad oggi, Messaggerie del Garda è ancora a conduzione familiare e vi lavorano le seconde e le terze generazioni.

Il welfare aziendale in Messaggerie del Garda non è molto sviluppato e assume i connotati tipici del paternalismo presente nelle PMI, ovvero fatto di sostegno ai dipendenti qualora questi avessero bisogno, pratiche informali, soluzioni implementate ad hoc al presentarsi di specifiche necessità.

Ultimamente, grazie alla spinta della Direzione del personale, vi è una apertura maggiore verso il tema della conciliazione e del welfare. A tal proposito, ad esempio, l'azienda partecipa alla rete EuGenio e ha preso contatto con una società di consulenza che eroga servizi di welfare aziendale.

Una delle misure implementate è l'erogazione di prestiti ai dipendenti. L'importo è di massimo 8.000 euro e il tasso è molto basso, un paio di euro all'anno e una *fee* di gestione di 5 euro mensili.

*"...chi ha necessità di finanziamento è stato pregato di non andare a rivolgersi alle finanziarie classiche, perché li spennano, ma di venire in azienda a parlare con me o con la direzione delle loro necessità"* [HR Manager, Messaggerie del Garda – Rete EuGenio].

Vengono messi a disposizione dei dipendenti i servizi, a prezzi calmierati, dell'officina interna che serve per la manutenzione degli automezzi.

È stata creata una biblioteca aziendale con libri messi a disposizione dalla proprietà e dai dipendenti. Inoltre, se qualcuno fosse interessato a leggere un libro non presente nella biblioteca lo può fare presente alla Direzione del Personale che lo compra e lo mette a disposizione.

Vengono pagati due biglietti per visitare qualunque museo a chiunque ne faccia richiesta. Sono stati fatti accordi per un servizio lavanderia e con un autolavaggio per cui le macchine e i vestiti vengono ritirati e riconsegnati direttamente in azienda, tutto ciò a prezzi vantaggiosi per i lavoratori.

Alle misure sin qui descritte si aggiungono quelle previste dalla piattaforma informatica adottata per l'erogazione di servizi di welfare (sotto forma di pacchetti, rimborsi o

convezioni) a determinate categorie di dipendenti individuate in azienda. Al momento dell'intervista la piattaforma era stata appena implementata, alcuni aspetti dovevano essere ancora approfonditi e quindi non è possibile fornire una dettagliata descrizione dello strumento.

L'approccio al welfare aziendale di Messaggerie del Garda è di tipo paternalistico-individualizzato. Grazie alla conoscenza personale dei lavoratori da parte della Direzione i bisogni dei lavoratori sono conosciuti. Gli interventi sono prevalentemente personalizzati, tramite interventi *ad hoc* l'azienda viene incontro ai bisogni personali e familiari dei lavoratori.

Del modello in questione, quello di Messaggerie del Garda rappresenta maggiormente l'approccio più classico di paternalismo imprenditoriale.

*“Diciamo che c'è da un lato un atteggiamento paternalistico della proprietà nei confronti dei dipendenti (...) e questo c'è sempre stato, però a differenza di adesso non davamo il nome alle cose e non ce la siamo mai raccontata, (...) per noi era normale e se un dipendente aveva problemi economici gli si davano dei soldi a tasso praticamente zero (...), oppure la possibilità per un dipendente di farsi aiutare dall'ufficio amministrazione qualora abbia problemi con le utenze”* [HR Manager, Messaggerie del Garda – Rete EuGenio].

Si rileva, altresì, come, a seguito delle introduzioni in tema di welfare aziendale apportate dal Legislatore con la Legge di Stabilità 2016, il modello adottato da Messaggerie del Garda potrebbe gradualmente cambiare, muovendosi verso il tipo performativo, come dimostra l'interesse mostrato dalla Direzione verso i vantaggi fiscali riservati dalla normativa.

*“...non è che ne facessimo molte [di iniziative di welfare aziendale], o che il welfare avesse una particolare attenzione, ricevesse una particolare attenzione da parte della direzione. (...) Diciamo che con le ultime circolari che sono uscite e le decisioni prese dal governo sul tema del welfare, dei flexible benefits e dei risparmi economici, allora lì*

*la direzione ha cominciato a drizzare le orecchie” [HR Manager, Messaggerie del Garda – Rete EuGenio].*

*“...la rete [EuGenio] mi ha fatto incontrare il welfare, poi il fatto che ci sia stato questo cambiamento nelle normative sul lavoro e la possibilità di erogare premi in welfare o in flexible benefits oppure, diciamo, aumentare il monte retributivo con i flexible benefits, questo mi ha fatto operativamente entrare in contatto con un'altra realtà che è quella [xyz] di Milano” [HR Manager, Messaggerie del Garda – Rete EuGenio].*

#### *4.1.5 Thun Logistics*

Fondata a Bolzano nel 1950 dalla contessa Lene Thun e dal conte Otmar come piccolo laboratorio di modellazione, Thun è oggi un'azienda italiana di oggetti da collezione, articoli da decoro interni, idee regalo, accessori donna e complementi di arredo.

L'azienda è diretta dal figlio di Lene, Peter Thun, dispone di circa 340 negozi monomarca, di due *flagship store* (uno a Bolzano e uno a Mantova) e i suoi articoli sono presenti sugli scaffali di oltre 1200 punti vendita in Europa.

La creazione dei prodotti avviene a Bolzano, mentre la maggior parte della produzione di oggetti in ceramica avviene in Cina e in Thailandia.

Thun Logistics nasce nel 2008 quando l'Azienda, in continua crescita, decide di aprire un sito logistico indipendente e di dimensioni adeguate al proprio sviluppo presente e futuro, in quanto quello di Rivoli Veronese non era considerato più sufficiente. L'obiettivo era quello di fare logistica per tutto il “mondo Thun” nell'immediato, ma arrivare a fare anche logistica per terzi in futuro.

La crisi iniziata nel 2008 ha rallentato la crescita di Thun e, di conseguenza, la logistica ha dovuto riorganizzare il proprio business. Oggi Thun Logistics si occupa di logistica per terzi, pur avendo Thun come principale cliente, e offre servizi concernenti la logistica a 360°, dal deposito alla gestione della logistica di siti e-commerce.

Il welfare aziendale di Thun Logistics è concentrato, prevalentemente sui temi della conciliazione e del wellness ed è molto influenzato dalla figura della proprietà e in particolare del Presidente Peter Thun.

*“...chi spinge su questi temi è la presidenza, il signor Thun è un supersportivo (...) anche quando facciamo i lavori di gruppo tra i responsabili (...) si va all'esterno, si fanno le due giornate di team-work, ci fa sudare, è un supersportivo, è uno attento, ci tiene proprio che le persone stiano bene. Lui è il primo... è fondamentale...”* [Responsabile Risorse Umane, Thun Logistics – Rete EuGenio].

Le misure che vengono implementate non fanno parte di un vero e proprio “piano di benefit”, ma sono azioni, misure, progetti e iniziative che rappresentano il costante impegno della Direzione del Personale nell'essere sempre allineata a quelli che sono i bisogni dei lavoratori.

*“Noi ogni anno, anno e mezzo, somministriamo al personale (...) un questionario che chiamiamo “My Thun”, dove andiamo a monitorare quello che è il clima aziendale, anche percepito dai dipendenti rispetto all'azienda e dove poi c'è una parte rispetto al welfare (...), chiediamo proprio una scala di valori, ‘Rispetto a questi benefit cosa è più importante per voi? È il part time? È la flessibilità? I voucher per la spesa?’”* [Responsabile Risorse Umane, Thun Logistics – Rete EuGenio].

*“...le esigenze cambiano ogni anno e anche da questo questionario ci rendiamo conto se un anno la cosa più importante è il part time (...) capiamo quanto è importante per la popolazione aziendale avere un orario ridotto, però a volte ci chiedono un supporto anche (...) sulle visite mediche e allora cerchiamo di investire su quello. Oppure ci chiedono maggiore flessibilità, quindi quest'anno si parla di smart working, (...) quello diventa poi un metodo nel senso che quando si sceglie, si prova e si capisce che quella è la strada giusta dopo un anno quello non è più un progetto ma diventa parte del nostro modo di lavorare”* [Responsabile Risorse Umane, Thun Logistics – Rete EuGenio].

Tra le iniziative promosse vi sono, ad esempio, un percorso di educazione finanziaria, sedute di shiatsu in azienda, incontri con degli specialisti su tematiche quali, ad esempio, l'alimentazione e il nutrimento, la partecipazione ad un progetto legato alla rete WHP (Workplace Health Promotion) promossa dalla ASL di Mantova attraverso cui si promuove lo star bene in azienda.

*“...ci sono tutti questi progetti che cercano un po' di accompagnare il dipendente per farlo stare bene proprio in azienda e abbiamo addirittura un team di colleghi che si chiama “team thun app” ed è un team di colleghi che hanno come obiettivo, oltre a fare il proprio lavoro, quello di organizzare eventi per gli altri colleghi che possono essere dalla giornata Gardaland alla grigliata serale”* [Responsabile Risorse Umane, Thun Logistics – Rete EuGenio].

Inoltre, viene concesso il part-time a tutti i genitori e nei casi in cui vi siano situazioni critiche legate alla cura di anziani o persone non autosufficienti.

Vi è, infine, una flessibilità degli orari di ingresso e uscita gestibile, dal lavoratore, all'interno della settimana.

*“l'obiettivo non è quante ore stai a lavoro ma come ti gestisci all'interno dell'orario di lavoro, qual è il raggiungimento dell'obiettivo (...), quindi se oggi esci mezz'ora prima domani ti fai mezz'ora in più, ti organizzi tu il tuo lavoro e la tua giornata”* [Responsabile Risorse Umane, Thun Logistics – Rete EuGenio].

Il modello di welfare si configura come quello paternalistico-individualizzato.

L'approccio al welfare aziendale, dunque, concepisce questo come strumento per concorrere al benessere materiale e relazionale dei lavoratori, costruendo sistemi diffusi internamente ed esternamente, ovvero creati per garantire un clima lavorativo favorevole alla collaborazione ma anche allargati (indirettamente) alla famiglia del lavoratore.

Il numero ridotto dei lavoratori e gli strumenti di rilevazione dei bisogni permettono, inoltre, alla Direzione del Personale di conoscere accuratamente le esigenze dei lavoratori e grazie a questo le iniziative e le misure che si sviluppano possono essere sia collettive che studiate *ad hoc* per venire incontro a specifiche situazioni.

#### 4.1.6 Re.Le.Vi

Relevi nasce nel 1960 come produttrice di pastiglie di canfora e sfrutta la rapida ascesa tecnologica per indirizzarsi, a partire dagli anni Ottanta, alla produzione e distribuzione di prodotti per la deodorazione per wc e ambienti di piccole e grandi dimensioni, arrivando persino a sviluppare marchi propri suddivisi in quattro linee: detergenti, deodoranti, antitarmici e altri prodotti.

Oggi Relevi opera su un'area di 62.000 mq e con la propria produzione serve tra le più importanti multinazionali italiane e straniere.

Azienda padronale fino al 2010, oggi Relevi è proprietà di un fondo di investimenti.

Il welfare aziendale entra in maniera diffusa e strutturata in azienda solo in tempi recenti e, in particolare, a seguito dell'acquisizione effettuata da parte del Fondo. Oggi il welfare è l'oggetto di un contratto integrativo *ad hoc* per regolare la materia.

*“Finché l'azienda era patronale è stata poco sindacalizzata, con il passaggio di attività il sindacato ha preso piede preoccupato per il futuro. La nuova proprietà li ha accettati ed è stato anche stipulato un contratto integrativo”* [Responsabile Risorse Umane, Re.Le.Vi – Rete EuGenio]..

Il contratto aziendale prevede l'erogazione di un premio basato su indicatori di produttività, redditività e qualità e il cui ammontare è fruibile esclusivamente tramite servizi di welfare, quali: rimborso spese di istruzione, erogazione buoni spesa e buoni carburante e versamento in fondo pensione. Inoltre, sono state attivate convenzioni con agenzie di viaggi, palestre e piscine.

La parte non utilizzata del premio viene devoluta in beneficenza a fondazioni attive sul territorio.

Al di fuori delle risorse rese disponibili dal premio, Relevi paga integralmente la quota di iscrizione al Fondo “Faschim” a carico del dipendente e per sé stesso e, qualora venisse fatta richiesta, per il coniuge e tutto il nucleo familiare.



In Relevi l'approccio al welfare aziendale è riconducibile al modello paternalistico-individualizzato. Infatti, pur essendo entrato da poco in azienda, il welfare aziendale di Relevi si posiziona già nella parte più evoluta del modello considerato in quanto la contrattazione assume in azienda la particolare caratteristica della collaborazione, intesa come una particolare visione gestionale delle relazioni che intercorrono tra le rappresentanze dei lavoratori e l'azienda.

*"...prima [dell'acquisizione] ci si concentrava integralmente sulla produzione. La nuova proprietà ha ritenuto l'ingresso del sindacato come un'opportunità per avere un unico interlocutore. Si sono instaurati buoni rapporti"* [Responsabile Risorse Umane, Re.Le.Vi – Rete EuGenio].

*"Il sindacato ha seguito passo passo la preparazione del contratto integrativo in cui veniva inserito il welfare"* [Responsabile Risorse Umane, Re.Le.Vi – Rete EuGenio].

*"La raccolta delle informazioni [relativamente al gradimento delle iniziative fatte e proposte di nuove misure] avviene tramite la collaborazione delle RSU che dialogano con i dipendenti e raccolgono le richieste in assemblea"* [Responsabile Risorse Umane, Re.Le.Vi – Rete EuGenio].

#### ***4.2 Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale***

La Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale è stata creata nel 2014, è una rete contratto e comprende le aziende facenti parti del c.d. "sistema porto", ovvero quell'insieme di attori e di interconnessioni di processi tra gli stessi che permettono il funzionamento delle attività portuali principali e accessorie.

Il progetto nasce, soprattutto, grazie all'iniziativa di LSCT – La Spezia Container Terminal, parte del Gruppo Contship (di cui si parlerà più diffusamente in seguito), che dal 2006 aveva iniziato un importante percorso relativo alla cura delle esigenze extralavorative dei dipendenti e che decide di mettere a disposizione il know-how e l'esperienza maturata. Gli strumenti adottati dalla rete, infatti, sono quelli sperimentati e

implementati da LSCT e le direttrici di sviluppo sono, infatti, quelle intraprese ed esplorate dalla stessa.

La realizzazione di una rete di imprese nel porto della Spezia (11 aziende, 1.244 dipendenti) ha lo scopo di condividere un sistema di welfare – ovvero l’insieme delle iniziative e dei servizi messi in atto dalle aziende per venire incontro alle esigenze lavorative ed extralavorative dei dipendenti – che contribuisca a innalzare la capacità competitiva e innovativa delle attività produttive, sviluppando al contempo il “sistema porto”.

*“La rete nasce perché il nostro modo di lavorare è a sistema (...). La Spezia container terminal è un'azienda di 650 dipendenti, ma per mettere in moto il terminale ha bisogno di 1200. Quindi tutte le sorelle, le cugine, eccetera, sono state inserite in questo sistema produttivo al quale abbiamo voluto dedicare l'attenzione del welfare”* [Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

Gli strumenti definiti per raggiungere tali obiettivi, sulla scia dell’esperienza di LSCT, sono: innovazione delle relazioni interne; ottimizzazione delle risorse; attività di fundraising.

In merito al primo punto, si tratta di offrire servizi e iniziative per il personale – continuando a promuovere lo sviluppo di nuovi progetti –, gestire più efficacemente la comunicazione interna, condividere gli obiettivi aziendali con il personale, collaborare con Università e Centri di Ricerca, condividere esperienze e know-how per una crescita comune.

L’ottimizzazione delle risorse riguarda, oltre lo sviluppo di economie di scale, la presenza di un ufficio unico di coordinamento, di gestione della comunicazione interna delle aziende e promozione delle iniziative – il Centro Servizi LSCT (di cui si parlerà nella successiva sezione).

Il fundraising, infine, è rappresentato dal potenzialmente più agevole accesso ad eventuali contributi pubblici.

*“Ad alcuni [partecipanti della rete] abbiamo gestito la comunicazione esterna, (...) ma anche l’organizzazione degli spazi aziendali. Noi abbiamo deciso di essere disponibili. (...) tieni conto che Contship ha grossa credibilità. Anche a Gioia Tauro e a Ravenna stiamo aiutando, relativamente al welfare aziendale, altre aziende che lavorano con noi”*  
[Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

Come accennato, LSCT mette a disposizione della rete l’esperienza maturata nel tempo (di cui si parlerà più diffusamente in seguito) in particolare: il Centro Servizi LSCT, innovativi strumenti e azioni di comunicazione interna, una rete di servizi di qualità certificata con fornitori legati al territorio della Spezia, una rete di esercizi commerciali convenzionati, una piattaforma online per consultazione e prenotazione dei servizi, consulenza e formazione in materia di welfare aziendale.

*“Chiaramente tutto non è sviluppato come qui, però chi sta nella rete ha comunque un ufficio a disposizione e voi pensate cosa vuol dire è un'azienda che ha 30 dipendenti ho 50 dipendenti avere un ufficio che si occupi della comunicazione interna, di fornire dei servizi, di dare attenzioni al dipendente. è per questo motivo che è nata la rete”*  
[Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

*“I progetti solitamente partono da qui [LSCT] e poi si ramificano. Poi ciascuna azienda può essere più o meno attiva, dipende dalle persone, alcune aziende ci seguono molto da vicino, altre meno”* [Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

Per le attività messe a disposizione, LSCT fattura per ogni impresa aderente un valore proporzionato al numero dei dipendenti di queste.

#### 4.2.1 LSCT – La Spezia Container Terminal

La Spezia Container Terminal è un terminal container (il primo terminal privato in Italia) inaugurato da Contship nel 1971.

Contship Italia, nome assunto da Contship nella seconda metà degli anni Novanta, è oggi parte del Gruppo Eurokai, il più grande operatore terminalistico indipendente in Europa. Infatti, oltre a Contship Italia, il principale operatore terminalistico italiano, che gestisce i terminal marittimi di La Spezia, Gioia Tauro, Salerno, Cagliari, Ravenna e Tangeri, nonché un importante centro intermodale a Milano, del Gruppo Eurokai fa parte Eurogate, il primo gruppo logistico nella gestione di terminal container in Europa, e uno dei principali nel mondo, che gestisce terminal in Germania (Bremerhaven, Amburgo, Wilhelmshaven), in Russia (Ust Luga) e in Portogallo (Lisbona).

Dotato di infrastrutture moderne e forte di una lunga tradizione di successo, LSCT è, dal 1987, il Terminal Container Gateway del Gruppo Contship a La Spezia.

Dal terminal circolano dai 300.000 ai 400.000 camion al giorno ed escono quasi 200 treni alla settimana.

Il welfare aziendale in LSCT nasce nel 2006 quando, analizzando i continui progressi tecnologici che influenzavano il mondo della logistica, le sempre più complesse richieste dei clienti e gli standard operativi fissati dal mercato, si è iniziato un ragionamento su come potesse l’Azienda mettere i propri collaboratori nella posizione migliore per affrontare le sfide che si presentavano, migliorando in questo modo le performance e continuando la tradizione di successo dell’Azienda.

*“...noi sappiamo quando cambiare l’olio della gru, ma dobbiamo iniziare a capire che manutenzione fare alla persona. (...) vogliamo migliorare la nostra performance attraverso il contributo che può dare un nostro collega. Quindi abbiamo iniziato a parlare di personal life balance, di buon clima di lavoro, di motivazione e soprattutto (...) flexibility e agility”* [Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

*“...voi pensate che in un mondo come il nostro dove tutto è perfetto, chiaramente, se il mare è mosso e il vento forte magari la nave arriva con un'ora di ritardo e quando la nave arriva con un'ora di ritardo è proprio come quando a Roma Fiumicino c'è il temporale, quindi si accumulano ritardi su ritardi e la macchina va completamente in tilt. Per cui quando la macchina va completamente in tilt noi abbiamo bisogno che il nostro collega invece che 6 ore ne faccia 12, che trovi lui la soluzione, perché il container alla [xyz] deve arrivare in tempo reale”* [Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

Grazie alla collaborazione della Scuola Nazionale Trasporti e Logistica, di cui si parlerà più diffusamente in seguito, LSCT ebbe accesso a un finanziamento pubblico per l'inserimento in azienda di servizi innovativi in tema di conciliazione vita-lavoro e welfare.

Scartata l'ipotesi della istituzione di un asilo nido aziendale, è stata effettuata una mappatura dei bisogni che ha portato all'individuazione di talune categorie di servizi, che sarebbero poi andate arricchendosi nel tempo, la cui fruizione, grazie alle risorse ricevute, veniva in parte finanziata da parte dell'azienda.

Il percorso così iniziato si è sviluppato ed evoluto nel tempo fino ad arrivare alla sua strutturazione odierna e alla creazione della Rete.

*“In una fase iniziale abbiamo pensato di costituire un asilo o aziendale o interaziendale, (...) poi di fatto abbiamo visto che questo aveva una serie di problematiche a livello normativo, (...) ma soprattutto non avrebbe risposto alle esigenze, perché erano esigenze che potevano andar bene solo in un certo periodo della vita dei lavoratori”* [Responsabile Programmazione Sviluppo e Progetti Innovativi, Scuola Nazionale Trasporti e Logistica – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

*“... nella fase terminale del progetto si è unito un gruppo di universitari della Cattolica di Milano, che avevano costituito una società di consulenza, che ha in qualche modo razionalizzato il lavoro che avevamo fatto e lo ha trasferito costruendo uno strumento, uno strumento di gestione del welfare”* [Responsabile Programmazione Sviluppo e

Progetti Innovativi, Scuola Nazionale Trasporti e Logistica – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

L'elemento centrale del sistema di welfare in LSCT è il Centro Servizi, un ufficio che si occupa di comunicazione interna, di promozione di iniziative sul territorio, di promozione e comunicazione di attività dedicate al personale e che rappresenta un help-desk per il personale.

In tema di comunicazione interna, LSCT ha costruito un sistema di monitor presenti in qualunque luogo dove le persone sono ritenute più recettive (es. dalle macchinette del caffè) e grazie ai quali le persone vengono costantemente informate su temi quali performance aziendali, performance individuali, convezioni stipulate, notizie rilevanti per il sito in questione, eccetera. Le informazioni vengono aggiornate in tempo reale dal Centro Servizi oppure sono aggiornate automaticamente e possono essere previste informazioni personalizzate per ogni monitor.

È stata creata una piattaforma informatica, a cui si può accedere tramite pc da dei totem presenti in tutta l'azienda, che permette ai lavoratori di accedere a: documentazione, modulistica e strumenti relativi alla gestione dei propri tempi di lavoro; servizi e convenzioni per sé e per la propria famiglia.

Relativamente al primo punto, il lavoratore potrà, per esempio, avere accesso a tutti i moduli relativi a ferie e permessi ed inoltrare le relative richieste, nonché gestire in totale autonomia eventuali cambi turno.

*“Pensa un nostro collega vestito con la tuta arancione che deve andare nell'ufficio del personale dove tutto è bello e lui arriva sporco. Quando deve andare a chiedere le ferie dice ‘ci vado o non ci vado? mi cambio? ci vado dopo?’. Poi, spesso per ragioni di sicurezza non ha nemmeno il badge. Quindi magari non lo fanno nemmeno entrare. Grazie a questo sistema il collega può far tutto da remoto (...). Non ha più bisogno di andare nell'ufficio del personale”* [Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

*“...pensate che solo tre-quattro anni fa per cambiarsi il turno bisognava aspettare una settimana, il mio collega ci doveva pensare una settimana prima di sapere se sabato*

*poteva andare o no a cena, ora lo sai in tempo reale, questo è welfare”* [Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

In merito al secondo punto, il lavoratore può accedere a numerosi servizi e convezioni stipulate sul territorio. LSCT, inoltre, da un bonus di 125 € annui da spendere per questi servizi.

I servizi sono divisi in tre sezioni: future (per bambini e ragazzi), present (per gli adulti) e past (per gli anziani). Ognuna delle tre sezioni è poi organizzata in quattro macro-aree: educativa (corsi di lingue straniere, rimborso tasse universitarie, rimborso testi scolastici, vacanze di studio all'estero, doposcuola), ricreativa (teatro civico, acqua-gym, calcio a 5 e a 7, cineforum, nuoto libero, palestra, corsi di minivolley, corsi di nuoto, corsi di pallanuoto, corsi di pilates, scuola di tennis, scuola di minibasket, scuola di pallanuoto, spazio feste), assistenziale (assistenza infermieristica domiciliare, assistenza domiciliare per minori, asili nido, centri estivi, badante, baby sitter) e medico/sanitaria (riabilitazione e fisioterapia, sostegno psicologico, centri poliambulatoriali C.m.d., centro poliambulatoriale Spezia Salute, studio odontoiatrico psicoterapia, consulenza pedagogica per genitori, consegna farmaci a domicilio, massoterapia, analisi cliniche). La rete di servizi è di qualità certificata grazie al supporto di una società di consulenza che ha aiutato LSCT ad implementare la piattaforma e sviluppare il progetto.

*“I servizi (...) sono tutti reperiti sul territorio di riferimento (l'unico fornitore esterno è una scuola di inglese in Irlanda) (...) Ogni servizio è collegato al fornitore e ogni volta che faccio una prenotazione il fornitore riceve la richiesta. Questo poi mi chiama e si mette d'accordo con me se il servizio lo richiede (ad esempio nel caso della baby sitter). (...) Molte cose sono state decise da noi a tavolino in base a un questionario fatto alle origini per capire quali erano le necessità delle persone. Con il tempo le richieste di convenzione sono arrivate direttamente dei nostri colleghi, un approccio molto bottom-up”* [Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

È stato fatto un accordo con una società di assicurazioni per mettere a disposizione dei dipendenti polizze assicurative vantaggiose.

*“...sempre nell'ottica di non darti la polizza al miglior prezzo ma la polizza migliore con il miglior servizio”* [Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

Inoltre, due giorni alla settimana è presente in azienda per due ore un consulente assicurativo completamente a disposizione dei lavoratori, anche per pareri su polizze in corso.

È stato, altresì, fatto un accordo con una banca per mettere maggiormente a proprio agio i lavoratori nel relazionarsi con essa riducendo un eventuale soggezione, cercando peraltro di arginare il ricorso a canali più opachi.

*“Pensate a un nostro collega che deve chiedere un mutuo, che deve andare in banca. Intanto lo riceve uno in giacca e cravatta e il mio collega non è in giacca e cravatta e comunque deve andare là a chiedere soldi. Noi abbiamo fatto un accordo con la banca che quando un nostro collega deve fare un mutuo il Direttore della banca lo chiama e dice “buongiorno, lei deve fare un mutuo, giusto? Quando può venire?”*” [Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

È stato creato un help desk grazie al quale il Centro Servizi risponde per qualunque problema di tipo "tecnico" il lavoratore abbia riscontrato (es. si è bucata la gomma della macchina di servizio, il pc non funziona, ecc.). La squadra del Centro Servizi si fa carico della questione e comunica la soluzione e quando sarà tutto a posto.

*“...il Centro Servizi mette la persona al centro dell'azienda e questo non vuol dire risparmiare dieci euro, non vuol dire dare il buono benzina. Ma sai quante volte la gente ci scrive che ha la sedia rotta? Ma cavolo tu gliela devi cambiare immediatamente, questo qui sta lavorando per te...Oppure il neon bruciato... Ci vuole qualcuno che ti dica*



*‘sì ho visto che il neon è bruciato, te lo sistemiamo’*” [Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

Infine, l’Azienda si fa carico della salute dei dipendenti in termini di quello che mangiano e dei luoghi in cui lavorano. Infatti, in merito a quest’ultimo punto, si sottolinea che gli spazi lavorativi sono stati rivisti e ridisegnati per rendere più agevoli e piacevoli le condizioni di lavoro.

*“...è inutile dire che il nostro collega deve essere flessibile, agile e motivato, io devo farlo stare in un posto degno, per cui abbiamo rivisto tutti gli spazi di lavoro e curiamo quello che il collega mangia. Tutte le mattine la brioche, tutte le mattine ha la focaccia, in estate cambiamo il menù, cioè sono cose (...) che per l’azienda non costano assolutamente niente ma che però dimostrano che la persona importante e questo è secondo noi il concetto di welfare”* [Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

L’approccio al welfare di LSCT delinea il modello dell’investimento sociale. Il concetto di welfare è fortemente sostenuto dalla dirigenza ed è al centro delle strategie di sviluppo del capitale umano. Basti pensare che il Centro Servizi non è presente solo a La Spezia ma sta venendo esportato in tutti gli altri terminal, mantenendo la struttura generale, ma adattando i contenuti alle specificità della realtà in cui questo viene calato. L’attività complessiva di natura sociale messa in campo non è asincrona rispetto all’attività imprenditoriale *core*. La protezione e la cura dei diritti sociali dei lavoratori, infatti, non rappresenta un costo per l’azienda, ma un investimento in capitale umano, in termini di benessere dei lavoratori, ma soprattutto è un investimento non solo per la competitività propria e del sistema in cui si è inseriti.

*“Ci tengo a sottolineare che molte volte ci si sofferma solo sui servizi, ma non sono i servizi la cosa importante. I servizi sono solo un di cui. Le Convenzioni, i servizi, sono solo strumenti, occorre stare più alti, è una questione culturale”* [Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

LSCT può essere considerata una “intermediaria della fiducia” per altre organizzazioni sul tema del welfare e ciò trova conferma nell’iniziativa della rete per il welfare promossa e attuata con gli altri operatori del sistema porto.

I servizi di welfare sono creati rigorosamente “in house” e nel per fare ciò vengono costruite relazioni e reti con altre realtà imprenditoriali (la rete per il welfare ne è un chiaro esempio) e amministrazioni locali. Lo sforzo dell’Azienda viene profuso perché non produca effetti solo al proprio interno ma generi esternalità positive al territorio in cui essa opera.

*“...ogni martedì mattina e giovedì mattina in tutte le aziende del Gruppo Contship viene svolto un progetto che si chiama PortoLab. Il Porto diventa un laboratorio e la scuola ci usa. Non è un progetto che noi facciamo per la scuola, ma è un progetto che la scuola fa utilizzando noi”* [Responsabile relazioni esterne e welfare, LSCT – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

#### *4.2.2 Quay Side Service – Consorzio Asterix*

Quay Side Service si occupa di servizi di manutenzione, supporto tecnico e di *supply chain* (attività di carico, scarico, trasbordo, deposito, movimentazione delle merci e di ogni altro materiale containerizzato e non). Inoltre, svolge servizi di trasporto su strada tra le aree portuali della Spezia e quelle retroportuali.

Quay Side Service fa parte, insieme ad una società che si occupa di manutenzione di mezzi pesanti, una che si occupa di noleggi e una di pulizie (tutte facenti parte nel sistema porto), del Consorzio Asterix, nato a seguito dell’evolversi della normativa relativa alle attività portuali, e all’interno di questo Consorzio è, con 250 dipendente, la realtà più numerosa.

Il welfare aziendale entra in Quay Side Service a seguito dell’adesione al progetto promosso e sviluppato da LSCT. I servizi a cui l’azienda attinge sono quelli relativi alle convenzioni e alla scontistica, dove il valore è però rappresentato non tanto dalle

convenzioni in sé, ma dal servizio messo a disposizione da LSCT, ovvero strutture convenzionate e servizi di qualità garantita e un ufficio a cui rivolgersi per eventuali problematiche e per proporre nuove strutture da inserire nel sistema di convenzioni.

*“Se io entro in contatto con una realtà che ha un servizio eccellente lo comunico immediatamente, lo segnalo, loro si mettono in contatto, lo verificano e lo inseriscono in rete. Quindi a cascata si ampliano le possibilità di avere dei servizi a cui uno non penserebbe, oppure avere dei servizi che già ci sono ad una migliore qualità e magari ad un prezzo inferiore”* [Amministratore Delegato, Quay Side Service – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

*“...non è solo una questione di tariffa, (...) [i fornitori] devono corrispondere con attenzione maniacale a determinati requisiti di qualità. (...) Quindi lo stesso servizio che sceglieresti tu, con la stessa qualità ad un prezzo inferiore e soprattutto in maniera più diretta”* [Amministratore Delegato, Quay Side Service – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

*“Io mi collego al pc perché mi serve una badante per mia nonna perché voglio andare due giorni a sciare e non so a chi la devo lasciare. Tu lì [nella piattaforma] la trovi, chiami, hai la garanzia che un determinato livello sia garantito, ho risolto il problema in maniera semplice”* [Amministratore Delegato, Quay Side Service – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

Come accade in LSCT, i lavoratori di Quay Side Service hanno a disposizione un ammontare da utilizzare per coprire il costo del servizio e non accedere solo alla convenzione o alla scontistica.

Il modello di welfare aziendale implementato è di tipo applicativo in quanto viene anche adottato un pacchetto di dispositivi che derivano dalla partecipazione dell'azienda ad un ambiente organizzativo più ampio, ovvero la rete.

*“...all’elaborazione [del progetto] noi abbiamo partecipato marginalmente se non dando la nostra disponibilità, alla fine poi il motore sono stati loro [LSCT]. Per me è stata un’idea brillante e ancora oggi io la sostengo, i risultati poi sono stati importanti da parte della percezione dei dipendenti...”* [Amministratore Delegato, Quayside Service – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

*“...un imprenditore (...) non può non capire l’importanza di questa cosa...”* [Amministratore Delegato, Quayside Service – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

Tuttavia, il tema dell’attenzione ai bisogni del dipendente e al rapporto con lo stesso, in un’ottica di responsabilità reciproca per perseguire determinati obiettivi aziendali, non solo economici, è fortemente presente.

*“I miei dipendenti devono sapere (e lo sanno) che se hanno un problema (ed è quello che succede ogni giorno) e c’è la possibilità di aiutarli, all’interno di quello che la legge prevede e la situazione economico-finanziaria dell’azienda permette, è ovvio che si fa. (...) hanno un riferimento con l’azienda molto positivo ed è ovvio che poi nel momento in cui io chiedo di andare oltre quelli che sono gli schemi, gli orari, mi danno disponibilità. (...) Il rapporto di lavoro è un dare e un avere, quindi io non posso pretendere di avere se non do”* [Amministratore Delegato, Quayside Service – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

Questo, peraltro, è uno dei motivi che hanno motivato la scelta di aderire al progetto di LSCT che, prima di tutto al proprio interno, vede queste iniziative non come una mera concessione fatta ai dipendenti, ma come misure inserite in un rapporto di fiducia e responsabilità reciproca atto a migliorare le performance aziendali unitamente al benessere dei lavoratori.

*“Il concetto è imprenditoriale e io lo sposo da sempre. Ci sono molti modi di fare impresa. Io credo che siccome il luogo di lavoro per una persona è il luogo dove passa la gran parte del suo tempo, nonché il mezzo per fare dei progetti, costruirsi una famiglia,*

*comprarsi una casa, una macchina, qualsiasi cosa, più questo posto si avvicina ad un allargamento di quella che è la sua famiglia, più sarà sua attenzione e avrà dedizione nei confronti del lavoro. Quindi, cercare di migliorare le condizioni dentro e fuori dal lavoro crea, oltre che una percezione di benessere, anche una percezione di appartenenza”* [Amministratore Delegato, Quayside Service – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

#### *4.2.3 Scuola Nazionale Trasporti e Logistica*

Nata nel 1991 per iniziativa della Camera di Commercio della Spezia, a seguito di uno studio condotto da Unioncamere che individuava la mancanza, a livello nazionale, di un presidio formativo per il settore della Logistica e dei Trasporti, la Scuola Nazionale Trasporti e Logistica della Spezia, da scuola in grado di sviluppare le competenze delle persone che poi avrebbero lavorato nel porto, fungendo da ponte tra la scuola tradizionale e il mondo del lavoro, è oggi promotrice di un Master in logistica alla venticinquesima edizione, si occupa di formazione post-laurea, post- diploma, formazione operativa per chi deve essere inserito nel mercato del lavoro e formazione specialistica per chi nella logistica già lavora.

La Scuola Nazionale Trasporti e Logistica conta 6 dipendenti e non ha un proprio sistema di welfare interno.

Viene utilizzata la piattaforma sviluppata da LSCT per quel che riguarda le convenzioni. Inoltre, quando possibile, partecipa alle iniziative promosse da LSCT per le famiglie.

*“...utilizziamo tutte le convenzioni, le news, le gite, (...) per noi è una bella opportunità perché comunque utilizzi tutta una serie di scontistica, sei convenzionato in una serie di esercizi, hai la possibilità di avere delle informazioni, poi hanno dei momenti per i ragazzi, per la famiglia, sono cose buone”* [Responsabile Programmazione Sviluppo e Progetti Innovativi, Scuola Nazionale Trasporti e Logistica – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

Le piccole dimensioni non devono però essere prese come indicatore per una limitata attenzione al welfare. La sensibilità verso il tema, infatti, è molto sviluppata, come dimostra l'importante impegno profuso nelle fasi iniziali del progetto che ha portato poi alla costituzione della rete.

*“... noi siamo partiti con l’dea di dare dei servizi alle imprese, il fatto di essere comunque lavoratori e lavoratrici con famiglia, di avere obblighi extra lavorativi abbastanza importanti, lo abbiamo sempre sentito come un problema”* [Responsabile Programmazione Sviluppo e Progetti Innovativi, Scuola Nazionale Trasporti e Logistica – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

L’approccio al welfare individuato può essere ricondotto, come per Quay Side Service, al modello applicativo in quanto anche in questo caso viene adottato un pacchetto di dispositivi che derivano dalla partecipazione dell’azienda ad un ambiente organizzativo più ampio, ovvero la rete.

## **5. Analisi dei risultati**

Le interviste e i questionari hanno permesso di verificare, seppur parzialmente in alcuni casi, le ipotesi di ricerca esposte all’inizio di questo capitolo.

Alle informazioni contenute nei casi di studio illustrati nei precedenti paragrafi si aggiungono qui di seguito (tabella 9 e tabella 10) alcune informazioni aggiuntive per meglio inquadrare le realtà in relazione al welfare aziendale. Nelle tabelle in questione sono anche raccolti i dati riguardanti i modelli di welfare aziendale riscontrati.

Quello che si osserva, all’interno di ciascuna rete, è una certa eterogeneità delle motivazioni che hanno spinto le imprese ad implementare misure di welfare aziendale. Ciò è coerente con il fatto che ogni realtà può avere obiettivi specifici diversi da raggiungere con pratiche di questo tipo e ciò al netto dell’adozione di un modello di welfare aziendale piuttosto che un altro.

Anche in termini di qualità delle relazioni industriali i dati raccolti sono piuttosto omogenei. Le aziende interpellate, infatti, presentano relazioni positive con la controparte sindacale, indipendentemente dal fatto che questa possa essere a livello aziendale o territoriale.

Tabella 9 – Rete EuGenio

Nome impresa	Qualità Relazioni industriali	Modello di welfare implementato	Per quale motivo le imprese hanno deciso di aggregarsi in rete?	Cosa ha spinto le imprese ad implementare pratiche di welfare aziendale?
Thun Logistics	Insufficiente	Paternalistico-individualizzato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisizione di nuove risorse e know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentare benessere organizzativo</li> <li>• Conciliare tempi di vita e di lavoro dei dipendenti</li> <li>• Fidelizzare i dipendenti</li> </ul>
Corneliani	Partecipative	Paternalistico-individualizzato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione dei servizi erogabili e dei beni producibili</li> <li>• Acquisizione di nuove risorse e know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliare tempi di vita e di lavoro dei dipendenti</li> <li>• Sgravi fiscali e agevolazioni</li> <li>• Fidelizzare i dipendenti</li> <li>• Migliorare la relazione azienda-dipendente</li> <li>• Migliorare reputazione aziendale</li> <li>• Sgravi fiscali e agevolazioni</li> </ul>
Re.Le.Vi	Partecipative	Paternalistico-individualizzato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione dei servizi erogabili e dei beni producibili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziare la contrattazione di secondo livello</li> </ul>
Lubiam	Partecipative	Investimento sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione dei servizi erogabili e dei beni producibili</li> <li>• Acquisizione di nuove risorse e know-how</li> <li>• Agevolazioni fiscali</li> <li>• Altro: crediamo nel lavoro in rete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliare tempi di vita e di lavoro dei dipendenti</li> <li>• Sgravi fiscali e agevolazioni</li> <li>• Fidelizzare i dipendenti</li> <li>• Migliorare la relazione azienda-dipendente</li> <li>• Integrare il welfare pubblico</li> <li>• Aumentare la produttività</li> <li>• Ridurre assenteismo e turnover</li> <li>• Migliorare reputazione aziendale</li> <li>• Attrarre talenti</li> </ul>
Messaggerie del Garda	Partecipative	Paternalistico-individualizzato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilità di risorse pubbliche per azioni di work-life balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelizzare i dipendenti</li> <li>• Migliorare la relazione azienda-dipendente</li> <li>• Ridurre assenteismo e turnover</li> <li>• Migliorare reputazione aziendale</li> <li>• Attrarre talenti</li> </ul>

Tabella 10 – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale

Nome impresa	Qualità Relazioni industriali	Modello di welfare implementato	Per quale motivo le imprese hanno deciso di aggregarsi in rete?	Cosa ha spinto le imprese ad implementare pratiche di welfare aziendale?
La Spezia Container Terminal	Partecipative	Investimento sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altro: condividere un sistema di welfare che contribuisca a innalzare la capacità competitiva e innovativa delle attività produttive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentare benessere organizzativo</li> <li>• Conciliare tempi di vita e di lavoro dei dipendenti</li> <li>• Migliorare la relazione azienda-dipendente</li> </ul>
Consorzio asterix Quayside Service	Partecipative Partecipative	Applicativo Applicativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione dei servizi erogabili e dei beni producibili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migliorare la relazione azienda-dipendente</li> </ul>
Scuola Nazionale Trasporti e Logistica	Partecipative	Applicativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione dei servizi erogabili e dei beni producibili</li> <li>• Acquisizione di nuove risorse e know-how</li> <li>• Innovazione processi e produzione</li> <li>• Agevolazioni fiscali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentare benessere organizzativo</li> <li>• Conciliare tempi di vita e di lavoro dei dipendenti</li> </ul>



Relativamente alle motivazioni che hanno spinto le imprese ad aggregarsi in rete, invece, si osserva una maggiore omogeneità all'interno della Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale rispetto alla Rete EuGenio. Infatti, mentre tra le aziende coinvolte nella prima vi è in comune l'intento di implementare servizi erogabili – al netto di LSCT che, come si è visto, è il soggetto promotore e gestore dell'iniziativa –, all'interno della Rete EuGenio le motivazioni alla base dell'aggregazione sembrano non essere così univoche. Tuttavia, il fatto che quest'ultima realtà stia continuando ad operare, dimostra che un eventuale disallineamento iniziale può essere superato se nei fatti si verifica una certa comunione di intenti, come si avrà successivamente tempo di sottolineare ulteriormente.

*i) Agire in rete consente di individuare ed implementare soluzioni più aderenti al territorio riducendo isomorfismo e perché ciò sia maggiormente efficace ed efficiente occorre che il territorio di riferimento sia localmente circoscritto e che consenta un eguale accesso ai servizi progettati.*

Relativamente alla prima ipotesi delineata, i casi studiati mostrano come il territorio, pur non dovendo essere per forza considerato come un mero spazio fisico geograficamente delimitato secondo i normali criteri di comune-provincia-regione, assume una forte rilevanza nelle reti che si prefiggono l'obiettivo di collaborare per sviluppare ed erogare servizi comuni o a tutti accessibili.

*“...siamo aziende dell'alto Mantovano, la prevalenza di aziende è del basso Mantovano e poi dover andare a Mantova a fare le riunioni è un po' un problema” [HR Manager, Messaggerie del Garda – Rete EuGenio].*

Le distanze, infatti, oltre ad influire sulla agilità o meno del coordinamento tra le aziende della rete, hanno un peso importante quando si considera la fruibilità effettiva dei servizi che si vogliono sviluppare.

*“I comuni dovrebbero avere un ruolo di sensibilizzazione su questo tema (...), vedere quali sono le aziende del territorio e portare avanti politiche di welfare e politiche territoriali credo (...). Per il futuro mi auguro che le aziende seguite non si disperdano, che possano proseguire, magari con progetti più piccoli che facciano fare azioni concrete sul territorio, su comuni limitrofi, per esercitare un potere diverso”* [Responsabile Servizi Sociali, Comune di Borgo Virgilio – Rete EuGenio].

La differenza tra i due casi in esame, da questo punto di vista, è importante. Infatti, mentre la Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale si sviluppa all’interno del “sistema porto”, tra le aziende che in buona parte lo compongono, la Rete Eugenio non presenta un filo conduttore che unisca i propri partecipanti da un punto di vista territoriale se non il fatto di essere all’interno della provincia di Mantova.

*“...per andare a Mantova ci metto cinquanta minuti, (...) poi raddoppiato per due, andata e ritorno, i tempi diventano biblici. Per cui sì, c’è questo problema sul territorio che poi si riflette anche sul tema convenzioni. Perché sì, va bene, mi può piacere molto la convenzione che un’Azienda può avere a Mantova, ma i miei dipendenti non andranno mai a Mantova a sfruttare quella convenzione lì. Così come i suoi dipendenti non verranno mai qua”* [HR Manager, Messaggerie del Garda – Rete EuGenio].

I due casi studiati, pur essendo difficilmente confrontabili sul piano del funzionamento in senso stretto, visti i diversi percorsi che li hanno portati alla loro strutturazione attuale, forniscono spunti interessanti relativamente alla rilevanza della dimensione territoriale. Le difficoltà registrate dal “polo” dell’Alto Mantovano, relativamente alle difficoltà di accedere a servizi messi a disposizione più in prossimità delle aziende localizzate in zone più limitrofe a Mantova, nonché, di conseguenza, relativamente al ridotto interesse verso gli stessi servizi, sono un dato che rappresenta criticità che in futuro la rete si presume dovrà affrontare per favorire uno sviluppo della stessa che vada verso un’offerta sempre maggiore di servizi comuni – una soluzione potrebbe essere quella di scindere la rete in due, costituendo così una realtà nel basso mantovano e una nell’alto mantovano, sempre avendo però come riferimento Variazioni, in modo tale da facilitare sinergie tra le due realtà.

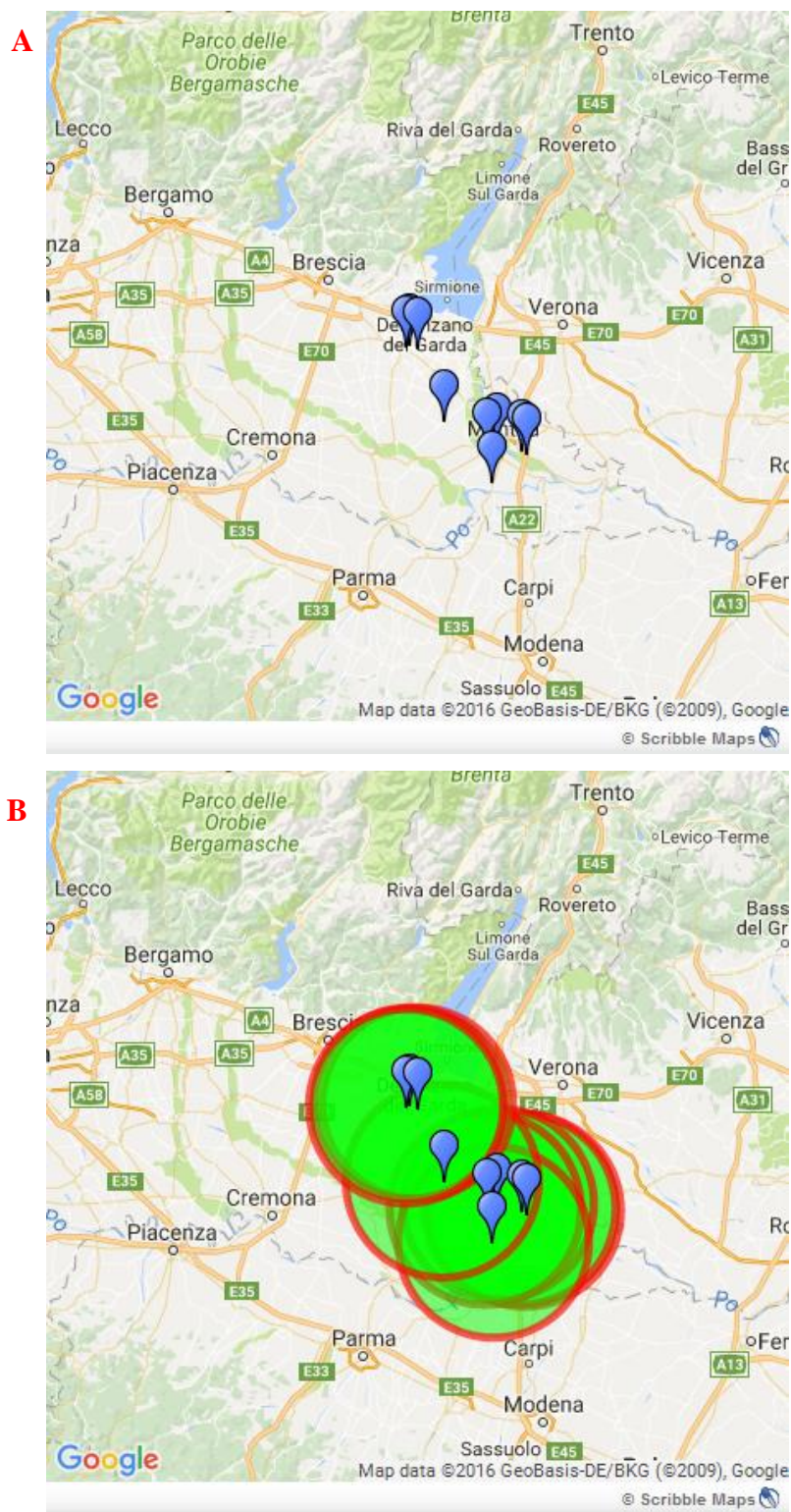
Il tema è quello dell'individuazione di un'ampiezza territoriale "adeguata", che va considerata più o meno estesa in funzione del numero di aziende presenti, la loro dispersione geografica e la dispersione geografica dei relativi lavoratori (immagine 1A-1B e immagine 2A-2B).

La Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale mostra, da questo punto di vista, uno scenario opposto a quello della Rete EuGenio. In questo caso, infatti, la rete si sviluppa all'interno di un territorio molto circoscritto, La Spezia e il suo porto, ed è caratterizzata da una profonda integrazione tra gli aderenti data dalla partecipazione ad uno stesso sistema produttivo, ovvero il "sistema porto".

Questi fattori facilitano la reperibilità di servizi fruibili dai lavoratori di tutte le aziende della rete, quindi una potenziale maggiore ricaduta positiva per questi e di conseguenza una potenziale maggiore utilità percepita dall'impresa nell'aderire alla rete.

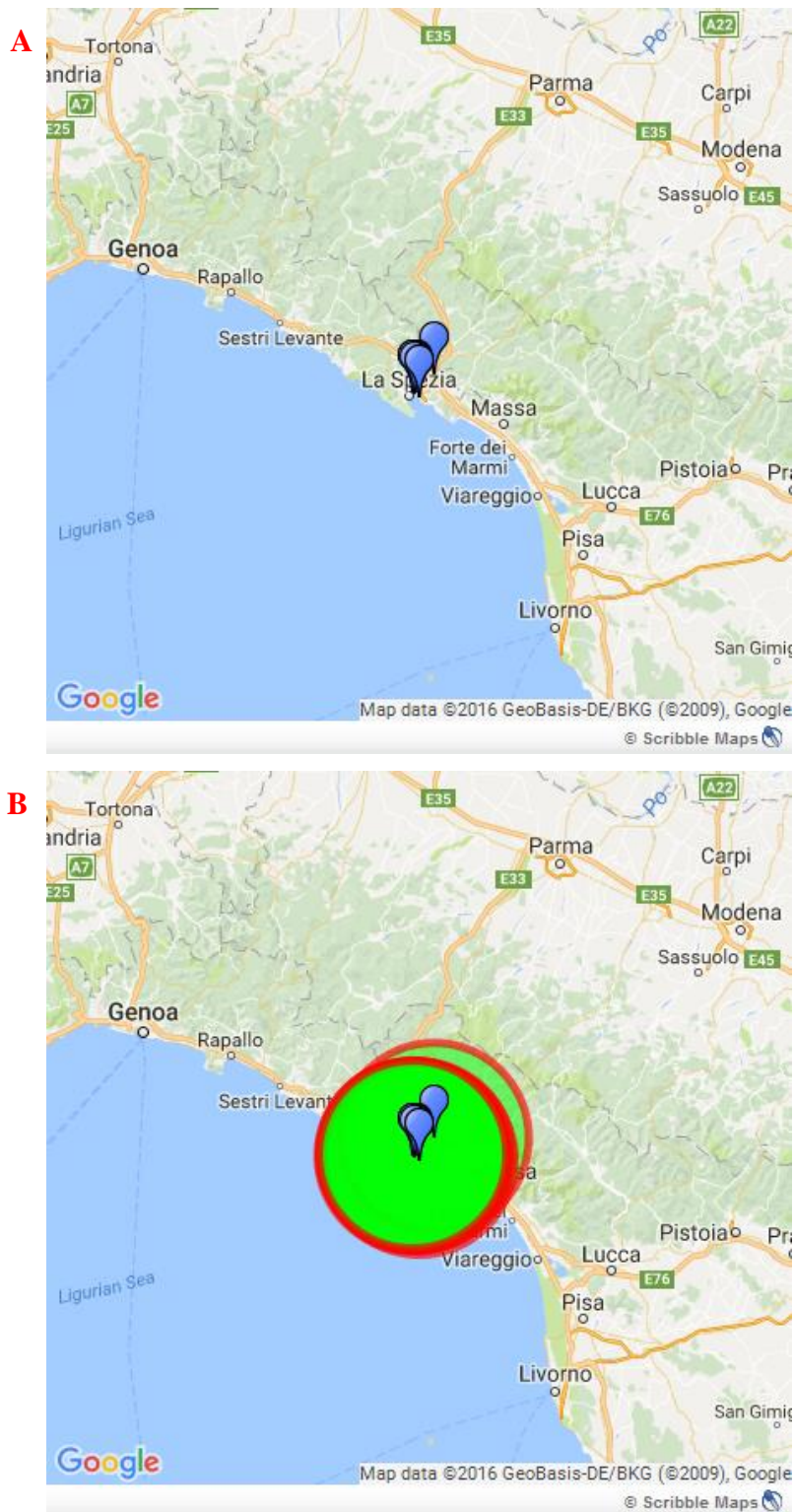
Tali dinamiche si uniscono alla presenza di un coordinamento "forte" – regolamentato con il contratto di rete e operato da LSCT – ovvero in possesso di competenze, di una visione, ovvero lo sviluppo del "sistema porto" e il sostegno della sua competitività, di risorse, necessarie (perlomeno in una fase iniziale) per sperimentare e sviluppare buone pratiche poi estendibili alla rete, e di una certa visibilità e presenza sul territorio, intendendo per tali non solo il fatto di essere una realtà importante per il territorio di riferimento, ma anche il fatto di coinvolgere lo stesso nel tentativo di ricercare sinergie. La presenza di questo coordinamento moltiplica gli effetti positivi di una territorialità non troppo dispersiva restituendo come risultato una maggior presenza e rilevanza della rete nel territorio di riferimento e una maggiore facilità nell'individuare servizi che abbiano sia il requisito dell'utilità effettiva per il lavoratore, ovvero vengono implementati perché segnalati come utili dai lavoratori stessi o a seguito di indagini interne, sia quello della valorizzazione di realtà locali – ovvero senza ricorrere a servizi standardizzati forniti da provider specializzati, ma sfruttando quello che il territorio mette a disposizione – sia quello di una maggiore vicinanza rispetto a quelli che sono i bisogni specifici della popolazione della rete. Quest'ultimo punto è riscontrabile con l'ampio numero di servizi messi a disposizione, facendo sì che l'insieme di questi vada ad essere sempre più aderente ai set di bisogni dei lavoratori di quella realtà di rete, in quel territorio specifico.

Immagine 1 – EuGenio: collocazione geografica delle aziende (A); dispersione geografica dei lavoratori (B)<sup>113</sup>



<sup>113</sup> Relativamente alla dispersione dei lavoratori si è stimato un raggio di provenienza di 25 km rispetto alla sede di lavoro.

Immagine 2 – La Spezia: collocazione geografica delle aziende (A); dispersione geografica dei lavoratori (B)<sup>114</sup>



<sup>114</sup> Relativamente alla dispersione dei lavoratori si è stimato un raggio di provenienza di 25 km rispetto alla sede di lavoro.

*“...sono convinto che dal punto di vista territoriale i servizi debbano essere fruibili da tutti. (...) Secondo me sarebbe meglio [sviluppare una rete per il welfare] tra aziende che già si parlano a livello commerciale, c'è già una sorta di collaborazione sul lavoro. (...) Potrebbe essere applicata in aziende facenti parte di una filiera oppure di un distretto, (...) in zone territoriali molto circoscritte...”* [Amministratore Delegato, Quay Side Service - Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale]

Ad ogni modo, non si intende, in questa sede, dare un giudizio circa la quantità dei servizi erogati nella rete.

Tantomeno, in relazione all'isomorfismo di cui all'ipotesi di ricerca, non si intende dare un giudizio circa i contenuti delle iniziative sviluppate dalle reti in questione, in quanto l'operatività della Rete EuGenio è stata fino ad oggi impostata sull'utilizzo di risorse pubbliche, non dunque rendendo possibile un opportuno paragone - tuttavia va considerato un dato anche il fatto che la Rete EuGenio non sia riuscita, nonostante le frequenti interazioni tra gli aderenti e la continua ricerca di sviluppare il tema del welfare all'interno della rete, ad implementare servizi comuni che prescindessero da tali risorse. Quello che si intende sottolineare è che una maggiore coesione territoriale può agevolare un maggiore sviluppo delle esperienze di rete con le quali si intendono sviluppare servizi di welfare comuni.

*ii) Agire in rete con finalità legate al welfare aziendale porta ad avere risultati tanto più positivi quanto più analoghi sono i modelli di welfare presenti nelle aziende partecipanti.*

Si è riscontrata una certa omogeneità tra i modelli di welfare implementati in azienda. Ciò fa desumere che al momento della creazione della rete ci possa essere già una sorta di autoselezione tra i partecipanti, ovvero finiscono per collaborare quelle realtà che hanno le visioni più coincidenti in tema di welfare aziendale.

Tuttavia, non può essere formulata una più precisa considerazione in quanto mancano le informazioni circa buona parte delle partecipanti alle due reti studiate.

Ad ogni modo, interviste e questionari mettono in evidenza non solo una certa comunione di intenti da parte dei partecipanti, ma anche sensibilità analoghe sul tema. Un dato,

questo, che può far desumere che per garantire una corretta operatività da parte della rete occorre che i modelli di welfare implementati siano tra loro non troppo distanti.

*“...c’è la voglia di fare sinergie insieme, di fare qualcosa di diverso, e tutte le aziende della rete hanno un po’ nel DNA la voglia di fare welfare, di trovare qualcosa di nuovo rispetto a quello che si fa”* [Responsabile Risorse Umane, Thun Logistics – Rete EuGenio].

Nell’approfondire questa ipotesi di ricerca è stato riscontrato che, al netto del modello di welfare implementato, il fattore che sembra poter creare maggiori complicità è la diversità tra i sistemi di relazioni industriali presenti nelle singole realtà aziendali e nel territorio di riferimento.

Come anticipato, la qualità delle relazioni industriali nelle realtà studiate è, generalmente, buona e gli intervistati hanno in diverse occasioni sottolineato il ruolo non secondario del sindacato nell’implementazione di misure di welfare aziendale.

*“[Il sindacato] Può essere importante nel momento in cui può farsi portatore di qualche istanza, orientando in maniera più mirata l’azienda nelle scelte che fa”* [HR Manager, Corneliani – Rete EuGenio].

*“...partiamo dal presupposto che la costruzione di questo modello sin dalle origini è stata fatta con la partecipazione delle organizzazioni sindacali (...). Io ritengo che il sindacato, nel momento in cui fa il sindacato, non solo sia utile, ma addirittura propedeutico all’azienda, perché se l’obiettivo comune è quello di migliorare l’azienda per migliorare la condizione dei lavoratori, sicuramente il sindacato è uno strumento potente perché aiuta a recepire quelle che sono le necessità e i disagi dei dipendenti, ti aiuta a cercare soluzioni, e se non ci fosse per un imprenditore che ha mirato a portare avanti la sua azienda diventa difficile poter capire, percepire (...). In questo porto la fortuna è stata che c’era un sindacato che faceva il sindacato, (...) in tutta la crescita di questo porto loro sono stati parte attiva e anche in questo caso sono stati utili a capire quali potevano essere i servizi da mettere in rete, ma soprattutto anche loro hanno avuto uno strumento da avvalersi nei confronti degli iscritti, mitigando, loro hanno aiutato noi e noi loro.*

*Quindi se c'è una partecipazione e questa è attiva e positiva è sicuramente molto importante*" [Amministratore Delegato, Quasy Side Service - Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

La criticità non risiede nel modello di relazioni industriali implementato nella singola azienda, ma nella mediazione tra questi modelli nel momento in cui si appropria un sistema di relazioni industriali di tipo territoriale, quindi in qualche modo anche condiviso all'interno della rete.

I rapporti tra aziende e sindacato possono, infatti, rappresentare un ostacolo, nell'ottica di risultati positivi a livello di rete, nel momento in cui la contrattazione o meno di determinate misure diventa necessaria – per legge, per il volere di una delle parti, ovvero per prassi – per l'implementazione delle misure stesse.

Una contrattazione aziendale avviata da certe imprese facente parti della rete potrebbe, a ben vedere, scoraggiare queste dall'impegnarsi su altri tipi di contrattazione sindacale a livello di territorio o di rete. Parimenti, l'assenza del sindacato in alcune aziende potrebbe disincentivare queste dal promuovere una contrattazione aziendale o territoriale.

Un altro esempio è quello di misure che per un'azienda totalmente desindacalizzata potrebbero essere implementate in qualunque momento senza problemi di sorta, mentre per un'azienda con relazioni sindacali avviate da tempo tale implementazione potrebbe richiedere più tempo e modalità magari diverse a seguito del confronto con il sindacato. Ciò potenzialmente potrebbe ridurre i benefici di una misura tra aziende della stessa rete oppure ridurre l'effettiva accessibilità e fruibilità.

Le realtà studiate presentano, anche in questo caso, situazioni diverse. Da un lato, nella Rete EuGenio si riscontra una certa diffidenza da parte dei partecipanti nell'avviare un dialogo, nel merito, con le delegazioni sindacali territoriali che hanno chiesto di partecipare (a progetto già avviato e pienamente operativo). La criticità percepita, in particolare, è quella che il sindacato cercasse di attribuirsi i meriti del progetto o avanzasse pretese in merito a tematiche su cui non aveva dato alcun contributo (in quanto delegazione territoriale).



*“Il mio approccio inizialmente non era molto positivo inizialmente e, invece, mi hanno stupito. Loro hanno chiesto di entrare formalmente nella rete, come partner (...). Le aziende hanno detto ‘il lavoro lo abbiamo fatto noi, abbiamo investito risorse, è il tipico atteggiamento del sindacato, quello di proclamare la propria vittoria nell’aver portato a casa questi risultati’. Allora abbiamo detto ‘chiamiamoli, confrontiamoci’ e abbiamo avuto un tavolo di confronto presso Confindustria con CGIL e CISL. Loro sono stati molto disponibili a strutturare un rapporto di questo tipo: con cadenza mensile interfacciarsi con loro, raccontare come procedere e che iniziative si stanno implementando, ma non solo, i vari direttori del personale delle aziende che prendono parte alle nostre riunioni si sono impegnati, come già hanno fatto per le iniziative sviluppate in precedenza, a informare le RSU e a utilizzarle come filtro, anche, per arrivare ai dipendenti (...). Questo dialogo è stato accettato. I sindacati territoriali quindi si siedono al tavolo per essere informati su come procedono le cose. Anche perché loro sono arrivati lì e si sono sentiti dire che le aziende avevano investito, che era già stata spesa la metà del primo finanziamento regionale (...) e che le aziende già si incontravano a cadenza mensile. Quindi loro sostanzialmente non potevano dire o pretendere più di tanto” [HR Consultant, Variazioni – Rete EuGenio].*

Il compromesso a cui si è giunti vede, dunque, il sindacato territoriale non come parte attiva nella rete, ma come mero interlocutore.

Un ruolo diverso del sindacato è anche difficile da prevedere, al momento, in quanto ancora si sta valutando se adottare o meno una piattaforma contrattuale territoriale o di rete. Le difficoltà, tornando al punto illustrato in precedenza, in questo caso risiedono nella conciliazione dei sistemi di relazioni industriali presenti nelle singole aziende.

*“La contrattazione si tende a farla su sé stessi, così ognuno può regolarsi” [HR Manager, Lubiam – Rete EuGenio].*

*“Ne abbiamo discusso [di una contrattazione di secondo livello territoriale o di rete], ma avendo contratti collettivi diversi e sindacati diversi, gli approcci sono molto diversi. Servirebbe un interlocutore che si faccia carico di queste difficoltà” [Responsabile Risorse Umane, Re.Le.Vi. – Rete EuGenio].*

Dall'altro lato, nella Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale, pur essendo, anche qui, in presenza di una buona qualità delle relazioni industriali all'interno delle singole aziende e modelli di relazioni industriali diversi all'interno delle stesse, è rilevabile la presenza di un sindacato certo non "unitario" ma apparentemente "unito" all'interno del porto, in grado di dialogare costantemente con le imprese in maniera costruttiva, agendo, quindi, in rappresentanza dei lavoratori componenti quello specifico ambiente produttivo quale è il "sistema porto".

Relativamente al tema del welfare aziendale e della rete, il sindacato è stato coinvolto, ma non ha giocato un ruolo attivo. Viene informato delle iniziative e in alcuni casi viene sentito per condividere alcune linee di azione.

In questa realtà le criticità sembrano essere minori e ciò può essere dovuto a una più consolidata relazione tra sindacato territoriale ed aderenti alla Rete.

Un ruolo importante per poter superare le potenziali criticità derivanti dal dialogo tra la rete e le delegazioni territoriali dei sindacati, nonché dalla conciliazione di modelli di relazioni industriali diversi all'interno delle singole, è giocato da chi svolge il "coordinamento" della rete. È questo soggetto, infatti, che deve essere in grado di mediare le varie posizioni, arrivare a una sintesi e portare avanti lo sviluppo di servizi che possano "funzionare" su piattaforme aziendali e in contesti diversi.

*iii) Il contratto di rete come strumento di regolamentazione interna presenta vantaggi sostanziali in quanto agevola lo sviluppo di una progettualità di lungo periodo, genera una maggiore cooperazione e mette a disposizione strumenti (es. codatorialità, organo comune, fondo patrimoniale comune) in grado di dare un contributo rilevante allo sviluppo della rete e alla sua operatività.*

I dati raccolti con questionari e interviste permettono di considerare il contratto di rete come uno strumento potenzialmente utile per poter generare una realtà unita con una direzione unica e con delle regole di funzionamento dichiarate e condivise.

Tuttavia, dal momento che le retiste hanno sottolineato come una formalizzazione della rete sia importante per definire ruoli, obblighi, oneri e meccanismi di coordinamento, è

possibile sostenere che probabilmente non è tanto lo strumento del contratto di rete in sé ad agevolare lo sviluppo della rete nel lungo periodo, ma può esserlo qualunque strumento in grado di formalizzare la collaborazione tra le imprese aderenti e definire le regole di collaborazione.

Inoltre, gli strumenti messi a disposizione dal contratto di rete (codatorialità, organo comune, fondo patrimoniale comune) relativamente al caso considerato, non sembrano aver avuto un ruolo e un peso tale da confermare quanto sostenuto nell'ipotesi di ricerca.

È altresì vero che il caso di rete contratto analizzato registra la presenza di una realtà, LSCT, che oltre ad essere la più grande e visibile sul territorio, tra quelle aderenti, è anche la prima promotrice e sostenitrice dell'iniziativa, condivide i propri servizi con gli altri componenti della rete e coordina le attività legate al welfare. Ponendosi, dunque, in una posizione di netta leadership. Tale dinamica, può, dunque, aver relegato il contratto a mero strumento di regolamentazione interna invece di diventare una vera e propria piattaforma alla base di un sistema di welfare comune.

*“...tutte le cose se vengono formalizzate hanno una loro dimensione. Se non sono regolamentate accade qualcosa per cui si spengono. Diciamo che [la stipula del contratto di rete] è stata la regolamentazione di un dato di fatto, c'era una rete, è stata formalizzata., non è cambiato nulla sostanzialmente se non che questa azienda può dare determinati servizi ad altri”* [Responsabile Programmazione Sviluppo e Progetti Innovativi, Scuola Nazionale Trasporti e Logistica – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

La Rete EuGenio, invece, è basata sulla partecipazione al bando, descritto nei paragrafi precedenti, di Regione Lombardia.

La mancanza, ad oggi, di una maggiore formalizzazione della Rete, è compensata da un forte affiatamento tra le aziende partecipanti.

Per l'erogazione dei servizi, come si è visto, la Rete si basa su risorse messe a disposizione della Regione e un tema interessante è quello relativo al tipo di regolamentazione interna che la Rete adotterà nel momento in cui tali risorse non saranno più disponibili e si vorrà continuare a sviluppare ed erogare servizi di welfare comuni.

*“Per me, per il pezzo di strada sin qui fatto, le imprese non possono continuare a farlo in questo modo aleatorio, cioè devono arrivare a mettere a regime questa cosa, (...) devono regolare in qualche modo lo stare insieme”* [Responsabile Servizi Sociali, Comune di Borgo Virgilio – Rete EuGenio].

Si sottolinea che, ad oggi, la mancanza di un contratto rete, quindi di un certo tipo di formalizzazione e strutturazione della collaborazione, non ha prodotto – al netto delle difficoltà “fisiologiche” insite nel voler far dialogare un certo numero di realtà diverse tra loro –, disagi organizzativi o “penalizzazioni”, da un punto di vista operativo, degne di nota. Tuttavia in alcuni casi si è percepita la necessità di iniziare a strutturare la collaborazione in maniera più regolamentata.

Uno dei risultati maggiormente apprezzati da questa collaborazione in rete da parte degli aderenti è la possibilità di confrontarsi su temi quali il welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro e condividere le proprie esperienze.

*“È un po’ un mix [la composizione della rete], ma credo sia anche la ricchezza di questa rete nel senso che ci sono le aziende che sono più destrutturate ma hanno più voglia di fare e quindi danno anche un’energia di un certo tipo, mentre le aziende più strutturate portano contributi esperienziali. (...) Si sta formando un team molto affiatato, quindi problematiche sostanziali, non ne vedo. Ci possono essere problematiche più di tipo organizzativo, gestionale, quindi incastrare le agende riuscire a far incontrare diverse persone che vengono da aziende diverse, (...) però devo dire che man mano si affina anche il coordinamento”* [HR Manager, Corneliani – Rete EuGenio].

*“Lavorare con otto realtà con strutture diverse, esigenze diverse, tempi diversi, eccetera, non è semplicissimo. Quindi forse questo rallentamento è un po’ il prezzo da pagare, ma dall’altro lato c’è la questione della condivisione che è molto importante”* [Responsabile Comunicazione, Lubiam - Rete EuGenio].

*“...io credo che quando si parla di rete, non bisogna pensare ai propri confini (...), nel momento in cui si fa parte di una rete bisogna capire che si sta ragionando non su 34*

*dipendenti ma si ragiona su 2000. Se penso anche alla consulenza legale, noi sapevamo che non avrebbe attecchito molto qui sulla logistica perché essendo una realtà piccola conosciamo quelli che sono i problemi delle persone e cerchiamo di supportarli, (...) però quando si ha una rete bisogna pensare alla rete, pensare in grande e questo a volte porta benefici, a volte no” [Responsabile Risorse Umane, Thun Logistics – Rete EuGenio].*

Occorre, infine, osservare che la maggior criticità, in questa realtà di rete, è rappresentata dal dover rispettare un certo tipo di procedure burocratiche per accedere ai fondi pubblici. Ciò, spesso, causa rallentamenti o una operatività eccessivamente macchinosa.

*iv) Le PMI beneficiano dal lavoro in rete in quanto da loro la possibilità di accedere a misure di welfare aziendale difficilmente implementabili altrimenti.*

Si è potuto riscontrare che in alcuni casi la rete ha consentito l’avvicinamento al tema del welfare aziendale, l’accesso a un certo know-how e a degli strumenti difficili da acquisire e implementare altrimenti.

In entrambe le realtà, dunque indipendentemente dalla regolamentazione interna adottata dalla rete, l’aggregazione di diverse realtà ha permesso, anzitutto, la condivisione di esperienze, che è risultata essere di grande aiuto anche per imprese che già si erano avvicinate al tema del welfare aziendale.

Oltre a questa dinamica, piuttosto generalizzata all’intero delle due realtà studiate, sono stati rilevati casi specifici in cui l’aggregazione tra imprese ha consentito all’azienda di accedere per la prima volta al tema del welfare ovvero implementare servizi che da sola non sarebbe riuscita ad offrire ai propri dipendenti.

*“Prima di allora [dell’adesione a EuGenio] diciamo che di azioni di welfare, a parte alcune iniziative che non venivano definite welfare, non è che ne facessimo molte, o che il welfare ricevesse una particolare attenzione da parte della direzione” [HR Manager, Messaggerie del Garda – Rete Eugenio].*

*“Bisogna trovare qualcuno che te lo faccia, perché tu non hai né le risorse né la maniera per farlo. (...) Per noi costerebbe troppo, (...) per una piccola impresa o si sta dentro*

*una rete oppure...*” [Responsabile Programmazione Sviluppo e Progetti Innovativi, Scuola Nazionale Trasporti e Logistica – Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

*“Già per la realizzazione di questo progetto credo ci vogliano delle risorse sia umane che economiche che le PMI singolarmente non riuscirebbero ad avere, (...) poi che abbiano interesse o meno quello dipende dalla lungimiranza dell'imprenditore, ma singolarmente non lo potrebbero fare mai. (...) È fondamentale che ci sia un determinato bacino reale perché a livello di risorse umane ha un costo sulla gestione che in una PMI non si può sostenere perché la ricaduta sarebbe troppo piccola rispetto all'investimento. Se invece fossero molte aziende a dividerli (...) i costi diventano irrisori”* [Amministratore Delegato, Quay Side Service - Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale].

Le risultanze dei questionari e delle interviste permettono di confermare quanto dichiarato nell'ipotesi di ricerca, ma la mancata partecipazione di altre PMI facenti parte delle due realtà studiate in parte limita la portata di tale considerazione.

Infatti, pur essendo i casi in questione significativi qualitativamente, per quel che riguarda il punto di vista e le difficoltà delle PMI nell'accedere a strumenti di welfare aziendale, si è in presenza di un ridotto ed eterogeneo insieme di realtà aziendali.

La raccolta di ulteriori testimonianze aziendali di questo tipo avrebbe consentito di indagare maggiormente sull'eventualità che tali dinamiche siano tipiche di (ovvero più facilmente riscontrabili in) una certa tipologia di PMI – a seconda, ad esempio, del fatturato, del settore merceologico di appartenenza, del tipo di proprietà, eccetera – ovvero rappresentino dinamiche non ascrivibili a un certo insieme di realtà aziendali con determinate caratteristiche comuni, ma dinamiche situazionali relative a singoli casi aziendali, senza che vi sia un macro-insieme di riferimento.

## CONCLUSIONI

Con il presente lavoro di ricerca si è voluto analizzare il tema del welfare aziendale ed approfondirne gli aspetti in relazione ad una sua implementazione in contesti di rete, chiarire criticità e vincoli di tale modello ed esplorarne il potenziale in quanto strumento in grado di portare a uno sviluppo del welfare aziendale in chiave territoriale e a portata delle imprese di piccole e medie dimensioni

A tal fine, i risultati dello studio esplorativo condotto sul campo possono fornire utili indicazioni.

In primo luogo, la territorialità risulta essere un fattore potenzialmente critico che occorre tenere in considerazione nel momento in cui si decida di intraprendere un percorso di aggregazione per l'erogazione di servizi comuni. Le distanze, infatti, oltre ad influire sulla agilità del coordinamento tra le aziende della rete, hanno un peso importante quando si considera la fruibilità effettiva dei servizi che si vogliono sviluppare.

Una tale considerazione può assumere la veste di suggerimento operativo per le imprese che decidono di aggregarsi con le finalità di cui sopra ovvero come monito per le pubbliche amministrazioni qualora decidessero di promuovere in tale direzione.

Dal lato delle amministrazioni pubbliche, se l'obiettivo di promuovere reti per il welfare aziendale che possano erogare servizi al proprio interno, diffondere l'utilizzo di pratiche di welfare e permettere esternalità positive sul territorio, è quello di sviluppare servizi innovativi, in grado di dare risposte mirate a bisogni tipici del territorio in questione ovvero valorizzare il capitale sociale del medesimo territorio, occorre sottolineare che presumibilmente sarà maggiormente probabile raggiungere tali obiettivi se il territorio in questione è di dimensioni ridotte. Tuttavia, pare come ciò, di per sé, non aiuti a comprendere le grandezze a cui ci si riferisce. L'ampiezza del territorio, infatti, va considerata più o meno estesa in funzione del numero di aziende presenti, la loro dispersione geografica e la dispersione geografica dei relativi lavoratori.

Un servizio di welfare è tanto più utile, quanto più è tarato su bisogni specifici e caratteristici e quanto più viene utilizzato dal lavoratore. Maggiore, poi, è l'utilizzo dello strumento, maggiori potranno essere le esternalità positive nel territorio in questione.

Le domande da porsi sono: quanto esteso può diventare un territorio affinché tra imprese che vogliono erogare servizi in comune si possano individuare iniziative fruibili e accessibili da tutti i lavoratori? Quanto esteso può diventare un territorio affinché tra imprese che vogliono erogare servizi in comune si possano sviluppare iniziative armoniche rispetto alle specificità del contesto senza ricorrere a servizi standardizzati reperibili sul mercato? Quanto esteso può diventare un territorio affinché tra imprese che vogliono erogare servizi in comune si possano valorizzare appieno le istituzioni esterne alla rete rappresentanti comunità, istanze sociali, amministrazioni pubbliche, eccetera? Quanto esteso può diventare un territorio affinché tra imprese che vogliono erogare servizi si possa effettivamente, efficacemente ed efficientemente dare risposte a bisogni esistenti?

Ad oggi non vi è una risposta, ma, questi, sono quesiti che i promotori di iniziative di questo tipo potrebbero trovare utile porsi.

Da un punto di vista operativo, una indicazione potrebbe essere quella di valutare la tipologia di servizi maggiormente efficace a seconda dell'estensione, più o meno ampia, del territorio di riferimento per la rete.

Da un lato, servizi fruibili in azienda riducono il peso della dispersione dei domicili dei lavoratori, ma, ai fini di una eguale fruibilità da parte di questi, assume grande rilevanza la dispersione geografica delle aziende.

Si tratta di servizi fruibili fisicamente dal lavoratore sul posto di lavoro, come, ad esempio: l'organizzazione di servizi di lavanderia con ritiro e consegna in azienda, servizi di disbrigo di pratiche burocratiche e, più in generale, tutto quanto riconducibile alla figura comunemente definita "maggior-domo aziendale" – che nel contesto in esame potrebbe diventare "maggior-domo di rete" – ovvero una persona incaricata di prendersi cura delle incombenze personali e familiari dei lavoratori (pagamento bollette, ritiro pacchi, svolgimento di piccole commissioni, eccetera), agendo così sull'aspetto del *time saving* e del *time management*. Misura, quest'ultima, che implementata in una rete contratto presenta ulteriori spunti interessanti da un punto di vista gestionale, in quanto il "maggior-domo" potrebbe essere assunto in codatorialità ovvero dalla rete stessa (qualora questa fosse stata strutturata con personalità giuridica), diventando così una risorsa comune tra le aziende aderenti senza appesantire unicamente una di queste.



Iniziative di questo tipo sono presenti in alcune grandi aziende, ma hanno il potenziale per essere implementate efficacemente anche in contesti di rete che si sviluppano in territori molto circoscritti (bassa dispersione territoriale delle aziende) come, volendo estremizzare, singole zone industriali localizzate in comuni di medio-piccole dimensioni. Dall'altro lato, vi sono servizi fruibili sul territorio che possono ridurre il peso della distanza tra le imprese, ma rendono rilevante la dispersione dei domicili dei lavoratori. Infatti, nel caso in cui le imprese aderenti avessero una dispersione tale da non consentire una operatività efficace ed efficiente di servizi fruibili sul posto di lavoro da parte dei lavoratori, ma la dispersione dei domicili di questi è tale per cui è possibile individuare un territorio comune in cui sono presenti servizi di interesse per gran parte dei lavoratori, una strada percorribile è quella di stipulare convenzioni nel territorio individuato. È, ad esempio, il caso di imprese molto distanti tra di loro, ma la cui manodopera proviene da un unico macro-territorio di riferimento, come una città di medio-grandi dimensioni. È il caso della Rete delle imprese del porto di La Spezia per il welfare aziendale che, oltre ad avere una dispersione territoriale delle aziende molto ridotta, ha come territorio di riferimento, appunto, la città della Spezia.

Se, invece, nessuna delle due situazioni sopradescritte si presentasse, ovvero si fosse in presenza di realtà tra loro distanti, al punto tale da non consentire una efficace ed efficiente operatività di servizi fruibili sul posto di lavoro, e non fosse possibile individuare un macro-territorio di riferimento omogeneo, sarebbe opportuno ricorrere a quelle misure standardizzate su scala regionale e/o nazionale messe a disposizione da società di servizi che si occupano di welfare aziendale, che a monte stipulano convenzioni ad hoc.

In secondo luogo, è stato rilevato che il modello di welfare aziendale implementato in azienda può assumere una certa rilevanza in relazione al funzionamento della rete. Nel caso in cui in una rete fossero presenti modelli e approcci al welfare aziendale non compatibili, infatti, ciò potrebbe rappresentare un ostacolo per una corretta operatività in termini di decisioni relative, ad esempio, a priorità e natura delle iniziative da implementare, nonché per quel che riguarda le analisi costi-benefici e la valutazione dei risultati ottenuti.

Per i promotori di progetti di rete legati al welfare potrebbe essere utile considerare tali aspetti nel momento in cui vengono valutati i potenziali aderenti.

Tuttavia, il sistema di relazioni industriali presente in azienda, sia questo parte integrante o meno dell'approccio aziendale al welfare, può avere una influenza ancora maggiore di quest'ultimo nel raggiungimento di risultati positivi a livello di rete in termini di implementazione di servizi comuni ovvero accessibili a tutti.

Una questione è legata direttamente al funzionamento delle relazioni industriali in azienda. La presenza del sindacato, il fatto che tale sindacato abbia o meno un effettivo potere contrattuale, la presenza di una contrattazione collettiva di secondo livello aziendale e una certa "ritualità" tra le parti, sono tutti aspetti, a titolo esemplificativo, che se presenti possono portare a rallentamenti nell'attuazione di certe misure ovvero addirittura ostacolarne l'implementazione. Con ciò non si intende affermare che tali dinamiche siano un ostacolo per l'operatività dell'azienda in sé, in relazione al welfare aziendale, ma che inserite in un contesto di rete possono provocare inefficienze qualora confliggevano con quanto accade in altre aziende aderenti. A ben vedere, infatti, aspetti come quelli sopraelencati sarebbero in completa antitesi con aziende dove i rapporti con il personale sono gestiti direttamente dall'imprenditore, non sono presenti organizzazioni sindacali e non vi è la disponibilità ad avviare un dialogo con queste.

Una seconda questione riguarda, invece, la fiscalità legata al welfare aziendale. Il Legislatore, infatti, attribuisce al welfare negoziato una valenza di primo piano in relazione alla possibilità di detassare e decontribuire i benefit legati al welfare, nonché di dedurre integralmente le spese. Tali previsioni, unite alle considerazioni di cui sopra relative ai sistemi di relazioni industriali presenti nelle singole aziende, hanno il potenziale di creare disaccordi in quanto la possibilità di accedere o meno a un tale regime di vantaggio fiscale può rendere più o meno appetibili e/o convenienti certe misure piuttosto che altre.

Potrebbe, dunque, essere opportuno analizzare a "monte", nella fase di progettazione della rete, lo stato dell'arte delle relazioni industriali nelle singole realtà, valutare se vi sono possibilità per un'armonizzazione di queste a livello di rete e/o la possibilità di sviluppare una piattaforma territoriale. Ciò al fine di ridurre le probabilità che emergano

eventuali complicanze ed avviare un'attività di rete coerente con le dinamiche interne delle realtà aziendali aderenti.

Ciò detto, occorre sottolineare che relativamente a quegli attori che dovrebbero essere parte non solo attiva ma anche proattiva in tema di relazioni industriali, ovvero organizzazioni sindacali e associazioni datoriali, si è riscontrata ancora una certa inadeguatezza e arretratezza culturale.

Lo studio della rilevanza del contratto di rete, in quanto strumento più adeguato per la strutturazione e la regolamentazione di una rete per l'erogazione di servizi di welfare comuni, non ha prodotto risultati esaustivi in tale direzione, ma ha permesso di portare in evidenza un aspetto di non secondaria importanza in reti di questo tipo, ovvero la presenza di un coordinamento "forte".

Un coordinamento di questo tipo è stato individuato nel caso della rete sviluppata a La Spezia. Qui, infatti, responsabile di questo aspetto era un soggetto in possesso di una visione, di risorse, di competenze e di visibilità nel territorio di riferimento, nonché, entro certi limiti, autonomia decisionale ed operativa (regolamentata, peraltro, all'interno del contratto di rete).

La strutturazione di un organo di coordinamento di questo tipo, che non necessariamente nella forma deve ricalcare l'esempio della Spezia, può essere una delle chiavi di successo della tipologia di rete in questione.

Quanto accade nel caso della Rete EuGenio è significativo in relazione a tale dinamica. Qui, infatti, si è in presenza di un soggetto incaricato del coordinamento della rete che, pur avendo importanti competenze e visibilità nel territorio di riferimento, non ha risorse a disposizione, se non quelle rese disponibili da bandi pubblici, manca di una vera e propria visione di lungo periodo – l'operatività della rete è ancora vincolata alla disponibilità di risorse pubbliche, ad oggi non è previsto un piano per il proseguimento delle attività a prescindere da queste, dunque l'orizzonte effettivo tende più al medio-breve periodo – e ha assunto un ruolo prevalentemente da facilitatore (nei confronti di istituzioni, parti sociali e territorio) e consulenziale.

Nel caso della realtà in questione, al netto di eventuali altre criticità, la definizione di un "organismo" di coordinamento più strutturato e più "forte" potrebbe essere una delle leve per garantire uno sviluppo della rete nel tempo.

Al netto delle implicazioni delle attività di coordinamento, entrambi i casi analizzati forniscono spunti di rilievo in termini di modalità di strutturazione e regolamentazione per reti di questo tipo e tracciano innovative linee evolutive per il welfare aziendale in tali contesti, che sarebbe opportuno venissero colte dagli addetti ai lavori per favorire uno sviluppo del tema.

Da un lato, quello che si delinea è un modello che vede lo sviluppo di iniziative di welfare da parte di un'azienda "capofila", strutturata in un determinato territorio, che gestisce in prima persona il piano e lo condivide all'interno di una rete che coinvolge partner, aziende partecipate e fornitori locali; dall'altro, un modello potenzialmente di maggiore interesse per aziende di piccole e medie dimensioni può prevedere un'aggregazione tra "pari" la cui operatività, in relazione al welfare, si poggia sul coinvolgimento, all'interno o meno di un contratto di rete vero e proprio, di un operatore specializzato presente sul territorio che si occuperà di sviluppare le iniziative.

Infine, si è registrato un certo potenziale delle reti per il welfare aziendale per favorire una più capillare diffusione di quest'ultimo, accrescere la consapevolezza delle imprese sul tema, rendere accessibili, soprattutto alle PMI, misure difficilmente fruibili altrimenti e sviluppare quanto già implementato a livello di singola impresa.

La possibilità di avviare un confronto tra le imprese aderenti su problematiche analoghe in tema di welfare permette una migliore messa a punto delle misure già presenti in azienda. Inoltre, la condivisione di pratiche ed esperienze consente alle aziende di ampliare i propri piani di welfare aziendale e per quelle realtà che non avessero ancora implementato nulla in tal senso fornisce una opportunità per sperimentare alcune misure e servizi un po' alla volta.

Un potenziale risultato, in questo modo, è la capillarizzazione delle misure e il rafforzamento dei piani di welfare aziendale in un determinato territorio

Tali dinamiche possono risultare molto rilevanti per i policy maker dal momento viene posto l'accento sul welfare in rete in quanto stadio intermedio per le PMI tra l'assenza assoluta di welfare aziendale e la (ideale) piena consapevolezza del tema con la conseguente implementazione di misure per i propri lavoratori (qualora il tema fosse reputato utile dall'imprenditore).

L'ostacolo che si potrebbe superare in questo modo è quello delle c.d. "isole felici", ovvero ricchi e importanti sistemi di welfare incentrati su un'unica azienda all'interno di un territorio, senza che attorno ad essa si sviluppino altre realtà in tale direzione.

Le reti per il welfare aziendale finalizzate alla creazione di misure comuni, dunque, oltre a rappresentare un potenziale laboratorio di sperimentazione sul territorio per nuovi servizi in risposta a nuovi bisogni e un *hub* del welfare in grado di integrare e supportare il welfare pubblico nel territorio di riferimento, possono rappresentare, se progettate e coordinate correttamente, un mezzo adeguato per sviluppare il tema del welfare aziendale in una prospettiva territoriale ed avvicinarlo al mondo delle PMI in maniera fattiva.



## **APPENDICE A – Questionario RETE**

### **A. INFORMAZIONI GENERALI**

- 1. RAGIONE SOCIALE**
- 2. ANNO FONDAZIONE**
- 3. NUMERO AZIENDE FACENTI PARTE DELLA RETE**
- 4. DIPENDENTI COMPLESSIVI AL 31.12.2015**
- 5. FATTURATO AGGREGATO 2015**
- 6. COSA VI HA SPINTO A IMPLEMENTARE PRATICHE DI WELFARE AZIENDALE?**
  - Aumentare benessere organizzativo
  - Conciliare tempi di vita e di lavoro dei dipendenti
  - Obblighi di legge
  - Sgravi fiscali e agevolazioni
  - Fidelizzare i dipendenti
  - Migliorare la relazione azienda-dipendente
  - Integrare il welfare pubblico
  - Aumentare la produttività
  - Ridurre assenteismo e turnover
  - Migliorare reputazione aziendale
  - Attrarre talenti
  - Potenziare contrattazione di secondo livello

### **B. LA RETE**

- 7. CHE TIPO DI RETE E' STATA CREATA (CON O SENZA SOGGETTIVITA' GIURIDICA)?**
  - Con soggettività giuridica
  - Senza soggettività giuridica
- 8. A QUALI SETTORI PRODUTTIVI APPARTENGONO LE IMPRESE DELLA RETE?**
  - Agricoltura
  - Alimentaristi - Agroindustriale
  - Altri Vari
  - Amministrazione Pubblica
  - Aziende di Servizi
  - Chimici
  - Commercio
  - Credito Assicurazioni
  - Edilizia
  - Enti e Istituzioni Private
  - Meccanici
  - Poligrafici e Spettacolo

- Tessili
- Trasporti

**9. CI SONO DIPENDENTI DELLA RETE OLTRE A QUELLI DELLE SINGOLE SOCIETA'?**

- Sì
- No

**10. È STATA PREVISTA LA CODATORIALITÀ NEL CONTRATTO DI RETE? SE SÌ TRA QUANTE SOCIETA'?**

- Sì, riguarda n. \_\_\_ società
- No (rispondere alla domanda successiva)

**11. PERCHÉ NON È STATA INSERITA LA CODATORIALITÀ**

- Scarsa chiarezza normativa su modalità di gestione e conseguenze legali
- Mancanza di supporto professionale interno/esterno per la sua implementazione
- Difficoltà di omogeneizzare la gestione del personale tra le società
- Diffidenza o contrarietà dei dipendenti e/o dei sindacati
- Disinteresse verso l'istituto
- Disinformazione

**C. RELAZIONI INDUSTRIALI**

**12. QUANTE AZIENDE DELLA RETE PRESENTANO AL LORO INTERNO RSA/RSU?**

**13. SONO PRESENTI CONTRATTI AZIENDALI? SE SÌ, QUANTI?**

- Sì, n. \_\_\_\_\_
- No

**14. QUALI AMBITI/MATERIE VENGONO DISCIPLINATI?**

- Aspetti riguardanti l'orario di lavoro (banca ore, orario multiperiodale, flessibilità etc..)
- Premi
- Casi ricorso part-time e/o tempo determinato
- Disciplina su formazione aziendale
- Aspetti riguardanti il mercato del lavoro
- Altro  
(specificare) \_\_\_\_\_

**15. È PRESENTE UN CONTRATTO DI SECONDO LIVELLO TERRITORIALE, DI FILIERA ETC..? SE SÌ, DI CHE TIPO?**

- Sì, è un contratto \_\_\_\_\_
- No

**16. QUALI AMBITI/MATERIE VENGONO DISCIPLINATI?**

- Aspetti riguardanti l'orario di lavoro (banca ore, orario multiperiodale, flessibilità etc..)
- Premi
- Casi ricorso part-time e/o tempo determinato
- Disciplina su formazione aziendale
- Aspetti riguardanti il mercato del lavoro



- Altro  
(specificare)\_\_\_\_\_

**17. COME GIUDICHI LA QUALITÀ DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI NELLA RETE**  
(specificare accanto alla risposta se vale per tutte le società o per parte di esse)?

- Partecipativa\_\_\_\_\_
- Insufficiente \_\_\_\_\_
- Conflittuale\_\_\_\_\_

**18. PER QUALI MOTIVI, IN PARTICOLARE, SAREBBE UTILE SVILUPPARE UN BUON LIVELLO DI RELAZIONI INDUSTRIALI?**

- Per sfruttare al massimo (o accedere a) gli strumenti che la legge e/o i contratti collettivi nazionali subordinano alla presenza di contrattazione di secondo livello
- Per omogeneizzare il più possibile la gestione del personale infrarete
- Per sviluppare un piano di welfare completo
- Altro  
(specificare)\_\_\_\_\_

**D. ATTORI**

**19. QUALI SONO STATI I SOGGETTI PROMOTORI DELL'INIZIATIVA?**

- Sindacati
- Associazioni di categoria
- Rappresentanza aziendale dei lavoratori
- Aziende del territorio
- Enti locali o regionali
- Un'azienda in particolare\_\_\_\_\_
- Altro (specificare)\_\_\_\_\_

**20. QUAL È STATO IL RUOLO DEL SINDACATO NELLA IDEAZIONE DEL PROGETTO?**

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto
- 

**21. QUAL È STATO IL RUOLO DEL SINDACATO NEL PROMUOVERE L'INIZIATIVA?**

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto

**22. QUAL È STATO IL RUOLO DEL SINDACATO NELLA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO?**

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto

**23. QUANTO È IMPORTANTE IL SINDACATO NELLA GESTIONE DEL PIANO?**

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

**24. QUAL È STATO IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DATORIALI NELLA IDEAZIONE DEL PROGETTO?**

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto
- 

**25. QUAL È STATO IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DATORIALI NEL PROMUOVERE L'INIZIATIVA?**

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto

**26. QUAL È STATO IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DATORIALI NELLA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO?**

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto

**27. QUANTO SONO IMPORTANTI LE ASSOCIAZIONI DATORIALI NELLA GESTIONE DEL PIANO?**

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

**28. QUAL È STATO IL RUOLO DEL TERZO SETTORE (cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, associazioni di volontariato, organizzazioni non governative, ONLUS, ecc.) NELLA IDEAZIONE DEL PROGETTO?**

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto

**29. QUAL È STATO IL RUOLO DEL TERZO SETTORE NEL PROMUOVERE L'INIZIATIVA?**

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto

**30. QUAL È STATO IL RUOLO DEL TERZO SETTORE NELLA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO?**

- Molto coinvolto
- Abbastanza coinvolto
- Poco coinvolto
- Per niente coinvolto

**31. QUANTO È IMPORTANTE IL TERZO SETTORE NELLA GESTIONE DEL PIANO?**

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

**32. IL SERVIZIO È GESTITO:**

- Da Enti/Fondi bilaterali
- Da un'associazione datoriale
- Da una società specializzate nel welfare aziendale
- Da un'azienda "capofila"
- Dalle "retiste" in maniera congiunta
- Altro \_\_\_\_\_

**E. PRATICHE** (da discutere in sede di colloquio)

Benefit, tutto quanto riconducibile al TUIR, ad esempio:

- assistenza sanitaria integrativa
- previdenza complementare
- assicurazione infortuni extra lavorativi
- servizi di trasporto casa-lavoro
- rimborso materiale didattico
- rimborso tasse scolastiche
- Pratiche con finalità di educazione
- Pratiche con finalità di istruzione
- Pratiche con finalità di ricreazione
- Pratiche con finalità di assistenza sociale
- Pratiche con finalità sanitarie
- Pratiche con finalità di culto
- Agevolazioni al consumo (es. c.d. "carrello della spesa")
- .....

Conciliazione vita-lavoro, tutto quanto inerisce alla organizzazione flessibile del lavoro e tutela della genitorialità, ad esempio:

- Accesso agevolato al part-time,
- Misure in tema di congedi parentali
- Orario flessibile
- .....

Altro:

- .....

## **F. RISORSE**

**33. ESISTE UN BUDGET DI RETE DESTINATO AL WELFARE O SOLO PER SINGOLA IMPRESA?**

- Di rete (rispondere alla domanda n. 31)
- Per singola impresa

**34. A QUANTO AMMONTA IL BUDGET (in caso di rete d'impresе solo se è unico e comune)?**

- 0 – 10.000
- 10.000 – 50.000
- 50.000 – 100.000
- 100.000 – 250.000
- 250.000 – 500.000
- Maggiore di 500.000
- Indicare se si preferisce la percentuale sul fatturato \_\_\_\_

**35. VENGONO DESTINATI AL PIANO ELEMENTI DELLA RETRIBUZIONE VARIABILE E/O FISSA DEI DIPENDENTI DELLE RETISTE?**

- Si
- No

## **G. PERFORMANCE**

**36. ESISTE SISTEMA DI MISURAZIONE ROI (RETURN ON INVESTMENT) PER LA RETE?**

- Si
- No

**37. VIENE SFRUTTATO, A LIVELLO DI RETE, IL VANTAGGIO FISCALE PREVISTO DALL'ART. 51 DEL TUIR PER I BENEFIT c.d. "A CONTENUTO SOCIALE"?**

- Si
- No

**38. COSA HANNO OTTENUTO LE SOCIETA' DALL'IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DI WELFARE AZIENDALE?**

- Miglioramento del benessere organizzativo
- Migliore conciliazione vita-lavoro dei dipendenti
- Fidelizzazione dei dipendenti
- Relazione azienda-lavoratore migliorata
- Incrementi di produttività
- Riduzione di assenteismo e turnover
- Miglioramento della reputazione aziendale
- Maggiore attrazione di talenti in azienda
- Miglioramento del rapporto con il sindacato e della contrattazione di secondo livello

**DOMANDE APERTE** (da affrontare in sede di colloquio)

- Qual è la storia della Rete?
- Esiste un Organismo comune di Rete?
- L'Organismo comune di Rete si occupa della gestione del Welfare Aziendale?
- Cosa avete fatto per implementare il welfare nella rete?
- Come funziona il Piano di welfare aziendale per la rete?
- Chi si occupa di welfare nella rete?
- Viene utilizzata piattaforma tecnologica? Come?
- Come viene fatta comunicazione sul welfare aziendale in Rete?
- Problematiche riscontrate?
- Ipotesi di miglioramento?



## **APPENDICE B – Questionario RETISTE**

### **A. INFORMAZIONI GENERALI**

- 1. RAGIONE SOCIALE**
- 2. ANNO FONDAZIONE**
- 3. A QUALE SETTORE PRODUTTIVO APPARTIENE LA SOCIETA'?**
  - Agricoltura
  - Alimentaristi - Agroindustriale
  - Altri Vari
  - Amministrazione Pubblica
  - Aziende di Servizi
  - Chimici
  - Commercio
  - Credito Assicurazioni
  - Edilizia
  - Enti e Istituzioni Private
  - Meccanici
  - Poligrafici e Spettacolo
  - Tessili
  - Trasporti
- 4. LA SOCIETA' FA PARTE DI UN GRUPPO**
  - Si  
Se sì, quale? \_\_\_\_\_
  - No
- 5. LA SOCIETA' È A CONDUZIONE FAMILIARE**
  - Si
  - No
- 6. DIPENDENTI AL 31.12.2015**
  - <10
  - 10-50
  - 51-250
  - >250
- 7. FATTURATO 2015**
  - <10.000.000
  - tra 10.000.000 e 25.000.000
  - tra 25.000.000 e 50.000.000
  - da 50.000.000 a 100.000.000
  - >100.000.000

### **B. LA RETE**

**8. RISCONTRATE VANTAGGI/DIFFERENZE NELLA GESTIONE DEL PERSONALE IN RETE RISPETTO A QUANTO AVVIENE NORMALMENTE NELLA SINGOLA IMPRESA?**

- Si
- No

**9. RITENETE LA CODATORIALITA' POSSA ESSERE UTILE PER LO SVILUPPO DELLA RETE E DELLE SINGOLE SOCIETA'?**

- Si,  
perché\_\_\_\_\_
- No,  
perché\_\_\_\_\_

**10. È STATA INSERITA LA CODATORIALITA'**

- Si
- No (rispondere alla domanda successiva)

**11. PERCHE' NON È STATA INSERITA LA CODATORIALITA'**

- Scarsa chiarezza normativa su modalità di gestione e conseguenze legali
- Mancanza di supporto professionale interno/esterno per la sua implementazione
- Difficoltà di omogeneizzare la gestione del personale tra le società
- Diffidenza o contrarietà dei dipendenti e/o dei sindacati
- Disinteresse verso l'istituto
- Disinformazione

**12. COSA VI HA SPINTO A IMPLEMENTARE PRATICHE DI WELFARE AZIENDALE?**

- Aumentare benessere organizzativo
- Conciliare tempi di vita e di lavoro dei dipendenti
- Obblighi di legge
- Sgravi fiscali e agevolazioni
- Fidelizzare i dipendenti
- Migliorare la relazione azienda-dipendente
- Integrare il welfare pubblico
- Aumentare la produttività
- Ridurre assenteismo e turnover
- Migliorare reputazione aziendale
- Attrarre talenti
- Potenziare contrattazione di secondo livello
- Altro  
(specificare)\_\_\_\_\_

**C. RELAZIONI INDUSTRIALI**

**13. SONO PRESENTI RSA/RSU?**

- Rsa
- Rsu
- Nessuna delle due



**14. QUAL È ORIENTATIVAMENTE IL TASSO DI SINDACALIZZAZIONE ALL'INTERNO DEL LUOGO DI LAVORO?**

- 1. Fino al 10%
- 2. Tra 11% e 20%
- 3. Tra 21% e 30%
- 4. Tra 31% e 40%
- 5. Tra 41% e 50%
- 6. Oltre il 50%

**15. ESISTE UN CONTRATTO DI SECONDO LIVELLO AZIENDALE O TERRITORIALE?**

- Aziendale
- Territoriale
- Di filiera
- No

**16. QUALI AMBITI/MATERIE VENGONO DISCIPLINATI NEL CONTRATTO AZIENDALE/TERRITORIALE?**

- Aspetti riguardanti l'orario di lavoro (banca ore, orario multiperiodale, flessibilità etc..)
- Premi
- Casi ricorso part-time e/o tempo determinato
- Disciplina su formazione aziendale
- Aspetti riguardanti il mercato del lavoro
- Altro (specificare)\_\_\_\_\_

**17. COME GIUDICHI LA QUALITÀ DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI NEL TUO LUOGO DI LAVORO?**

- Partecipativa
- Insufficiente
- Conflittuale

**18. PER QUALI MOTIVI, IN PARTICOLARE, SAREBBE UTILE SVILUPPARE UN BUON LIVELLO DI RELAZIONI INDUSTRIALI?**

- Per sfruttare al massimo (o accedere a) gli strumenti che la legge e/o i contratti collettivi nazionali subordinano alla presenza di contrattazione di secondo livello
- Per omogenizzare il più possibile la gestione del personale infrarete
- Per sviluppare un piano di welfare completo
- Altro (specificare)\_\_\_\_\_

**D. ATTORI**

**19. QUALI SONO STATI I SOGGETTI PROMOTORI DELL'INIZIATIVA?**

- Sindacati
- Associazioni di categoria
- Rappresentanza aziendale dei lavoratori
- Aziende del territorio
- Enti locali o regionali
- Un'azienda in particolare\_\_\_\_\_
- Altro (specificare)\_\_\_\_\_

- 20. QUAL È STATO IL RUOLO DEL SINDACATO NELLA IDEAZIONE DEL PROGETTO?**
- Molto coinvolto
  - Abbastanza coinvolto
  - Poco coinvolto
  - Per niente coinvolto
- 21. QUAL È STATO IL RUOLO DEL SINDACATO NEL PROMUOVERE L'INIZIATIVA?**
- Molto coinvolto
  - Abbastanza coinvolto
  - Poco coinvolto
  - Per niente coinvolto
- 22. QUAL È STATO IL RUOLO DEL SINDACATO NELLA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO?**
- Molto coinvolto
  - Abbastanza coinvolto
  - Poco coinvolto
  - Per niente coinvolto
- 23. QUANTO È IMPORTANTE IL SINDACATO NELLA GESTIONE DEL PIANO?**
- Molto
  - Abbastanza
  - Poco
  - Per niente
- 24. QUAL È STATO IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DATORIALI NELLA IDEAZIONE DEL PROGETTO?**
- Molto coinvolto
  - Abbastanza coinvolto
  - Poco coinvolto
  - Per niente coinvolto
- 25. QUAL È STATO IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DATORIALI NEL PROMUOVERE L'INIZIATIVA?**
- Molto coinvolto
  - Abbastanza coinvolto
  - Poco coinvolto
  - Per niente coinvolto
- 26. QUAL È STATO IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DATORIALI NELLA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO?**
- Molto coinvolto
  - Abbastanza coinvolto
  - Poco coinvolto
  - Per niente coinvolto

- 27. QUANTO SONO IMPORTANTI LE ASSOCIAZIONI DATORIALI NELLA GESTIONE DEL PIANO?**
- Molto coinvolto
  - Abbastanza coinvolto
  - Poco coinvolto
  - Per niente coinvolto
- 28. QUAL È STATO IL RUOLO DEL TERZO SETTORE (cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, associazioni di volontariato, organizzazioni non governative, ONLUS, ecc.) NELLA IDEAZIONE DEL PROGETTO?**
- Molto coinvolto
  - Abbastanza coinvolto
  - Poco coinvolto
  - Per niente coinvolto
- 29. QUAL È STATO IL RUOLO DEL TERZO SETTORE NEL PROMUOVERE L'INIZIATIVA?**
- Molto coinvolto
  - Abbastanza coinvolto
  - Poco coinvolto
  - Per niente coinvolto
- 30. QUAL È STATO IL RUOLO DEL TERZO SETTORE NELLA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO?**
- Molto coinvolto
  - Abbastanza coinvolto
  - Poco coinvolto
  - Per niente coinvolto
- 31. QUANTO È IMPORTANTE IL TERZO SETTORE NELLA GESTIONE DEL PIANO?**
- Molto
  - Abbastanza
  - Poco
  - Per niente
- 32. IL SERVIZIO È GESTITO:**
- Da Enti/Fondi bilaterali
  - Da un'associazione datoriale
  - Da una società specializzate nel welfare aziendale
  - Da un'azienda "capofila"
  - Dalle "retiste" in maniera congiunta
  - Altro \_\_\_\_\_

**E. PRATICHE: SERVIZI DI WELFARE AZIENDALE DI RETE MAGGIORMENTE UTILIZZATI (da trattare in sede di colloquio sulla base delle risposte ottenute per la Rete)**

**F. RISORSE**

- 33. ESISTE UN BUDGET DEDICATO AL WELFARE?**

- Si
- No

**34. A QUANTO AMMONTA IL BUDGET?**

- 0 – 10.000
- 10.000 – 50.000
- 50.000 – 100.000
- 100.000 – 250.000
- 250.000 – 500.000
- Maggiore di 500.000
- Indicare se si preferisce la percentuale sul fatturato\_\_\_\_\_

**17. VENGONO DESTINATI AL PIANO DI WELFARE ELEMENTI DELLA RETRIBUZIONE VARIABILE E/O FISSA DEL DIPENDENTE?**

- Si, quali\_\_\_\_\_
- No

**G. PERFORMANCE**

**35. ESISTE SISTEMA DI MISURAZIONE ROI (RETURN ON INVESTMENT)?**

- Si
- No

**36. VIENE SFRUTTATO IL VANTAGGIO FISCALE PREVISTO DALL'ART. 51 DEL TUIR PER I BENEFIT c.d. "A CONTENUTO SOCIALE"?**

- Si
- No

**37. COSA HA OTTENUTO L'AZIENDA DALL'IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DI WELFARE AZIENDALE?**

- Miglioramento del benessere organizzativo
- Migliore conciliazione vita-lavoro dei dipendenti
- Fidelizzazione dei dipendenti
- Relazione azienda-lavoratore migliorata
- Incrementi di produttività
- Riduzione di assenteismo e turnover
- Miglioramento della reputazione aziendale
- Maggiore attrazione di talenti in azienda
- Miglioramento del rapporto con il sindacato e della contrattazione di secondo livello

## DOMANDE APERTE (da affrontare in sede di colloquio)

- Storia dell'azienda.
- Cosa avete fatto per implementare il welfare in azienda?
- Come funziona il Piano di welfare aziendale per l'azienda?
- Chi si occupa di welfare nell'azienda?
- Viene utilizzata piattaforma tecnologica? Come?
- Come viene fatta comunicazione sul welfare aziendale in Azienda?
- Benefici riscontrati nella gestione del welfare aziendale a livello di Rete?
- Problematiche riscontrate?
- Ipotesi di miglioramento?
- Avete implementato pratiche di welfare aziendale ulteriori a quelle offerte dalla Rete?
  - Si ed **il servizio è gestito da:**
    - Enti/Fondi bilaterali
    - un'associazione datoriale
    - una società specializzate nel welfare aziendale
    - un'azienda "capofila"
    - dalle "retiste" in maniera congiunta
  - No

## PRATICHE INTERNE AGGIUNTIVE A QUELLE DI RETE (da stilare durante colloquio)

Benefit, tutto quanto riconducibile al TUIR, ad esempio:

- assistenza sanitaria integrativa
- previdenza complementare
- assicurazione infortuni extra lavorativi
- servizi di trasporto casa-lavoro
- rimborso materiale didattico
- rimborso tasse scolastiche
- Pratiche con finalità di educazione
- Pratiche con finalità di istruzione
- Pratiche con finalità di ricreazione
- Pratiche con finalità di assistenza sociale
- Pratiche con finalità sanitarie
- Pratiche con finalità di culto
- Agevolazioni al consumo (es. c.d. "carrello della spesa")
- .....

Conciliazione vita-lavoro, tutto quanto inerente alla organizzazione flessibile del lavoro e tutela della genitorialità, ad esempio:

- Accesso agevolato al part-time,
- Misure in tema di congedi parentali
- Orario flessibile
- .....

Altro:

- .....

**LITERATURE REVIEW**  
a cura di  
**Daniele Grandi**

## Capitolo 1

### WELFARE AZIENDALE: ORIGINI ED EVOLUZIONE

SOMMARIO: 1. Le origini del welfare aziendale e la sua evoluzione fino ad oggi – 1.1 Dal paternalismo ottocentesco ad Adriano Olivetti – 1.2 Il welfare aziendale all'interno della crisi dello stato sociale – 2. Il “modello Luxottica”: i nuovi caratteri del welfare aziendale – 2.1 Corporate Social Responsibility e cittadinanza d'impresa – 2.2 I contenuti del welfare aziendale all'interno del nuovo paradigma – 2.2.1 Conciliazione vita-lavoro – 2.2.2 Previdenza complementare e assistenza sanitaria integrative – 2.2.3 Benefit a “contenuto sociale” – 3. Il ruolo delle organizzazioni sindacali e delle relazioni industriali – 4. Casi di successo.

#### 1. Le origini del welfare aziendale e la sua evoluzione fino ad oggi

La storia è ricca di episodi dove a farsi carico del welfare erano soggetti diversi dallo Stato. Partendo dal medioevo, come, ad esempio, nel caso delle funzioni di assistenza e previdenza esercitate dalle corporazioni a favore dei propri soci (A. SAPORI, I precedenti della previdenza sociale nel medioevo, in *Studi di Storia economica. Secoli XIII-XIV-XV*, Volume 1, Sansoni Editore, 1982, pp. 427-442), e arrivando fino all'inizio del secolo XIX, protagonisti della scena sociale sono stati ordini religiosi, movimenti laicali, confraternite di arti e mestieri e successivamente il movimento cattolico costruttore di opere, il movimento operaio, un mondo laico che ricercava un concreto miglioramento delle condizioni di vita attraverso iniziative imprenditoriali. Tale tradizione, richiamata da G. VITTADINI, *Introduzione*, in G. VITTADINI (a cura di), *Liberi di scegliere. Dal welfare state alla welfare society*, Etas, Milano, 2002 e definibile di *welfare society*, rivela, inoltre, come non fossero pubbliche solo le entità “gestite direttamente dallo stato”, ma anche tutte quelle che reinvestivano senza distribuire i propri profitti, generando una pubblica utilità per la collettività.

Nonostante il termine welfare aziendale venga utilizzato per connotare l'insieme delle pratiche e delle iniziative aziendali con finalità sociali, attivate a partire dal Ventennio

fascista e volte a ridurre il conflitto sociale nelle aziende (A. CIUFFETTI, *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle «comunità globali»: villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, Crace, Perugia, 2004), poi confluite nel secondo dopoguerra in alcuni esempi virtuosi di vera e propria azione sociale d'impresa (CIUFFETTI, *L'azione sociale d'impresa nella storia dell'Italia contemporanea*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n.3, 37-49; L. GALLINO, *L'impresa responsabile: un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001), le prime esperienze di intervento sociale da parte delle imprese in Italia prendono forma nella lunga fase paleotecnica che ne precede lo sviluppo industriale, in ritardo di qualche decennio rispetto ad altre esperienze analoghe in paesi come Francia e Inghilterra (CIUFFETTI, *op. cit.*, 2012), e che sopravvivendo a epoche economico-sociali dai caratteri più diversi, arrivano ai giorni nostri sicuramente mutate nei contenuti e nelle finalità, ma non nei modi, ovvero attraverso la ricerca del miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori.

### ***1.1 Dal paternalismo ottocentesco ad Adriano Olivetti***

L. BERTUCELLI, *Il paternalismo industriale: una discussione storiografica*, in *Materiali di discussione*, 1999, n. 257, <http://www.dep.unimore.it/>, per definire il paternalismo industriale utilizza le definizioni degli storici sociali G. NOIRIEL, *Longwy, immigrés et prolétaires*, Presses Universitaires de France, Parigi, 1984 e D. REID, *In the name of the father: a language of labour relations in Nineteenth-century France*, in *History Workshop Journal*, n. 38, 1994, pp. 1-22, rispettivamente «un insieme strutturato di mezzi materiali, ideologici e politici, utilizzati per formare e rinnovare la manodopera necessaria al funzionamento di un processo di lavoro determinato, in una regione data» e una «serie di pratiche, sia materiali che simboliche, sviluppate dagli imprenditori per attrarre, organizzare, provvedere, disciplinare, formare e, attraverso la famiglia, riprodurre la forza lavoro».

In Italia primi segnali dell'ideologia paternalistica sono rinvenibili nell'esperimento della colonia operaia di San Leucio, intorno alla filanda Borbonica nei pressi di Caserta, a fine Settecento. Trattata da A. BAGNATO, *San Leucio: una colonia borbonica tra utopia e assolutismo*, 1998, AGRA, Roma, l'esperienza di San Leucio, maturata tra sollecitazioni



di carattere illuministico e l'assolutismo napoletano, è condensabile nella legge dettata da Ferdinando IV di Borbone, secondo la quale nella Colonia erano aboliti gli appellativi onorifici ed il lavoro minorile, a tutti dovevano essere assicurati istruzione e lavoro ed era prevista anche una sorta di previdenza.

Altri esempi precoci di paternalismo aziendale sono rinvenibili in Toscana. Infatti, ancora in periodo Granducale, vengono evidenziati i casi della Manifattura Ginori di Doccia, nei pressi di Firenze (G. L. FONTANA, *Dar casa agli operai. Logiche d'impresa e ingegneria sociale nell'industrializzazione moderna*, in C. LUSSANA (a cura di), *Dalmine dall'impresa alla città. Committenza industriale e architettura*, Fondazione Dalmine, Dalmine, 2003, p. 43) e il villaggio di Larderello in Toscana. Qui, in particolare, come descrivono A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004, pp. 41-43, e G. CORSANI, *Larderello e Rosignano Solvay: due villaggi operai toscani*, in E. GONDOLI (a cura di), *Architetture del Novecento. La Toscana*, Polistampa, Firenze, 2001, pp. 81-93, Francesco De Lardarel procede alla realizzazione di un villaggio aziendale compreso di infermiera, una chiesa, un teatro e una scuola, e, nel tempo, procederà a ridurre i turni di lavoro, garantire un salario minimo, la pensione agli invalidi e alle vedove e i sussidi di malattia.

In questa prima fase, e fino alla fine del XIX secolo, il paternalismo industriale (in Italia come in Europa) rientra ancora nella logica del *patronage*, ovvero come una sorta di prolungamento delle tradizionali forme di assistenza e beneficenza, come un dominio di carattere patriarcale ereditato dal passato agrario, in grado di assicurare un immediato e diretto controllo sociale sui lavoratori (G. NOIRIEL, *Du "patronage" au "paternalisme": la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française*, in *Le mouvement social*, n. 144. 1988, pp. 17-35; D. ROBERTS, *The Paternalism of Early Victorian England*, Rutgers University Press, New Brunswick, 1979; D. ROBERTS, *The Social Conscience of the Early Victorians*, Stanford University Press, Stanford, 2002; A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004)

È nella seconda metà dell'Ottocento, in particolare a partire dal 1870, che si ha una più marcata diffusione in Italia di villaggi operai, collocati solitamente in prossimità degli

stabilimenti produttivi, nonché di iniziative di carattere sociale. In questa fase, tra le motivazioni che portano alla creazione di tali vi è la necessità di staccare definitivamente i lavoratori dal contesto agricolo, ovvero dal mondo contadino, dal quale provengono, per trasformarli in operai perfettamente integrati con le attività industriali. Infatti, assieme alla necessità di limitare l'associazionismo operaio per governare una fase di passaggio tumultuosa in cui la resistenza operaia alle norme di fabbrica è molto forte (M. SALVATI, *Cultura operaia e disciplina industriale: ipotesi per un confronto tra correnti storiografiche*, in *Movimento operaio e socialista*, 1980, n.1, pp. 5-17), la creazione e la formazione di una manodopera stabile e sicura (R. ROMANO, *L'industria cotoniera lombarda dall'Unità al 1914*, Banca Commerciale Italiana, Milano, 1992, pp. 313-314), nonché specifica, è uno dei principali fini economici economico-aziendali del paternalismo delle origini (A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004, p. 3; L. BERTUCELLI, *op. cit.*). All'interno di questo contesto, sempre al fine di scaricare le tensioni ed azzerare i conflitti, rimane fondamentale il ruolo centrale, nell'ambito della vita comunitaria, attribuito alla famiglia operaia e all'immagine della donna, come costante riferimento dello stesso nucleo familiare (A. ABRIANI, *Il villaggio operaio, modello residenziale dell'utopia capitalista*, in R. GABETTI (a cura di), *Villaggi operai in Italia. La Val Padana e Crespi d'Adda*, Einaudi, Torino, 1981, pp. 37-60).

Esempi di paternalismo che alla fine del XIX secolo portano alla nascita di villaggi, destinati a svilupparsi nel corso dei decenni a venire sono quelli dei fratelli Poma a Biella, Giacomo Feltrinelli a Campione sul Garda, della famiglia Antonini a Crocetta di Montello e Paolo Cremonini a Piazzola sul Brenta (A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004).

Invece, gli esempi più noti e studiati di quel paternalismo ben codificato e strutturato, con una significativa elaborazione anche sul piano culturale, c.d. "organico" (G. SAPELLI, *Gli organizzatori della produzione etra struttura d'impresa e modelli culturali*, in C. VIVANTI (a cura di), *Storia d'Italia. Annali 4. Intellettuali e potere*, Einaudi, Torino, 1981), che affianca alla realizzazione di un villaggio operaio, innovazioni sotto il profilo urbanistico e iniziative sociali assistenziali e previdenziali ben articolate, sono quelli di Cristoforo Benigni Crespi a Crespi d'Adda, Gaetano Marzotto a Valdagno, Alessandro

Rossi a Schio e Napoleone Leumann a Collegno (A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2012, 37-49; A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004).

Altri esempi di paternalismo sviluppatisi nel medesimo periodo, ma che non hanno portato alla strutturazione di villaggi operai, sono quelli di Franco Tosi a Legnano, Raimondo Visconti di Modrone a Vaprio d'Adda, Eugenio Cantoni a Bellano ed Edoardo Brambilla a Bergamo (A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004).

A cavallo tra il XIX e il XX secolo il paternalismo aziendale deve confrontarsi con la strutturazione dello stato sociale, con i primi provvedimenti in tutela dei lavoratori, e il riconoscimento della legittimità dell'organizzazione operaia (E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, 43-82).

Altresì, come illustra A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004, l'individuazione di nuove fonti energetiche, come quella elettrica, la realizzazione delle reti ferroviarie e stradali, la costruzione di canali e porti, cioè il compimento "fisico" del mercato nazionale nonché l'impegno diretto dello Stato nella fondazione di nuove industrie, soprattutto in settori strategici, favoriscono il decollo industriale dell'Italia, modificando definitivamente quel rapporto tra industria e territorio che nell'Ottocento ha determinato lo sviluppo decentrato delle prime manifatture tessili. Dunque, dopo le campagne povere della fascia pedemontana delle Alpi, il nuovo scenario dell'industrializzazione italiana sono le città e tale fenomeno sia i centri maggiori, dotati di importanti funzioni amministrative ed economiche anche prima dell'impianto delle grandi fabbriche, come nei casi di Torino e Milano, sia i centri di piccole dimensioni, che devono il loro primo ed intenso sviluppo proprio all'insediamento di vasti complessi produttivi.

In un ulteriore contributo A. CIUFFETTI, *Condizioni materiali di vita, sanità e malattie in un centro industriale: Terni, 1880-1940*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1996, sottolinea che in questo periodo i nuovi spazi residenziali degli operai diventano i borghi e i quartieri popolari, destinati a crescere nelle aree marginali e periferiche delle aree cittadine, a ridosso degli impianti manifatturieri, e spesso sono caratterizzati da fenomeni

quali il sovraffollamento, l'emergere di questioni igieniche e sanitarie e la progressiva crescita degli spazi urbani, senza la contemporanea realizzazione delle necessarie infrastrutture, come acquedotti e reti fognarie.

In questo scenario, mentre nelle città italiane prendono forma i primi risanamenti e i primi interventi pubblici destinati alla realizzazione di case popolari, anche gli industriali intraprendono la costruzione di singole case e di interi quartieri operai, mentre individuano nuovi e più efficaci provvedimenti a carattere assistenziale. Per gli imprenditori, non si tratta soltanto di rispondere alle richieste avanzate dalle amministrazioni locali, prive di risorse finanziarie e condizionate dai gruppi di potere presenti all'interno delle città, ma anche di recuperare, almeno parzialmente e in riferimento ad alcuni settori della forza lavoro, quel controllo sugli operai, parte essenziale delle strategie aziendali di fine Ottocento (A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004).

In questo periodo, circoscrivibile ai primi 25 anni del XX secolo, nonostante il paternalismo ottocentesco inizi a mostrare i suoi limiti, non riuscendo più ad arginare efficacemente la conflittualità operaia, molti imprenditori continuano ugualmente a dar vita, seppur con atteggiamenti contraddittori e non senza contrasti e conflitti, a diversi villaggi aziendali. Alcuni esempi significativi di questo periodo sono i due insediamenti Trossi e Rivetti nei pressi di Vigliano Biellese, la Filatura di Tollegno sempre nel biellese e la RIV di Giovanni Agnelli a Villar Perosa (A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004).

Gli esempi più famosi di villaggi operai nati e sviluppatisi nel primo quarto del XX secolo sono quelli della Solvay a Rosignano (poi Rosignano Solvay) e della Dalmine nei pressi di Bergamo. La prima, multinazionale del settore chimico con proprietà belga, alla cui guida è stato una importante figura di imprenditore filantropo come Ernst Solvay, porta in Italia la sua visione paternalistica della fabbrica, edifica un villaggio che sembra richiamarsi al modello delle città giardino inglesi (G. CORSANI, *op. cit.*, p. 88) ed introduce avanzate ed innovative previsioni assistenziali e previdenziali (A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004). La Dalmine (nota prima degli anni Venti come Società Anonima Tubi Mannesmann) procede, invece, alla costruzione di ampio villaggio per operai ed impiegati che però si consoliderà solo negli anni del Fascismo con la messa a punto di un vasto programma di attività assistenziali e ricreative (C. LUSSANA (a cura di), *Dalmine*

*dall'impresa alla città. Committenza industriale e architettura*, Fondazione Dalmine, Dalmine, 2003).

Nel primo quarto del XX secolo il progressivo ampliamento delle dimensioni degli impianti industriali, la separazione fisica tra capitale e responsabilità aziendale, l'estensione delle figure intermedie, delle autorità tecniche e del ruolo degli ingegneri, portano ad una costruzione gerarchica della fabbrica più complessa rendendo impraticabile il tradizionale rapporto personale tra imprenditore e lavoratore (L. BERTUCELLI, *op. cit.*). Gerard Noiriel, in particolare, marca questa fase di passaggio identificando in questo momento la nascita di un effettivo paternalismo industriale contrapposto ad un periodo precedente caratterizzato invece da una forma di patronage: il "nuovo" paternalismo industriale mira a fare del lavoratore dipendente un "produttore" e quindi aspira ad un "controllo totale" sulla vita dell'operaio (G. NOIRIEL, *op. cit.*, 1984). Si tratta di un aspetto peculiare del "nuovo" paternalismo che consiste nella trasformazione dei tradizionali *ex gratia* benefits, tipicamente discrezionali per il padrone nelle aziende familiari di piccole e medie dimensioni, in politiche di welfare che introducono un sistema di benefits garantiti, cioè contrattati (L. BERTUCELLI, *op. cit.*).

In Italia, i ritmi imposti dalla prima guerra mondiale non danno luogo a particolari interventi sul fronte dell'organizzazione e della gestione della manodopera e il welfare aziendale, come strumento per aumentare produttività e per contrastare la conflittualità operaia, in un primo tentativo di penetrazione delle idee sull'organizzazione scientifica del lavoro, si afferma soltanto con il fascismo nell'ambito dell'economia corporativa (A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004).

Nel modello di welfare aziendale proposto dal fascismo l'organizzazione scientifica del lavoro si estenda anche al tempo libero degli operai, mentre le politiche assistenziali e previdenziali varate dalle industrie, che accompagnano la contemporanea creazione, da parte del fascismo, dello Stato sociale, si configurano, congiuntamente alla autoritaria esclusione del conflitto, come la caratteristica "via italiana" alla stessa organizzazione scientifica del lavoro (D. BIGAZZI, *Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione italiana*, in F. AMATORI, D. BIGAZZI, R. GIANNETTI, L.

SEGRETO (a cura di), *Storia d'Italia. Annali 15. L'industria*, Einaudi, Torino, 1999, pp. 895-994). Rispetto al *taylorismo* si rafforza la centralità dell'individuo nel sistema di fabbrica. Dunque, l'investimento nelle opere sociali non ha un carattere improduttivo, anzi, comporta significativi vantaggi economici, come evidenziano E. BENENATI, *op. cit.*, 1999; A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004; V. DE GRAZIA, *La taylorizzazione del tempo libero operaio nel regime fascista*, in *Studi storici*, 1978, vol. 19, n. 2, pp. 331-366; V. DE GRAZIA, *Disciplina del lavoro e mediazione sociale sotto il regime fascista: le funzioni del dopolavoro nell'organizzazione del lavoro*, in *Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli*, 1981, vol. 20, pp. 169-188.

A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004, sottolinea come tale modello, che sfocerà sin molti casi nella dinamica c.d. "fabbrica totale", ovvero nel controllo di tutti gli ambiti della vita di chi abita nelle c.d. "company town" (dalle attività ricreative a quelle educative, dalla sanità alle iniziative in campo socio-assistenziale), sia andato diffondendosi piuttosto gradualmente, accompagnato dal progressivo chiarimento dei rapporti tra il regime e gli industriali. In particolare, l'Opera Nazionale Dopolavoro, strumento principale al livello istituzionale delle politiche legate al welfare aziendale, vede una rilevante diffusione dei suoi circoli durante gli anni trenta quando il regime, in cambio di politiche protettive a favore delle industrie, indispensabili per uscire dalla crisi, chiede a queste ultime di assumersi precisi impegni in ambito sociale (V. DE GRAZIA, *op. cit.*, 1981).

Casi emblematici di welfare aziendale sviluppatasi nella seconda metà del Ventennio fascista arrivando ad interiorizzare completamente le dinamiche della "fabbrica totale" sono la SNIA Viscosa sotto la guida di Franco Marinotti, la Società Montecatini guidata da Guido Donegani e la Società Dalmine (A. CIUFFETTI, *op. cit.*, 2004; A. CIUFFETTI, *La fondazione di una company town negli anni del fascismo: il caso di Torviscosa*, in *Ricerche storiche*, 2009, n. 1, 15-29; C. LUSSANA (a cura di), *op. cit.*).

Molte delle esperienze sviluppatasi nel corso degli anni Trenta e sopravvissute alla Seconda guerra Mondiale continueranno ad esistere e a svilupparsi nel corso del secondo dopoguerra, dove si registra, nella congiuntura favorevole caratterizzante questo periodo, il massimo sviluppo del welfare aziendale. Le aziende, infatti, non costruiscono soltanto

alloggi, sulla scia delle importanti politiche abitative promosse in quegli anni, ma rafforzano anche gli apparati assistenziali incentrati sulle strutture del dopolavoro (mense, colonie, scuole, centri di formazione) (CIUFFETTI, *op. cit.*, 2012; E. BENENATI, *Anni cinquanta: comunità o famiglia aziendale?*, in *Parolechiave*, 1993, n.1, 131-148).

Tra gli anni Cinquanta e Sessanta, accanto allo sviluppo in chiave sociale di importati realtà industriali come quella della Larderello guidata da Aldo Fascetti, spicca l'esperienza della Olivetti che, sotto la guida carismatica di Adriano Olivetti, fa segnare un notevole progresso, al proprio interno ma anche in relazione al contesto italiano nel suo complesso, del modello di intervento sociale sviluppatosi a partire dagli anni Trenta. Infatti, oltre a moltiplicare gli interventi di natura sociale, arrivando a costituire delle efficienti reti di servizi (F. NOVARA, R. ROZZI, R. GARRUCCIO, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, Milano, 2005), l'Imprenditore adotta una prospettiva nella quale non solo tende a scomparire la visione strumentale del welfare aziendale, ma in cui la missione dell'impresa, lo stato sociale, le costanti relazioni con il territorio e la dimensione culturale dell'industria si fondono assieme (CIUFFETTI, *op. cit.*, 2012; L. GALLINO, *op. cit.*). In particolare, come sottolinea G. BERTA, *Torino: una company town? Alcune considerazioni*, in *Annali di storia dell'impresa*, 2002, n. 13, p. 16, quello che si cerca di stabilire è un rapporto tra industria e territorio che eviti la formazione di conflitti e contrasti tra il ricco e avanzato centro industriale di Ivrea e la restante area periferica del Canavese, povera e arretrata.

## ***1.2 Il welfare aziendale all'interno della crisi dello stato sociale***

L'azione sociale d'impresa inizia a subire una forte marginalizzazione dalla fine degli anni Sessanta con la progressiva strutturazione di un welfare pubblico sempre più presente e costoso (P. DONATI, *Sussidiarietà e nuovo welfare: oltre la concezione hobbesiana del benessere*, in G. VITTADINI (a cura di), *Che cosa è la sussidiarietà. Un altro nome della libertà*, Guerini e Associati, 2007, 31-35) e dall'assunzione da parte delle relazioni industriali di connotazioni ideologiche e conflittuali (E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè Editore, Milano, 2016, pp.

598-612). Sarà solo dalla fine degli Ottanta che si assisterà a un cambio di direzione con, da un lato, la diffusione di nuove modalità di remunerazione (i fringe benefit) che iniziano ad includere prestazioni già garantite dallo Stato (es. assistenza sanitaria) (A. BRAMBILLA (a cura di), *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti*, Itinerari Previdenziali, Milano, 2012) e, dall'altro, la progressiva crisi dello stato sociale.

Il *welfare state* trova l'apice del suo sviluppo nel trentennio che va alla fine della Seconda guerra mondiale ai primi anni Settanta, ovvero quando l'intensa crescita economica e sociale ne favorisce la rapida e capillare espansione in tutte le democrazie occidentali. Come sottolinea C. SARACENO, *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*, 2003, Il Mulino, Bologna, in Italia – così come nei paesi del Sud Europa – andò definendosi un sistema di welfare adatto a una società che aveva il suo perno nell'uomo capofamiglia, occupato in prevalenza nell'industria. Agli uomini, insieme mariti e padri di famiglia, era garantita una generosa protezione, anche in ottica di salvaguardia del benessere dei familiari a carico, ed erano previste tutele non solo durante la vita attiva ma anche negli anni di ritiro, nonché in caso di disoccupazione. In una tale configurazione strideva in primo luogo il profondo divario tra i lavoratori occupati con accesso ad ampie tutele assicurative, e i lavoratori esclusi dal mercato del lavoro che, nonché tra i lavoratori delle grandi imprese e chi era occupato nelle piccole imprese e riceveva prestazioni di importo modesto e godeva di trattamenti di minor favore. Tuttavia, come si legge in 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 in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013, tali divari non si tradussero in Italia in un dibattito politico e proposte di soluzioni perché ampiamente compensati dal generoso intervento della famiglia e da varie forme di vero e proprio assistenzialismo.

Dopo trent'anni di continua crescita economica e sociale, la crisi degli anni Settanta sancisce l'inizio per lo stato sociale dell'avvicinamento a una nuova fase, caratterizzata da nuovi rischi, derivanti da profondi cambiamenti economici, culturali, demografici e sociali, e dalla necessità di contenere la spesa pubblica nonostante l'emergere di nuovi bisogni sociali causati anche da tali cambiamenti (F. MAINO, *op. cit.*, 2013). Sfide,



queste, ancora oggi presenti e accentuate dalla crisi esplosa nel 2008 (E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e “nuovi rischi sociali”*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 145-171).

La crisi dello stato sociale è il risultato di pressioni interne, riconducibili all'invecchiamento demografico, alle trasformazioni del mercato del lavoro e alla crescita dell'occupazione femminile e all'espansione di servizi private, e di pressioni esterne, ricollegabili alla globalizzazione al processo di integrazione europea (M. FERRERA, *Il welfare state in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1998; B. GREVE (a cura di), *The Times They Are Changing? Crisis and The Welfare State*, 2012, New York, Wiley-Blackwell).

Per l'analisi di tale crisi e per coglierne gli effetti sono state sviluppate negli anni tre piste interpretative (F. MAINO, *op. cit.*, 2013). Una prima pista sostiene che il welfare state sarebbe stato oggetto di tagli finalizzati a un suo progressivo smantellamento (misure di *retrenchment*), salvaguardando solo la copertura dei bisogni sociali primari. Arrivando perfino a sostenere che siano questi i segnali di un progressivo processo di privatizzazione per il quale la protezione dai rischi sociali verrebbe sottratta alla sfera pubblica e fatta ricadere interamente sul mercato, quindi sugli individui (J. S. HACKER, *Privatizing Risk without Privatizing the Welfare State: The Hidden Politics of Social Policy Retrenchment in the United States*, in *American Political Science Review*, 2004, vol. 98, n. 2, pp. 243-260). Una seconda pista si incentra sul complessivo mantenimento del welfare, da realizzarsi però attraverso interventi di razionalizzazione ricalibratura volti a ridefinire le priorità e bilanciare le risorse tra i settori sotto-protetti e quelli sovra-protetti (M. FERRERA, M. RHODES, *Building a Sustainable Welfare State*, in *West European Politics*, 2000, vol. 23, n. 2, pp. 257-282; M. FERRERA, A. HEMERIJCK, *Recalibrating European Welfare Regimes*, in J. ZEITLIN, D. TRUBECK (a cura di), *Governing Work and Welfare in a New Economy: European and American Experiments*, 2003, Oxford, Oxford University Press). Vi è, infine, un terzo approccio che ipotizza l'emergere di un modello di protezione sociale rinnovato attraverso un necessario ripensamento del welfare state. Aprendo così un dibattito circa il contributo che attori e risorse non pubbliche possono e potranno fornire in future (M. FERRERA, *Neowelfarismo liberale: nuove prospettive per lo stato sociale in Europa*, in *Stato e mercato*, 2013, n. 1, pp. 3-36).

Più in particolare, tale approccio sostiene che la risposta ai problemi possa venire da un mix di programmi di protezione e investimento a finanziamento non pubblico, fornito da un insieme ampio di attori economici e sociali collegati in reti con un forte ancoraggio territoriale (F. MAINO, *op. cit.*, 2013). Tali interventi e misure hanno dato vita negli ultimi anni a un importante filone di ricerca, quello sul c.d. “secondo welfare” (F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013; F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015), identificabile anche come un insieme di programmi e investimenti diversificati per settore di policy e area di bisogno, che operano in modo sinergico per arginare il ridimensionamento del welfare pubblico e garantire un ventaglio ampio e articolato di misure e interventi.

All'interno di questo filone di ricerca l'azione sociale d'impresa, ovvero il welfare aziendale, entra tra le fila di quelle iniziative che vanno a sostenere il welfare pubblico mobilitando ricchezza private (F. MAINO, G. MALLONE, *Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 195-212). Dinamica, questa, che, come evidenzia A. PANDOLFO, *Principi costituzionali e regole generali del welfare contrattuale*, in T. TREU (a cura di), *Welfare Aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 53-71, se ricompresa nella più generale possibilità di perseguire finalità sociali da parte di privati, risulta peraltro in linea con i principi sanciti dagli artt. 2 e 38 della Costituzione.

Ciò, però, non senza controindicazioni. Infatti, come sottolineato da F. MAINO, *Il Secondo Welfare tra buone prassi e questioni aperte*, in *Welfare Oggi*, 2014, n. 2, pp.32-38, F. MAINO, *op. cit.*, 2013, se da un lato lo sviluppo del welfare aziendale può portare indubbi benefici (l'alleggerimento della pressione sul bilancio pubblico, il rafforzamento dei legami fra imprese e territori, eccetera), dall'altro, gli esperti fanno emergere almeno due criticità: l'accentuazione del divario tra chi sta dentro e chi sta fuori il mercato del lavoro; il rischio che sia troppo difficile la costituzione da parte dello Stato di una rete di servizi omogenea e decente per tutti nel momento in cui i ceti medi si sono abituati ad avere prestazioni sociali dedicate. Come evidenzia sempre F. MAINO, *op. cit.*, 2013, al fine di attenuare tali criticità e le conseguenti disuguaglianze, nei paesi nord e centro

europei il welfare occupazionale, ovvero l'insieme dei benefici e dei servizi di welfare forniti dalle parti sociali o dal datore di lavoro (H. WILKINSON, S. RADLEY, *Time Out: The Costs and Benefits of Paid Parental Leave*, 1997 Demos, Londra; N. JOHNSON, *The Welfare State in Transition: The Theory and Practice of Welfare Pluralism*, 1987, University of Massachusetts Press), è affiancato da tempo da un pavimento di protezioni omogenee.

## **2. Il “modello Luxottica”: i nuovi caratteri del welfare aziendale**

### ***2.1 Corporate Social Responsibility e cittadinanza d'impresa***

Come sostiene R. PRANDINI, *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 45-79, il welfare aziendale rappresenta lo sviluppo “normale” della cultura manageriale influenzata dai valori della Corporate Social Responsibility (CSR). Il dibattito circa la CSR viene fatto risalire al 1953, anno di pubblicazione da parte dell'economista Howard Bowen del volume *Social Responsibility of the Businessman* dove definisce la responsabilità sociale d'impresa come l'obbligo di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni e seguire quelle linee d'azione opportune per gli obiettivi e principi della società (H. BOWEN, *Social Responsibilities of the Businessman*, 1953, Harper&Brothers, New York).

Inoltre, la CSR veniva considerata come una rispondente ad una strategia di legittimazione che permette alle imprese di rivendicare la propria moralità, non per ragioni ideologiche, ma per far fronte ai mutamenti organizzativi del Sistema capitalistico (B. SELEKMANN, *A Moral Philosophy for Management*, 1958, McGraw-Hill, New York).

Le critiche principali a tale nuovo paradigma riguardavano prevalentemente il fatto che l'unica responsabilità del business doveva essere quella di utilizzare le risorse ed

impegnarsi in attività volte ad aumentare i suoi profitti, ciò in una competizione aperta, libera e senza inganno o frode (M. FRIEDMAN, *The Social Responsibility of Business to Increase Its Profits*, in *The New York Times Magazine*, 1970, 13 settembre), e che le attività sociali vadano anch'esse svolte in maniera strategica, ovvero nella misura in cui contribuiscano ad aumentare i profitti dell'azienda (M. FRIEDMAN, *Social Responsibility: Fundamentally Subversive?*, 2005, in *Business Week*, 2005, 14 agosto). Considerazione, quest'ultima, letta da alcuni studiosi come la necessità di collocare la CSR in un piano strategico in grado di creare ricchezza da condividere con la comunità di riferimento (D. KRAUSE, *La responsabilità sociale dell'impresa: interessi e obiettivi*, in K. J. HOPT, G. TEUBNER (a cura di), *Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione. Analisi giuridica, economica e sociologica della responsabilità sociale dell'impresa*, 1986, FrancoAngeli, pp. 153-185).

Un importante sviluppo nella teoria della CSR si è avuto negli anni Ottanta con la teoria degli stakeholder, ovvero quei gruppi che allo stesso tempo influiscono e sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione (R. E. FREEMAN, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, 1984, Pitman, Boston). In particolare, si sostiene che la precedente dottrina shareholders-centrica debba essere sostituita da quella secondo cui i manager hanno un rapporto fiduciario verso un'ampia serie di soggetti (stakeholders), come: fornitori, clienti, dipendenti, azionisti e comunità locale, e che debbano quindi gestire l'impresa anche negli interessi di questi. Ciò in funzione di un ideale contratto tra impresa e società, attraverso il quale quest'ultima autorizza l'impresa a strutturarsi e a costituirsi come soggetto sociale, in cambio della promozione del benessere sociale (R. E. FREEMAN, J. S. HARRISON, A. C. WICKS, L. BIDHAN, B. L. PARMAR, S. COLLE, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, 2010, Cambridge University Press, Cambridge). In questo modo secondo P. DONATI, R. PRANDINI (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, 2009, FrancoAngeli, Milano, vengono poste le basi per il riconoscimento dell'impresa come nuovo attore sociale inserito in un reticolo di relazioni capaci di generare e rigenerare quel capitale sociale andato erodendosi con la crisi del capitalismo sociale alla fine del ventesimo secolo (R. PRANDINI, *op. cit.*, 2014).

Partendo dalla teoria strategica secondo cui l'azienda ottiene un vantaggio competitivo dal modo in cui struttura la propria catena del valore, ovvero tutte quelle attività che riguardano l'ideazione, la produzione, la vendita e il supporto tecnico relative ad un prodotto o servizio, M. E. PORTER, M. R. KRAMER, *Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, 2011, Gennaio-Febbraio, pp. 1-17, sostengono che questa debba avere l'obiettivo di creare valore condiviso tra tutti gli stakeholder (*corporate shared value*), e che per fare ciò esistono tre modi: riconcettendo prodotti e mercati; ridefinendo la produttività all'interno della catena del valore; sviluppando cluster di supporto nelle realtà in cui opera l'azienda.

Tale modello viene però fortemente criticato da A. CRANE, G. PALAZZO, L. J. SPENCE, D. MATTEN, *Contesting the Value of "Creating Shared Value"*, in *California Management Review*, 2014, vol. 56, n. 2, pp. 130-153, in particolare per quel che riguarda la relazione tra obiettivi sociali ed economici e l'idea del superamento del trade-off fra economico e sociale in favore di una vision win-win. Inoltre, alcuni studiosi sostengono che i limiti del modello siano dovuti anche al fatto che viene considerata solo il ruolo economico dell'impresa, ignorando quello politico (A. SCHERER, G. PALAZZO, *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, 2008, Edward Elgar, Cheltenham.).

Con l'avvento della globalizzazione si è assistito a una progressiva de-territorializzazione delle relazioni così come alla progressiva incapacità degli Stati di regolamentare aspetti politici e sociali delle collettività nazionali. In questo contesto, le imprese, andando progressivamente ad occupare i vuoti istituzionali lasciati (ovvero volutamente creati) dagli Stati, acquisiscono un ruolo politico "simile a quello dello Stato" (A. SCHERER, G. PALAZZO (a cura di), *Toward a Political Conception of Corporate Responsibility – Business and Society seen from a Habermasian Perspective*, in *Academy of Management Review*, 2007, vol. 32, n. 4, pp. 1096-1120) e per indicare tale "nuovo" ruolo viene coniata l'espressione *corporate citizenship* (A. SCHERER, G. PALAZZO, *op. cit.*, 2008). Anche se tale espressione viene spesso fatta coincidere con attività di beneficenza e filantropiche ovvero viene fatta coincidere con il concetto di CSR al fine di rendere questa più accattivante (D. MATTEN, A. CRANE, *Corporate Citizenship: Towards an Extended*

*Theoretical Conceptualization*, in *Academy of Management Review*, 2005, vol. 30, n.1, pp. 166-179), la *corporate citizenship*, all'interno del dibattito sulla ri-configurazione delle relazioni fra impresa, politica e società, conferisce alle imprese il ruolo di *policy makers* e diviene uno strumento di cambiamento e innovazione a livello economico, sociale e politico (R. PRANDINI, *op. cit.*, 2014). L'"impresa cittadina" rappresenta così anche il mezzo attraverso il quale il welfare pubblico rientra nel Sistema economico e in questo contesto il welfare aziendale emerge come insieme di misure realizzate in favore del benessere dei dipendenti e delle loro famiglie all'interno del *framework* fornito dal contratto di lavoro letto in chiave relazionale (E. MACCHIONI, *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla Responsabilità alla Cittadinanza d'impresa*, 2014, Mimesis, Milano).

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

In aggiunta a quanto già scritto, secondo una prospettiva di tipo aziendalistico-organizzativa A. TURSI, *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n.3, 213-235 sottolinea che il welfare aziendale evoca il tema del rapporto tra *caring* e *control*, ovvero tra la cura del «benessere» del lavoratore e le azioni a presidio dell'efficienza dell'organizzazione aziendale. In un tale prospettiva, il welfare aziendale confluirebbe, altresì, in una delle più recenti evoluzioni delle politiche aziendali di *compensation & benefit*, ovvero i sistemi di *total reward* (Z. JIANG et al., *Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times*, in *International Journal of Business and Management*, 2009, n. 11, 177-183): dove il salario rappresenta un elemento importante della retribuzione, ma non ne è l'unica componente, rendendo così necessario un insieme eterogeneo di servizi aggiuntivi e di attribuzioni non monetarie di difficile apprezzamento, ma di riconosciuta importanza, come le caratteristiche del luogo di lavoro, da un punto di vista sia fisico che professionale (*work environment*), i valori e i comportamenti dell'azienda nel contesto di riferimento (*company environment*) e la gestione della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro (*work-life balance*) (T. TORRE, *Verso logiche di Total Reward*, in *Impresa Progetto*, 2008, n. 2).

Sempre A. TURSI, *op. cit.*, 2012, evidenzia inoltre come il dibattito intorno a tali tematiche venga influenzato ed arricchito da quella branca degli studi psicosociali denominate “psicologia della felicità” (M. ARGYLE, *The Psychology of Happiness*, Routledge, Londra, 1987). Tali studi, infatti, mettono in evidenza come, nei paesi industrializzati, il benessere sia una funzione sia del tenore di vita materiale, sia dei beni relazionali e, più in generale, di altri domini di carattere non economico (stato di salute, qualità del lavoro, ecc.) (B. GUI, *Beyond Transaction: On the Interpersonal Dimension of Economic Reality*, in *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2000, n. 2, 139-169), e che quindi le organizzazioni di lavoro dovrebbero essere diseguate in maniera tale da coordinare armonicamente tali bisogni (L. BRUNI, S. ZAMAGNI, *Economia Civile*, Il Mulino, Bologna, 2004, pp. 243 e ss.).

In un contesto arricchito e sollecitato dai contributi di un così ampio numero di discipline, in Italia il welfare aziendale torna all’attenzione dei media con il Protocollo d’intesa tra Luxottica e i sindacati firmato l’11 febbraio 2009 avente ad oggetto l’impegno a realizzare un Sistema di welfare aziendale per i dipendenti e le loro famiglie in Italia. Intesa, questa, a cui ha fatto seguito l’accordo del 14 dicembre dello stesso anno con cui sono stati stanziati 2 milioni di investimento per il 2010 ed è stato strutturato un meccanismo che prevede misure che vanno dalla sanità, alla spesa alimentare, alla scuola (in particolare con un investimento da 200 mila euro per I libri di testo e 20 mila euro per le borse di studio per i figli dei dipendenti), all’orientamento professionale e all’assistenza sociale di sostegno. Infine, il 24 giugno 2010 è stata siglata l’intesa che ha consentito la realizzazione del Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti e I loro familiari (R. CARAGNANO, *Un nuovo modello di welfare aziendale: l’esperienza Luxottica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2010, n. 4, 1171-1175).

La sigla dell’accordo è considerato il momento di inizio di questa nuova stagione legata al welfare aziendale sia per il notevole sforzo divulgativo messo in campo dagli autori dello stesso, sia per il grado di innovatività delle misure in esso contenute (R. CARAGNANO, *op. cit.*, 2010).

Il welfare aziendale, definito da G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: una risposta ai nuovi bisogni sociali?*, in M. BRAY, M. GRANATA (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, 2012, Solaris, Roma, pp. 135-144, G. MALLONE, 2013, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013, scaricabile dal sito [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) l'insieme di 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 commerciale, si cala nel contest italiano come un strumento dai contenuti variegati, alcuni di matrice più "antica" altri di stampo più innovative, in grado, perlomeno teoricamente di dare risposta a vecchi e nuovi bisogni a cui lo stato sociale non riesce a provvedere quali-quantitativamente F. MAINO, G. MALLONE, *op. cit.*, 2012.

All'interno di questo nuovo paradigma possono essere individuati tre macro-aree di welfare aziendale: conciliazione vita lavoro, previdenza complementare e assistenza sanitaria integrative, benefit a "contenuto sociale".

### 2.2.1 Conciliazione vita-lavoro

Le imprese stanno assumendo un ruolo di crescente importanza nell'ambito della conciliazione famiglia-lavoro. Alcuni approcci recenti nel campo delle politiche familiari di alcuni paesi europei focalizzano maggiormente l'attenzione sui datori di lavoro rispetto al passato. Più in generale le recenti trasformazioni del welfare hanno implicato, da un lato, lo spostamento dei luoghi della programmazione e dell'attuazione delle politiche dai livelli a quelli periferici e, dall'altro, hanno prodotto un allargamento delle reti di attori pubblici e privati che, in una prospettiva di welfare society, concorrono in maniera diffusa alla produzione di benessere a livello locale. Inoltre, un numero crescente di genitori è oggi presente nel mercato del lavoro e molte più imprese devono far fronte ai bisogni di conciliazione dei propri dipendenti (I. QUADRELLI, *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio



Nazionale sulla famiglia, 2012, scaricabile dal sito [www.osservatorionazionalefamiglie.it](http://www.osservatorionazionalefamiglie.it)).

A fronte di queste trasformazioni, molte aziende a livello europeo rispondono introducendo programmi di conciliazione ulteriori rispetto a quanto previsto dalla normativa nazionale o locale sulla maternità e la genitorialità e dalle politiche pubbliche per la famiglia (L. DEN DULK, *Work-Family Arrangements in Organisations: A Cross National Study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*, 2001, Rozemberg Publisher, Amsterdam).

All'interno di questo quadro evolutivo la conciliazione ha assunto diversi significati ed è stata concettualizzata come strumento per raggiungere diverse finalità: l'uguaglianza di opportunità tra uomini e donne, l'incremento dell'occupazione femminile, migliori condizioni di lavoro per i genitori e i lavoratori con responsabilità di cura verso membri della famiglia non autosufficienti (R. ZUCARO, La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 24-40; R. CARAGNANO, *La conciliazione tra i tempi di lavoro e le esigenze di cura familiare nell'evoluzione legislativa italiana: l'impatto sull'organizzazione aziendale*, in *Annuario Confindustria Bergamo*, novembre, 2013).

Le politiche aziendali di conciliazione possono riguardare diversi ambiti: congedi parentali, di cura, di formazione, di interruzione di carriera, ecc.; tempi e condizioni di lavoro flessibili (orario flessibile, banca delle ore, telelavoro, part-time, ecc.); servizi per lavoratori con responsabilità di cura (nidi aziendali, convenzioni per posti in strutture per anziani non autosufficienti, buoni di conciliazione, ecc.); sostegno e formazione per i lavoratori che rientrano dal congedo (L. DEN DULK, *op. cit.*, 2001).

### 2.2.2 Previdenza complementare e assistenza sanitaria integrative

Negli anni Novanta, in concomitanza con le riforme delle pensioni pubbliche, accanto al sistema previdenziale tradizionale è nata o, in alcuni casi, è stata rilanciata, la previdenza integrativa o complementare.

Essa è costituita in primo luogo dai fondi di categoria (o “negoziali”) chiusi, l’adesione ai quali è riservata ai membri di una categoria produttiva o occupazionale. I fondi chiusi vengono poi affiancati dai piani pensionistici individuali (PIP, piano individuale pensionistico di tipo assicurativo), cui tutti i cittadini possono aderire tramite la sottoscrizione di polizze assicurative, e dai fondi pensionistici “aperti”, a metà fra i fondi chiusi e i piani individuali, cui possono egualmente iscriversi tutti i cittadini (A. TURSI, *op. cit.*, 2012).

L’origine negoziale, ovvero la natura contrattuale, è stata un tratto caratteristico della previdenza complementare in Italia. Infatti, dal momento in cui la questione centrale nella relazione tra le parti sociali diviene il soddisfacimento dei bisogni dei lavoratori, la possibilità di agire a livello collettivo al fine di soddisfare i bisogni dei singoli sarà una opportunità che le parti utilizzeranno nell’area della previdenza, della sanità e dell’assistenza sociale in senso lato (M. SQUEGLIA, *La «previdenza contrattuale»: un modello di nuova generazione per la tutela dei bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Tesi di Dottorato, 2014, Università degli Studi di Bergamo).

Dopo una fase iniziale, collocabile tra la metà del XIX secolo e la fine del secondo decennio del XX secolo, in cui primi fondi aziendali vengono creati (unilateralmente) grazie alla lungimirante iniziativa delle imprese più floride, nel periodo intercorrente tra la fine del secondo conflitto mondiale e la fine degli anni Ottanta, diversi sono i fenomeni di rielaborazione pionieristica delle esperienze previdenziali preesistenti (i c.d. fondi pensione interni), soprattutto nel settore bancario, modellandole alle esigenze dei lavoratori iscritti (M. SQUEGLIA, *op. cit.*, 2014).

Dunque, il sopracitato intervento del Legislatore all’inizio degli anni Novanta non avviene su un terreno deserto, bensì fertile e, tutt’al più, incolto (R. VIANELLO, *La previdenza complementare nel sistema della previdenza sociale*, Cedam, Padova, 2005). Con questo, ad una prima fase “pionieristica” (CANDIAN A.D., *I fondi pensione*, IPSOA,

Milano, 1998) farà seguito una fase contraddistinta per l'ampia libertà offerta alla contrattazione collettiva.

In particolare, con il decreto legislativo del 21 aprile 1993, n. 124, che assegna agli attori sociali l'onere e la responsabilità della valutazione, dell'opportunità e della fattibilità di forme pensionistiche complementari all'interno di un dato ambito contrattuale, si va, di fatto, ad escludere la strada della decisione unilaterale come atto fondativo di un fondo di previdenza complementare che costituiva ipotesi da relegare a fattispecie di chiusura del sistema. (M. SQUEGLIA, *op. cit.*, 2014).

In questo modo viene valorizzata non solo la centralità dell'autonomia collettiva come fonte più idonea ad affrontare contemporaneamente i problemi della nascita dei fondi e del loro finanziamento (R. VIANELLO, *op. cit.*, 2005), ma anche la necessità della solidarietà collettiva come indice dell'esistenza di bisogni ai quali possono trovarsi esposti tutti gli appartenenti al gruppo di solidarietà (R. PESSI, *Previdenza pubblica e previdenza integrativa*, in AA. VV. (a cura di), *Questioni attuali di diritto del lavoro – Previdenza obbligatoria e integrativa*, in *Notiziario di Giurisprudenza del Lavoro*, 1989, supplemento n. 2, pp. 278 ss.).

Il passaggio da un assetto delle fonti istitutive fortemente centrato sul rilievo egemonico del contratto collettivo ad un assetto policentrico, multipolare e multilivello, avviene alla metà della prima decade degli anni Duemila con la legge delega 23 agosto 2004, n. 243 e poi con il d.lgs. 5 dicembre 2005, n. 252, e nasce dalla volontà di parificare sotto un unico regime, a forte vocazione concorrenziale, anche le forme pensionistiche di nuova generazione, accomunate dal fine di erogare trattamenti pensionistici complementari del sistema obbligatorio. (S. GIUBBONI, *La previdenza complementare tra libertà individuale e interesse collettivo*, Cacucci Editore, Bari, 2009).

Oggi, in ottica di welfare aziendale, la realtà dominante è quella dei fondi chiusi di origine negoziale, istituiti negli anni Novanta dalle parti sociali e da queste gestiti in modo paritario negli organismi di governance interna.

Occorre però sottolineare come in più di un caso, all'interno delle più ampie politiche di welfare aziendale, intervengano accordi aziendali che prevedono un incremento delle risorse da destinare alla previdenza complementare S. NERI, *I fondi previdenziali e sanitari nel welfare aziendale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012 n.3, 129-144.

L'assistenza, come la previdenza, può essere pubblica o privata. L'assistenza privata in particolare comprende due tipi di istituti: i fondi sanitari integrative e le assicurazioni sanitarie commerciali. La differenza tra questi due istituti è ravvisabile innanzitutto nella non finalità di lucro dei fondi (al contrario delle assicurazioni), che forniscono prestazioni integrative rispetto al sistema pubblico con logiche non orientate al profitto A. TURSI, *op. cit.*, 2012.

A partire dagli anni Novanta, l'intervento legislativo in tema di assistenza sanitaria integrativa è andato ad inserirsi in un contesto indeterminato ed eterogeneo L'intervento del legislatore sulla materia dell'assistenza sanitaria integrativa si è inserito in un contesto caratterizzato da un elevato livello di indeterminatezza (M. SQUEGLIA, *op. cit.*, 2014). A differenza di quanto avvenuto per la previdenza complementare nella quale, come accennato in precedenza, le parti sociali hanno svolto nel tempo un ruolo fondamentale in termini di promozione e gestione, in questo ambito lo scenario si presenta più complesso essendo, infatti, 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 (S. NERI, *op. cit.*, 2012).

Se, con L'art. 9, comma 1, del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 il Legislatore 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 (ad esempio, ticket, assistenza domiciliare e residenziale, intramoenia, ecc.) e si pongono in una condizione di ancillarità funzionale rispetto al servizio sanitario nazionale (A. D. CANDIAN, P. MAGNANI, V. PETRONE, L. VENTURINI, *L'assicurazione nella sanità integrativa: i tipi e le forme* collettive, in A. PEDONE (a cura di), *La sanità in Italia*, Il Sole 24 ore, Milano, 2008) A partire dal 2010 prendendo atto dell'impossibilità del Servizio Sanitario nazionale di assicurare certe tipologie di prestazioni alle condizioni equitative del passato (S. PACI, *Imprese di assicurazione e fondi sanitari integrativi*, in *Diritto ed economia dell'assicurazione*, 2011, n. 2, pp. 539-564), ha delineato un nuovo quadro pubblico-privato nel quale convergono oltre i tradizionali fondi sanitari integrativi anche quelli, in precedenza esclusi, che forniscono

prestazioni duplicative del Servizio Sanitario (con finalità, dunque, meramente assistenziali), ove vengano rispettate le condizioni espressamente individuate dai D.M. 31 marzo 2008 e 27 ottobre 2009 (M. M. GELMETTI, *Ambito di intervento dei fondi sanitari integrativi*, in *Enti non profit*, 2008, vol. 10, agosto-settembre, pp. 538-540).

Data l'ampia gamma delle fonti istitutive ammesse dall'art. 9 del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502, è quella collettiva, o comunque contrattuale, a presentarsi prevalente: i fondi di categoria, infatti, permettono agli assicurati o potenziali tali di ridurre le asimmetrie informative, aumentare il potere contrattuale per la determinazioni delle prestazioni erogabili e abbattere i costi e al fondo di attivare economie di scala e ampliare il bacino degli utenti (V. PUTRIGNANO, *Attualità e prospettive dei fondi integrativi del SSN*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2007, n. 2, pp. 461-484) Nel 2009, dai dati diffusi dal gruppo tecnico del Ministero della Salute, risultavano sottoscritti 23 rinnovi contrattuali con accordi di sanità integrativa al proprio interno che hanno dato luogo alla costituzione di fondi. Nel 2010 i rinnovi contrattuali hanno sancito accordi di sanità integrativa con aziende quali: *Ducati, Granarolo, Gucci, Siemens, Finmeccanica, Sky, Campari, Mediaset, Luxottica*, e per le colf e badanti con regolare contratto. All'inizio del 2011 il rinnovo del contratto nazionale dell'artigianato ha previsto la costituzione di un fondo di sanità integrativa. Nel settembre 2011 anche per i dipendenti del mondo delle cooperative sociali il rinnovo del proprio contratto ha previsto a decorrere dall'anno 2013 l'attivazione della sanità integrativa. Infine, è dato segnalare che dal primo luglio 2010 è operativa la cassa Colf in ottemperanza da quanto sottoscritto dalle organizzazioni sindacali *Fisascat Cisl, Filcams Cgil, Uiltucs Uil* e dalle associazioni datoriali *Fidaldo, Domina e Federcolf* (M. SQUEGLIA, *op. cit.*, 2014).

All'atto pratico, dunque, è ravvisabile una forte diffusione dei fondi sanitari integrativi aziendali, mentre più ridotti sono i casi in cui l'assistenza sanitaria integrativa prende la forma di polizze sanitarie fornite dalle compagnie di assicurazione. Inoltre, in via di diffusione è la tendenza delle aziende, in sede di contrattazione integrativa, a incrementare la quota di contribuzione ai fondi sanitari fissata dai contratti nazionali, in sostituzione almeno parziale degli incrementi salariali S. NERI, *op. cit.*, 2012.

Da sottolineare che la gestione di questi fondi si inserisce all'interno del dibattito circa sviluppo del modello della bilateralità per la cogestione del welfare – quanto meno di alcune delle sue parti (es. Previdenza, assistenza sanitaria, sostegno al reddito in caso di disoccupazione temporanea, ecc.) – per il tramite sempre più estensivo dell'autonomia collettiva, dunque delle relazioni industriali (S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 77-114).

### 2.2.3 Benefit a “contenuto sociale”

I benefit a “contenuto sociale” sono una forma di retribuzione fiscalmente incentivata perché caratterizzata da specifiche finalità sociali o semplicemente in considerazione della «solidarietà aziendale» che giustifica, entro certi, contenuti limiti, la corresponsione diretta di beni o servizi a carico dell'azienda (A. TURSI, *op. cit.*, 2012).

Questi benefit si aggiungono a quelli di assistenza sanitaria integrativa e previdenza complementare, andando a ricomprendere: servizi di assistenza alle persone, dai bambini agli anziani, anche in ottica di sostegno alla non autosufficienza e all'invalidità; iniziative di sostegno all'istruzione e all'educazione; servizi di mobilità casa-lavoro; servizi ricreativi culturali e sportivi; forme di sostegno al potere d'acquisto dei lavoratori (mense, spacci aziendali, ecc.) (T. TREU, *Welfare e Benefits: esperienze aziendali e territoriali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, 1-29).

T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 3-52 sottolinea altresì che le indicazioni desumibili dalla normativa fiscale sono poco utili per una significativa tipizzazione di tali benefit, perché espresse in modo generico e poco dettagliato. A tal proposito M. CASTRO, *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 113-144 inserisce tali benefit a contenuto sociale all'interno di una classificazione più ampia che identifica vari tipi di welfare aziendale a seconda della loro funzione in riferimento ai vari contesti socio organizzativi dell'azienda, andando così ad identificare: misure che si concentrano sui

bisogni essenziali dei lavoratori; misure che sono sensibili ai bisogni collaterali dei lavoratori; misure relative a contesti sensibili alla integrazione fra dimensione professionale e quella familiare; istituti in contesti connotati dalla rilevante presenza di personale immigrato, finalizzati a promuovere l'integrazione; misure di welfare in contesti connotati da figure professionali chiave.

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

Nel tempo, le tematiche del welfare sono state presenti nella retorica e nella pratica delle relazioni industriali. Prima in un'ottica di specializzazione delle competenze, in cui tende a prevalere una divisione dei compiti tra sfera propria dello Stato e sfera propria delle relazioni tra le parti sociali, a una fase di messa in crisi e contaminazione del modello, in cui viene meno l'assetto ordinato precedente e competenze e compiti dei vari attori diventano incerti e si rimescolano, mentre il tema del welfare invade e pervade gran parte del discorso pubblico delle relazioni industriali (I. REGALIA, *La protezione sociale del lavoro come tema delle relazioni industriali*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 13-36).

GRANDI, E. MASSAGLI, Relazioni industriali e welfare aziendale, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 77-89 sottolineano che negli ultimi anni le vicende che hanno investito il sistema italiano delle relazioni industriali hanno portato ribalta dell'attenzione pubblica il ruolo e l'importanza che le parti sociali rivestono in relazione alle prospettive di sviluppo economico e coesione sociale.

S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *op. cit.*, 2012, mettono in evidenza come in uno scenario globale caratterizzato dalle sfide poste dalla competizione sfrenata, dal postfordismo, dalla finanziarizzazione dell'economia, dalla gravissima crisi degli ultimi anni e in cui i movimenti sindacali (nella maggior parte dei Paesi occidentali) si trovano in grande difficoltà, tre tendenze principali interessano la contrattazione, ovvero: *concession bargaining* (contrattazione concessiva), attestata da un sostanziale congelamento delle

dinamiche salariali, da un ricorso sempre maggiore ai contratti “atipici”, da un uso molto flessibile dell’orario, dalla elasticizzazione dell’organizzazione del lavoro e dal sottoinquadramento dei neoassunti e delle categorie svantaggiate; decentramento contrattuale, ampliando le prerogative della contrattazione aziendale rispetto a quella settoriale e/o di quella settoriale rispetto a quella interconfederale, in alcuni casi con anche la possibilità di prevedere deroghe non tanto rispetto ai contratti di livello superiore, ma addirittura rispetto alla legge; ampliamento degli spazi della negoziazione individuale (a scapito di quella collettiva) partendo dall’assunto secondo il quale la transizione verso un’economia della conoscenza tende a valorizzare il capitale umano e con esso la sua capacità negoziale.

Sempre S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *op. cit.*, 2012, aggiungono, inoltre, che in questo scenario si inserisce il tentativo del sindacato di compensare la progressiva perdita di potere d’acquisto dei salari, la stretta sul welfare e la nascita di nuovi bisogni all’interno della società, mediante la negoziazione creativa di un variegato sistema di prestazioni di welfare.

A tal proposito, la contrattazione di secondo livello gode di importanti potenzialità se applicata al welfare aziendale; è la piattaforma che meglio si presta per affrontare tali tematiche in modo mirato e ragionato, nonché congiunto fra sindacato, imprese e associazioni datoriali. Infatti, sebbene taluni contenuti di welfare aziendale (tipicamente la previdenza complementare e i c.d. ammortizzatori sociali contrattuali) vengano contrattati a livello nazionale, il livello “naturale” per la generalità delle forme di welfare aziendale resta la dimensione decentrata: datoriale/aziendale in primis, ma anche, soprattutto con riferimento alle piccole imprese, quella territoriale o di rete (TURSI, *op. cit.*, 2012; T. TREU, *op. cit.*, 2013).

Sempre T. TREU, *op. cit.*, 2016, sottolinea che per poter giocare un ruolo fondamentale, le relazioni industriali dovranno mostrare di sapersi rinnovare e assumere il welfare negoziale come uno strumento utile alla modernizzazione del sistema di protezione sociale come forma di “investimento sociale”, valorizzandone le potenzialità.

Dopo iniziali resistenze, come già anticipato, l’importanza del welfare aziendale è stata progressivamente riconosciuta dal sindacato italiano, *in primis* da CISL e UIL. Una presa



di posizione unitaria è stata assunta dall'accordo fra CGIL, CISL e UIL del 14 gennaio 2016 relativo al nuovo sistema di relazioni industriali.

La CISL, inoltre, all'interno della propria proposta contrattuale di luglio 2015 (CISL, *Migliorare le performance di impresa, migliorare il salario. La proposta della CISL per un nuovo modello contrattuale*, 21 luglio 2015, reperibile al sito [www.cisl.it](http://www.cisl.it)) ha sottolineato l'importanza di sviluppare non solo della previdenza complementare, ma anche di altre istituzioni di welfare contrattuale dirette a coprire impegni familiari e a flessibilizzare orari e organizzazione. Sullo stesso tema ha posto, infine, l'accento anche il documento circa le proposte per le politiche sul lavoro siglato da CGIL, CISL, UIL e Confindustria (CGIL, CISL, UIL, CONFINDUSTRIA, *Proposte per le politiche del lavoro*, 1 settembre 2016, reperibile al sito [www.cisl.it](http://www.cisl.it)).

L'importanza della contrattazione di secondo livello è dimostrata dalla ricca esperienza degli enti bilaterali attivi in settori quali l'artigianato, l'edilizia, l'agricoltura, il commercio e turismo, che mirano non solo alla mutualizzazione di erogazioni retributive in settori caratterizzati da una elevata frantumazione produttiva e mobilità di addetti, ma anche all'erogazione di prestazioni integrative delle indennità di malattia o di assistenza sanitaria integrativa, al sostegno del reddito in caso di sospensione dell'attività produttiva, fino alla previsione di protezioni basate su benefici non monetari (S. NERI, *op. cit.*, 2012; M. LAI, *Appunti sulla bilateralità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 4, pp. 1036-1041).

M. REGINI, *I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati*, in *Stato e Mercato*, 2003, n. 67, pp. 83-107 riassume le modalità di regolazione del lavoro in tre tipologie: azione unilaterale, caratterizzata da una regolazione manageriale nei rapporti tra attori individuali, una regolazione corporativa tra attori collettivi e uno Stato che stabilisce unilateralmente alcune condizioni di lavoro; azione negoziale, caratterizzata da contrattazione individuale tra attori individuali, contrattazione collettiva tra attori collettivi, patti sociali incentivati dagli attori istituzionali; azione cooperative, caratterizzata da coinvolgimento diretto dei dipendenti nella gestione aziendale, gestione congiunta tra sindacati e imprese, concertazione diffusa tra attori istituzionali e attori collettivi.

Queste modalità di regolazione del lavoro sono in parte in sequenza temporale, stilizzando la mutazione del ruolo del sindacato nella gestione delle risorse umane nel tempo (I. REGALIA, *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Ediesse, Roma, 2009; S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 115-128), e in parte sono compresenti nelle varie fasi del Sistema economico occidentale. La stessa tipizzazione in ottica di welfare aziendale è significativa perché mostra come si stiano consolidando le relazioni industriali attraverso una progressiva forte azione cooperativa tra sindacato e azienda, pur rimanendo ancora molte realtà in cui il sindacato non è pronto ad occuparsi di tali tematiche (S. COLOMBO, *op. cit.*, 2012). Anche se, invero, E. RIVA, A. PONZELLINI, E. SCIPPA, *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 145-166 registrano un tendenziale ripresentarsi delle medesime misure e riconducono tale fenomeno al concetto dell'isomorfismo che interverrebbe nelle negoziazioni di molti dei piani di welfare aziendale, in ragione di fattori quali, ad esempio, la tendenza delle imprese medio-piccole a imitare quelle più grande strutturate e la presenza ai tavoli negoziali dei medesimi attori.

Ad ogni modo, per sostenere le dinamiche dell'autonomia collettiva, l'attore pubblico deve predisporre le risorse necessarie – soprattutto qualora le parti sociali non trovino queste al proprio interno – per agire sulla debolezza dei presupposti strutturali che dovrebbero orientare il comportamento degli attori, mediante una ragionevole combinazione tra strumenti autoritativi, leve incentivanti e delega di poteri dispositivi sulla cornice regolatoria (I. SENATORI, *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale*, Quaderni Fondazione Marco Biagi, Saggi 2012, n. 2).

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

Come anticipato, nell'ambito del “nuovo” welfare aziendale, il primo caso di successo ad essere stato documentato e a riscuotere un notevole interesse da parte degli addetti ai lavori è quello di Luxottica. Si veda, ad esempio, R. CARAGNANO, *op. cit.*, 2010, W. PASSERINI, M. ROTONDI, *Wellness organizzativo. Benessere e capitale umano nella*

*Nice Company*, 2011, FrancoAngeli, Milano - in cui vengono trattati anche I casi IBM, IKEA, Martini & Rossi e Robur - P. DANELUZZO, *Esperienze di welfare aziendale in Veneto*, Rapporto di ricerca IRES, 2012, A. DE FILIPPO, *Diffusione, buone pratiche e casi di successo*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, pp. 163-188 – in cui vengono illustrate anche i casi Bracco Group, UBI Banca, Intesa Sanpaolo, ENI, Unicredit, Vodafone. ENEL, SEA Aeroporti Milano, Tetra Pak e Barilla – G. MALLONE, *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, Working Paper 2WEL, 2013, n. 3 – dove vengono studiati anche I casi KME, ATM Milano e SEA Aeroporti Milano.

Nel corso degli anni sempre più studiosi hanno approfondito il tema del welfare aziendale in termini qualitativi e il risultato è stato una importante produzione di *case study* in grado di fornire informazioni dettagliate circa il funzionamento di questo in contesi, soprattutto, di grandi dimensioni.

S. MAZZUCHELLI, *Conciliazione famiglia e lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale in Lombardia, Piemonte, Friuli Venezia Giulia, Marche*, in P. DONATI (a cura di), *La famiglia in Italia – Sfide sociali e innovazione nei servizi*, Volume 2, Carrocci Editore, Roma, 2012 e 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 innovazione nei servizi*, Volume 2, Carrocci Editore, Roma, 2012, nell'ambito di una serie di pubblicazioni promosse dall'Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, hanno analizzato i casi di BPM e B&M Service Center in Lombardia, Ferrero e Martini e Rossi in Piemonte, SALP in Friuli Venezia Giulia, Elica nelle Marche, Tetra Pak, Acciaierie di Rubbiera e BPER in Emilia Romagna, ZF in Veneto, concentrandosi, nelle loro analisi, soprattutto sull'aspetto del welfare aziendale relative alla conciliazione vita-lavoro.

Nei medesimi territori hanno condotto ricerche anche S. COLOMBO, S. NERI, *Il welfare aziendale in Lombardia*, Rapporto di ricerca IRES, 2012, che in Lombardia hanno analizzato i casi di ABB Italia, ATM Milano e Intesa Sanpaolo, P. DANELUZZO, *Esperienze di welfare aziendale in Veneto*, Rapporto di ricerca IRES, 2012, la quale in Veneto ha studiato i casi delle Acque San Benedetto e, come anticipato, di Luxottica, L. ROMANIELLO, *Esperienze di welfare aziendale in Emilia Romagna*, Rapporto di ricerca IRES, 2012, che in Emilia Romagna ha approfondito i casi GD, Camst e Conserve

Italia. A questi *case study* si aggiungono quelli di C. NARDULLI, *Il welfare aziendale in Puglia*, Rapporto di ricerca IRES, 2012, relativamente a Aeroporti di Puglia, Network Contract e Spazi Nuovi in Puglia. Le indagini qualitative indicate in questo paragrafo hanno poi contribuito a dare corpo, congiuntamente a rilievi di carattere quantitativo, alla già citata ricerca IRES – UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale*, Rapporto di ricerca, Mimeo, Roma, 2012, la quale ha generato ulteriori approfondimenti in merito alle aziende appena citate, sia per evidenziarne peculiarità che per studiare le differenze tra le varie realtà. Si veda a tal proposito S. COLOMBO, S. NERI, E. PAVOLINI, *Interventi dentro e fra le aziende. Alcuni studi di caso*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M. L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni*, Il Mulino, Bologna, 2013 e i contributi all'interno de *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, nei cui articoli, già citati in nel corso dei paragrafi, svolgono un'analisi a trecentosessanta gradi del tema del welfare aziendale attingendo dai dati qualitative e quantitative prodotti dalla ricerca.

In D. GRANDI, *Welfare aziendale e relazioni industriali: nuovi driver per la competitività e l'innovazione sociale. Un'analisi di sei best-practice italiane*, Tesi di Laurea Magistrale, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2013, vengono analizzate sei aziende di grandi dimensioni e operanti in settori merceologici diversi tra loro. Si tratta di: Trenord, SISAL, Fondazione Poliambulanza Brescia, Mondelez International, IMA e Solvay. Questi casi vengono ripresi anche in D. GRANDI, E. MASSAGLI, *Il welfare aziendale nella media e grande impresa: esperienze di successo*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 90-110, dove vengono, inoltre, analizzati i casi di Colorificio San Marco, Lanfranchi Lampo Zippers, Unicredit, BNL e Intesa Sanpaolo, con particolare riferimento alle modalità di erogazione del welfare aziendale attraverso il premio di risultato.

La già citata Solvay viene trattate anche da A. PISCITELLI, *Un modello di welfare integrativo. Le imprese associate a Federchimica*, in *Impresa e Stato*, 2012, n. 93, all'interno di una panoramica delle buone pratiche di welfare aziendale nel settore della chimica in cui vengono trattate, ad esempio, anche 3M, Alfa Wassermann, Angelini ed Ely Lilly.

Infine, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, Milano, 2014, oltre all'analisi dell'esperienza Luxottica da parte del Curatore del volume, vi è una interessante raccolta di best practice aziendali relativamente alle realtà di NTV (M. PADOVANI, *Italo Personal: due anni di welfare... secondo noi!*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, 2014, pp. 130-137), Komatsu Italia (L. COLETTI, *Il welfare in Komatsu Italia Manufacturing*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, 2014, pp. 138-143), Whirlpool (M. ADAMOLI, *'Health Works', il programma globale di Whirlpool Corporation per il benessere dei dipendenti*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, 2014, pp. 144-147), IMA Industries (M. BOSCHINI, *Quando la mensa diventa take away: meno sprechi, più conciliazione*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, 2014, pp. 148-151) e Bofrost Italia (D. ARMAN, *Un welfare giovane e vivace, a misura di persona*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, 2014, pp. 152-156).

## Capitolo 2

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

SOMMARIO: 1. Rilievi della letteratura internazionale e performance del welfare aziendale – 2. Il welfare aziendale in Italia: dati e numeri – 3. Il caso italiano: welfare aziendale, benefit e fiscalità – 3.1 Il vantaggio fiscale dei fringe benefit – 3.1.1 Trattamento in capo al datore di lavoro – 3.2 Verso un welfare di produttività

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

In ottica comparata il welfare aziendale può essere paragonato a quell'insieme eterogeneo di iniziative a favore del benessere dei dipendenti che in letteratura prendono il nome di: i) *employee benefits*, nei quali vengono solitamente annoverati assistenza sanitaria integrativa, versamenti in fondi pensioni, piani di risparmio (“*savings plan*”), assicurazioni sanitarie e integrazioni al salario nei periodi di assenza dal lavoro (B. MARSH, B. H. KLEINER, *An overview of trends in employee benefits programmes*, in *Management Research News*, 1998, vol. 21, n. 4/5, pp. 23-29; M. L. WILLIAMS, M. L. MACDERMID, *Linkages between employee benefits and attitudinal and behavioral outcomes: a research review agenda*, in *Human Resource Management Review*, 1994, n. 2, 131-160) e i cui piani possono venire identificati *flexible* (qualora venga lasciata al lavoratore la possibilità di scegliere il contenuto, in maniera più o meno libera, del proprio “pacchetto”) o *traditional* (qualora il contenuto del piano sia uguale per tutti) (N. D. COLE, D. H. FLINT, *Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans*, in *Journal of Managerial Psychology*, 2004, n. 1; C. DANEHOWER, J. A. LUST, *A conceptual model of the determinants of employee benefit satisfaction*, in *Human Resource Management Review*, 1992, n. 3, 221-238); ii) politiche e/o pratiche *family friendly* (M. DALY, S. CLAVERO, *Contemporary Family Policy. A comparative Review of Ireland, France, Germany, Sweden and the UK*, Institute of Public Administration, Dublino, 2002; S. J. WOOD, L. M. DE MENZES, A.

LASAOSA, *Family-Friendly Management in Great Britain: Testing Various Perspectives*, in *Industrial Relations*, 2003, vol. 42, 221-250; J. BUDD, K. MUMFORD, *Family-Friendly Work Practices in Britain: Availability and Perceived Accessibility*, in *IZA Discussion Paper n. 1662*, Bonn, 2005), riconducibili, seppur non perfettamente, a quelle che in Italia vengono identificate come pratiche di conciliazione vita-lavoro a sostegno della genitorialità; iii) politiche e/o pratiche di *work-life* o *work-family balance*, ovvero quelle pratiche aziendali tese a facilitare l'armonizzazione tra lavoro, famiglia e la propria vita personale e che, perlomeno in linea teorica, devono agire su tre variabili fondamentali per il conseguimento di tale armonizzazione: tempo (da dedicare al lavoro), coinvolgimento (nel lavoro) e soddisfazione (nello svolgere il lavoro) (J. H. GREENHAUS, K. M. COLLINS, J. D. SHAW, *The relation between work-family balance and quality of life*, in *Journal of Vocational Behavior*, 2003, n. 63, 510-531). Per approfondire il tema si veda S. POELMANS, K. SAHIBZADA, *A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations*, in *Human Resource Management Review*, 2004, 14, 409-431 e P. BROUGH, T. KALLIATH, *Work-family balance: theoretical and empirical advancements*, in *Journal of Organizational Behaviour*, 2009, 30, 581-585, nonché il confronto tra questi su questioni teoriche e pratiche del work-life balance riportato in S. POELMANS, T. KALLIATH, P. BROUGH, *Achieving work-life balance: Current Theoretical and practice issues*, in *Journal of Management of Organization*, 2008, 14, 227-238.

Per quel che riguarda il ruolo giocato dai sindacati, le analisi del *Workplace Employee Relations Survey* effettuato in Gran Bretagna nel 1998 hanno portato a diverse conclusioni sul tema, constatando che questi favoriscono la presenza di pratiche di welfare in azienda (S. DEX, C. SMITH, *Which British Employers have Family-Friendly Policies? Analysis of the 198 Workplace Employee Relations Survey*, in *Research Papers in Management Studies n. 17*, Judge Institute of Management, University of Cambridge, 2001) nonché una maggiore consapevolezza riguardo a queste da parte dei lavoratori (J. BUDD, K. MUMFORD, *Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain*, in *Industrial and Labor Review*, 2004, vol. 57, 204-222), portando S. DEX, C. SMITH, *The nature and pattern of family-friendly employment policies in Britain*, The Policy Press, 2002 e MACHIN, S. WOOD, *Human Resource Management as a Substitute for Trade Unions*

*in British Workplaces*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 2005, n. 3, 201-218 a sostenere che un declino del sindacato non è in realtà necessario per favorire lo sviluppo in aziende di pratiche di welfare aziendale.

Altri studi, sempre focalizzati sul contesto britannico, hanno però messo in secondo piano il ruolo giocato dal sindacato attribuendo maggiore importanza a dinamiche come la percezione del c.d. “*business case*”, ovvero convenienza economica, da parte del management (G. WHITEHOUSE, M. HAYNES, F. MACDONALD, D. ARTS, *Reassessing the “Family-Friendly Workplace”: Trends and Influences, 1998-2004*, in *Employment Relations Research Series n. 76*, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, Londra, 2007), le dimensioni (grandi) dell’azienda e la (elevata) strutturazione delle Direzioni del Personale, un’elevata sensibilità al tema delle pari opportunità e la presenza di una forza lavoro qualificata (S. J. WOOD, L. M. DE MENZES, A. LASAOSA, *op. cit.*, 2003) confermando in parte la tesi di E. PAVOLINI, F. CARRERA, *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M. L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni*, Il Mulino, Bologna, 2013.

Anche spostandosi negli Stati Uniti le conclusioni degli studi relativi ai ruoli degli attori sociali nell’implementazione di pratiche di welfare aziendale risultano non univoci, con una parte della letteratura che riconosce un ruolo importante al sindacato (S. WOOD, *Family-friendly management: testing the various perspectives*, in *National Institute Economic Review*, 1999, n. 168, 99-116) e un’altra parte della letteratura che attribuisce maggiore importanza alla collocazione geografica dell’azienda, alla composizione della popolazione aziendale e alla sensibilità sul tema della Direzione Aziendale della Direzione del Personale (H. MORGAN, F. J. MILLIKEN, *Keys to Action: Understanding Differences in Organizations’ Responsiveness to Work-and-Family Issues*, in *Human Resource Management*, 1992, vol. 31, 227-248).

Infine, i risultati delle ricerche di T. FLECKENSTEIN, M. SEELEIB-KAISER, *Cross-National Perspectives on Firm-Level Family Policies: Britain, Germany, and US Compared*, in J. CLASEN (a cura di), *Converging Worlds of Welfare: British and German Social Policy in the 21st Century*, Oxford University Press, Oxford e New York, 2011,



129-154 che hanno affrontato in ottica comparata il tema della diffusione e del ruolo giocato nell'ideazione e implementazione all'interno delle organizzazioni di pratiche di welfare aziendale, mostrano che sebbene le organizzazioni sindacali giochino un ruolo rilevante nella comunicazione e nella diffusione della consapevolezza relativamente alle pratiche di welfare, il management aziendale è solitamente l'attore principale nella ideazione, implementazione e gestione di tali pratiche.

Indipendentemente dal ruolo giocato dal sindacato, S. NADEEM, H. METCALF, *Work-Life Policies in Great Britain: What Works, Where and How?*, in *Employment Relations Research Series n. 77*, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, Londra, 2007 sostiene la tesi già citata nei paragrafi precedenti circa la maggior probabilità di individuare pratiche di welfare aziendale in aziende di grandi dimensioni. Altra discriminante, inoltre, sembra essere il sistema di welfare presente nello stato in cui le aziende si trovano ad operare (L. DEN DULK, *op. cit.*, 2001; J. D. GOODSTEIN, *Institutional Pressure and Strategic Responsiveness: Employer Involvement of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford, 1994).

Infine, J. GLASS, T. FUJIMOTO, *Employer Characteristics and the Provision of Family Responsive Policies*, in *Work and Occupation*, 1995, vol. 22, 380-411 sostengono che la visibilità dell'impresa nella sfera pubblica gioca un ruolo importante nella scelta di implementazione di misure di welfare, a seconda infatti della necessità o meno di questa di ottenere una legittimazione riconoscibile per le proprie scelte organizzative. Tesi, questa, sostenuta anche da S. J. WOOD, L. M. DE MENZES, A. LASAOSA, *op. cit.*, 2003 e J. D. GOODSTEIN, *op. cit.*, 1994.

Dal momento che, relativamente alla specifica realtà italiana, non sono stati ancora prodotti studi di carattere quantitativo circa le performance delle misure di welfare aziendale all'interno delle organizzazioni, occorre analizzare la letteratura internazionale sul tema e, in particolare, relativa alle tipologie di misure sopra elencate.

Studi e ricerche mostrano gli effetti positivi sulle performance aziendali dovuti alla capacità di reclutare e fidelizzare personale altamente qualificato (specialmente quando

nel mercato del lavoro esiste scarsità di manodopera) e ottenibili grazie alla presenza in azienda di pratiche di welfare aziendale. Ciò, in particolare, è riscontrabile nella letteratura anglosassone dai risultati delle ricerche che trattano di *family friendly management* (S. J. WOOD, L. M. DE MENZES, A. LASAOSA, *op. cit.*, 2003), ovvero di *family friendly work practices* (J. BUDD, K. MUMFORD, *op. cit.*, 2005) – relativamente al Regno Unito – ovvero ancora di *family responsive policies* (J. GLASS, T. FUJIMOTO, *op. cit.*, 1995) – relativamente agli Stati Uniti. Interessante, inoltre, è la ricerca di J. M. EVANS, *Firm's Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life*, in *Oecd Labour Market and Social Policy Occasional Papers n. 48*, Parigi, 2001, che riscontra effetti positivi sulle performance aziendali dovuti alla capacità di reclutare e fidelizzare personale altamente qualificato, svolgendo però un'analisi comparata tra Stati Uniti, Regno Unito, Australia e Giappone.

In strettissima correlazione con il tema appena esposto, e a sostegno dei rilievi indicati, vi sono studi come quelli di R. BAUGHMAN, D. DINARDI, D. HOLTZ-EAKIN, *Productivity and wage effect of "family-friendly" fringe benefit*, in *International Journal of Manpower*, 2003, n. 3, 246-259 e A. BEAUREGARD, L. C. HENRY, *Making the link between work-life balance practices and organizational performance*, in *Human Resource Management Review*, 2009, n. 1, 9-22, che, indagando sulle ricadute che hanno nelle organizzazioni le pratiche di welfare aziendale, hanno rilevato un effetto positivo di queste sulla riduzione del turnover.

P. BERG, A. KALLEBERG, E. APPELBAUM, *Balancing Work and Family: the Role of High Committed Environments*, in *Industrial Relations*, 2003, n. 2, sostengono che lo sviluppo di nuovi sistemi lavorativi, quali quelli fondati sui concetti di "high-commitment" e "high-trust", volti a creare facilitazioni per i dipendenti dell'azienda che dimostrano un'alta dedizione al lavoro, abbia contribuito all'espansione delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro, perché si ritiene che esse facciano aumentare il livello di impegno dei lavoratori. Sul punto convergono anche J. M. EVANS, *op. cit.*, 2001 e J. BUDD, K. MUMFORD, *op. cit.*, 2005, ma le evidenze empiriche di diversi studi che trattano il tema risultano ambigue. Infatti, da un lato, ricerche come quelle di WHITEHOUSE, M. HAYNES, F. MACDONALD, D. ARTS, *op. cit.*, 2007 e J. D.

GOODSTEIN, *op. cit.*, 1994, non hanno rilevato in questi sistemi un nesso significativo con pratiche di welfare aziendale, dall'altro, S. J. WOOD, L. M. DE MENZES, A. LASAOSA, *op. cit.*, 2003, rilevano il nesso ma sostengono che eventuali benefici dovuti alle ricadute positive di queste pratiche su livello di impegno dei lavoratori possano esserci solo nel lungo periodo.

Altra tematica molto discussa è quella relativa agli effetti del welfare aziendale sulla motivazione dei lavoratori. In questo caso, la relazione, studiata e approfondita da ormai numerose ricerche, tra cui si segnalano quelle di J. C. HONG, S. D. YANG, L. J. WANG, E. F. CHIOU, F. Y. SU, S. L. HUANG, *Impact of employee benefits on work motivation and productivity*, in *International Journal of Career Management*, 1995, n. 6, 10-14 e S. DENCH, P. TAMKIN, J. CUMMINGS, *Family-Friendly Employment: The Business Case*, Department for Education and Employment Research Report RR136, 1999, sembra essere positiva.

Per quel che riguarda gli effetti positivi del welfare aziendale sulla produttività, anche se in Italia i risultati di alcuni recenti survey, come MCKINSEY & COMPANY, *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, in [www.mckinsey.it](http://www.mckinsey.it), 2013, suggeriscono importanti ricadute positive, una volta confrontati con la letteratura internazionale tali effetti non risultano essere del tutto confermati.

Da un lato, infatti, vi sono studi come quelli di S. DEX, C. SMITH, S. WINTER, *Effects of family-friendly policies on business performance*, Research Papers in Management Studies WP 22/2001, University of Cambridge – Judge Institute of Management Studies, 2001, che rilevano una relazione non univoca e comunque non significativa tra welfare aziendale e produttività, mentre addirittura N. BLOOM, VAN REENEN, *Management practices, work-life balance, and productivity: a review of some recent evidence*, in *Oxford Review of Economic Policy*, 2006, n.4, 457-482 e E. SHEPARD, T. CLIFTON, D. KRUSE, *Flexible work hours and productivity: Some evidence from the pharmaceutical industry*, in *Industrial Relations*, 1996, n. 1, 123-139, non rilevano alcuna relazione. Inoltre, risultano essere interessanti i rilievi di K. H. TSAI, J. C. WANG, *Benefits offer no advantage on firm productivity?: An empirical examination*,

in *Personnel Review*, 2005, n. 4, 393-405 che, studiando gli effetti dell'implementazione di *employee benefit* nelle organizzazioni, hanno rilevato che questi non hanno nessuna ricaduta significativa sulla produttività, che si dimostra, invece, più rilevante nelle imprese di piccole dimensioni.

Dall'altro, un nesso tra welfare e produttività sembra esserci se si considerano, specificamente, i programmi di lavoro flessibili, la cui adozione, sempre secondo E. SHEPARD, T. CLIFTON, D. KRUSE, *op. cit.*, 1996, sembra poter portare a un aumento della produttività di dieci punti percentuali. In merito a ciò, S. BEVAN, P. KETTLEY, A. PATCH, *Who cares? The Business Benefits of Carer-Friendly Employment Practices*, The Institute for Employment Studies, 1997 sostengono l'adozione di programmi di lavoro flessibili e, più in generale, di misure di conciliazione vita-lavoro possa agire sulla produttività impedendo che il lavoratore si occupi dei problemi legati alla famiglia durante l'orario di lavoro e riduca i giorni di assenza ad essi associati.

Dalle ricerche emerge, altresì, che la relazione tra l'implementazione di pratiche legate al welfare aziendale e il miglioramento delle performance organizzative, qualora vi sia, non è di mera causa-effetto. Infatti, A. BEAUREGARD, L. C. HENRY, *op. cit.*, 2009, sostengono che il fattore chiave per sfruttare il potenziale delle pratiche in questione e ottenere i benefici attesi sia un forte coinvolgimento dei lavoratori. Ciò, secondo D. T. HALL, *Promoting work/family balance: An organization-change issue*, in *Organizational Dynamics*, 1990, n. 3, 5-18 e S. FORSYTH, A. POLZER-DEBRUYNE, *The organizational pay-offs for perceived work-life balance support*, in *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 2007, n. 1, 113-123, deve avvenire dal momento dall'ideazione dei piani fino alla comunicazione e implementazione delle misure che li compongono, dal momento che i piani di welfare riescono a sortire effetti positivi maggiori se vi è un'elevata consapevolezza di ciò che viene messo a disposizione.

Infine, occorre sottolineare che un importante ostacolo alle ricerche sulle performance delle misure di welfare aziendale è che queste non sono di agevole misurazione, in quanto, come rilevato da diversi studiosi, come J. D. GOODSTEIN, *op. cit.*, 1994, F. J. MILLIKEN, J. E. DUTTON, J. M. BEYER, *Understanding Organizational Adaptation*

*to Change: The Case of Work-Family Issues*, in *Human Resource Planning*, 1990, vol. 13, 91-107 e S. DENCH, P. TAMKIN, J. CUMMINGS, *op. cit.*, 1999, spesso gli effetti delle misure implementate non vengono misurati dalle imprese, ma vengono da queste solo percepiti.

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

Per la prima volta, grazie all’inserimento di una sezione *ad hoc* all’interno della rilevazione mensile sul clima di fiducia delle imprese, il rapporto ISTAT, Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese, fornisce una **mappatura delle pratiche di welfare aziendale e corporate social responsibility** messe in campo dalle imprese dei servizi, del commercio e manifatturiere nel corso del 2014, evidenziando una presenza maggiore di queste nel settore dei servizi.

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

U. ASCOLI, M. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d’impresa in Italia*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 53-76, analizzando l’indagine dell’IRES, mettono in risalto il tema delle disuguaglianze sociali, presenti e future, dell’aggravamento dei processi di “dualizzazione” del mercato del lavoro e nella struttura societaria, ponendo seri interrogative sulle capacità inclusive del welfare aziendale a livello generale e sul fatto che la qualità della vita extra-lavorativa venga a dipendere in parte dal “welfare-nel-posto-di-lavoro”.

E. RIVA, A. PONZELLINI, E. SCIPPA, *op. cit.*, 2015, esaminando 266 intese in tema di welfare aziendale tra quelle sottoscritte in Lombardia tra il 2005 e il 2013 e raccolte dall'Osservatorio sulla contrattazione aziendale della CISL, rilevano una riproposizione di una serie di pratiche di welfare aziendale che la tradizione industriale italiana ha già conosciuto in passato; sottolineando, però, che quello che è mutato sono le logiche e gli obiettivi che ne stanno alla base, ovvero la valorizzazione della contrattazione aziendale in ottica integrativa rispetto a quanto stabilito dal livello nazionale.

E. PAVOLINI, F. CARRERA, *op. cit.*, 2013, analizzano l'European Company Survey (Ecs) dell'European Foundation, effettuata nel 2004 e nel 2008, rilevando come in Italia si registri una maggiore diffusione del welfare aziendale in aziende di grandi dimensioni e in quelle che hanno una forza lavoro femminile o altamente qualificata. Rilevano, inoltre, che il sindacato gioca un ruolo positivo per la diffusione delle pratiche di welfare aziendale.

Nel 2016, a seguito di quanto previsto dal Decreto Interministeriale 25 marzo 2016, relativo alla tassazione agevolata dei premi di produttività e delle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili di impresa (di cui parlerò diffusamente nei paragrafi seguenti), il Ministero del Lavoro ha comunicato che dei 13.543 contratti depositati tramite la procedura telematica, 2.290 prevedono misure di welfare aziendale (MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Premi di produttività*, comunicato del 18 luglio 2016, [www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it)).

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

Come sottolinea TURSI, *op. cit.*, 2012, il welfare aziendale in Italia è un fenomeno che sotto il profilo giuridico si presenta disorganico e a-sistematico, essendo riconducibile a diversi ed eterogenei ambiti normativi, quali: previdenza complementare; assistenza sanitaria integrativa; retribuzione non monetaria, i c.d. *fringe benefit* - talvolta indicati anche solo come *benefit* o *flexible benefit* per operare una distinzione tra quelli tipicamente destinati a manager o *élite* professionali (i *fringe benefit*) e quelli inclusi in piani di welfare per una fascia "medio-bassa" della popolazione aziendale (E. FAGNANI,

*Dalla crisi del welfare state al welfare aziendale. Flexible benefits: verso una nuova forma di finanziamento indiretto all'istruzione?*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, vol. 13, n.1, 2013, pp. 160-194).

Questi ultimi, in particolare, disciplinati dall'art. 51 del TUIR (Testo Unico delle Imposte sui Redditi, DPR 22 dicembre 1986, n. 17), riguardano un ambito di misure fino a poco tempo fa poco conosciuto sia dagli esperti di welfare che dagli operatori aziendali, ma che negli anni è diventato uno dei pilastri dei piani di welfare aziendale – come dimostrano i casi indicati nel capitolo precedente – e la cui normativa fiscale ha assunto sempre più centralità nelle decisioni circa la strutturazione degli stessi (M. GATTI, M. IANNOTTA, *Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, Milano, 2014, pp. 56-75).

Se, da un lato, la crescita del welfare aziendale e dei *benefit* costituisce, secondo T. TREU, *op. cit.*, 2013, una manifestazione dell'arricchimento dello scambio proprio del rapporto di lavoro, in senso sociale, in quanto lo correla a bisogni individuali e collettivi del lavoratore sviluppatisi nella moderna società in forme nuove, che possono essere soddisfatti all'interno dell'azienda e dal rapporto di lavoro. Dall'altro, è lo stesso T. TREU, *Prefazione*, in F. CARNIOL, E. CESARINI, G. FATALI (a cura di), *Employee Value Proposition & Flexible Benefit. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pp. 117-138, a rilevare come queste iniziative abbiano provocato diffidenza da parte sindacale e degli stessi lavoratori, per il timore che esse mettessero in dubbio la supremazia del welfare pubblico e che fosse espressione di esigenze esclusivamente aziendali.

Resistenze, queste, progressivamente superate dal sindacato – CISL e UIL *in primis* – fino ad arrivare ad una presa di posizione unitaria con l'accordo tra CGIL, CISL e UIL del 14 gennaio 2016, che include il welfare aziendale tra gli assi tematici del nuovo sistema di relazioni industriali delineato, in quanto considerato un potenziale terreno di crescita del benessere organizzativo e di concertazione dei tempi di vita e di lavoro

(CGIL, CISL, UIL, *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, accordo del 14 gennaio 2016).

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

Il trattamento dei fringe benefit in capo ai dipendenti è regolato dall'art. 51 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), mentre gli artt. 95 e 100 definiscono i limiti e le condizioni di deducibilità dei relativi costi in sede di determinazione del reddito d'impresa e il d.lgs. n. 446/1997 disciplina la loro deducibilità ai fini dell'IRAP (F. BRENNNA, *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, pp. 93-122; F. BRENNNA, R. MUNNO, *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 173-212).

L'utilizzo dei fringe benefit per l'erogazione di servizi di welfare aziendale si deve all'articolo 51 d cui sopra che disciplina la non concorrenza al reddito di lavoro dipendente, derogando al principio c.d. di onnicomprensività di quest'ultimo, a determinate forme di retribuzione non monetaria, in quanto, come sottolinea M. FAIOLI, *Attualità e dibattito in tema di costo del lavoro, retribuzione e politiche dei redditi*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2011, vol. 11, n. 3, pp. 663-707, caratterizzate da specifiche finalità sociali ovvero in considerazione della "solidarietà aziendale che giustifica, entro certi, contenuti limiti, la corresponsione diretta di beni o servizi a carico dell'azienda.

Tale non concorrenza si traduce in una totale detassazione per il lavoratore dei valori ricevuti e una totale decontribuzione per il datore di lavoro sui valori erogati, sempre che i limiti previsti dalla disciplina vengano rispettati, come si legge in diversi contributi di addetti ai lavori, tra cui E. FAGNANI, *op. cit.*, 2013, A. MASTROMATTEO, B. SANTACROCE, *Piani di «welfare» aziendale*, in *Corriere Tributario*, n. 13, 2013, pp. 1055-1060, M. GABELLI, G. DAN, *Fringe benefits e rimborsi spese*, IPSOA, Milano, 2013. Dunque, il datore di lavoro che decida di erogare valori sotto forma dei servizi di



welfare aziendale previsti dalla normativa, vedrà ridurre notevolmente il cuneo fiscale, in quanto non solo il “netto” della retribuzione ricevuta dal dipendente combacerebbe con il “lordo” di questa, ma grazie alla decontribuzione il valore erogato si avvicinerebbe notevolmente a quanto il lavoratore riceverà in busta paga. Il vantaggio fiscale derivante da un tale abbattimento del cuneo fiscale e, conseguentemente, del costo del lavoro, va ad aggiungersi alle considerazioni circa le performance del welfare aziendale trattate nei paragrafi precedenti.

L’insieme dei benefit normati dall’art. 51 del TUIR è molto ampio, riguarda diverse aree di bisogno – pur risultando queste a tratti datate e riduttive G. MALLONE, *Welfare Aziendale e trattamento fiscale: intervista al professor Armando Tursi*, Percorsi di Secondo Welfare, 2012, consultabile al link [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) – ed è caratterizzato da diverse modalità di erogazione degli stessi. Tale complessità è, parzialmente, compensata dai contributi di F. BRENNNA, R. MUNNO, *op. cit.*, 2016 e P. MASTRAPASQUA, *Il trattamento tributario dei fringe benefits*, in *Il Fisco*, n. 9, 2013, pp. 1535-1550, che hanno provveduto a schematizzare il contenuto della normativa illustrando per ciascuna erogazione da questa prevista il relativo trattamento fiscale in capo al lavoratore e al datore di lavoro.

Infine, la legge di stabilità 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 20), ha apportato modifiche alla normativa in questione, la cui origine ed evoluzione fino ad oggi sono trattate in E. MASSAGLI, *op. cit.*, 2016, e le cui letture ed interpretazioni fornite dall’Agenzia delle Entrate nel corso degli anni sono analizzate da D. GRANDI, *Fringe benefits: normativa fiscale ed orientamenti dell’Agenzia delle Entrate*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un’indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 41-51.

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

Per quel che riguarda le spese sostenute dal datore di lavoro, queste sono a fini IRES interamente deducibili, fatti salvi i limiti imposti dal combinato disposto dell’art. 100, c.1,

del TUIR e dell'art. 51, c. 2, lett. f, del TUIR, così come riformulato con Legge di Stabilità 2016.

A fini IRAP, fino al 2014 il quadro normativo risultava poco chiaro, come dimostrano le osservazioni di F. BRENNNA, *op. cit.*, 2013, circa la potenziale deducibilità delle sole erogazioni in natura e non anche i rimborsi spese effettuati dal datore di lavoro, nonché i costi sostenuti per il personale dipendente classificabili nella voce B9) dello schema del conto economico previsto dall'art. 2425 del Codice civile.

L'intervento del Legislatore con la l'art. 1, c. 20, della l. n. 190 del 2014 (Legge di stabilità 2015) ha fatto chiarezza sul tema ammettendo la deducibilità del costo per il welfare aziendale sostenuto a favore del personale dipendente assunto con contratto a tempo indeterminato, mentre negli altri casi rimangono deducibili le sole erogazioni in natura (F. BRENNNA, R. MUNNO, *op. cit.*, 2016).

Infine, a seguito degli aggiornamenti normativi previsti dalla Legge di Stabilità 2016, A. ANTONELLI, A. MENGOZZI, *Welfare aziendale, taglio Irap per le erogazioni da contratto*, in *Il Sole 24 Ore – Norme & Tributi*, venerdì 8 luglio 2016, sottolineano come non sia chiaro se il regime di favore fiscale a fine IRAP di cui sopra sia valido solo per le erogazioni di welfare aziendale che avvengono in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale ovvero anche per quelle volontariamente sostenute di cui all'art. 100, c. 1, del TUIR.

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

L'opera del legislatore da fine 2015 a inizio 2016 in tema di welfare aziendale - legge 28 dicembre 2015, n. 20, decreto interministeriale del 25 marzo 2016, sui quali è, da ultima, intervenuta l'Agenzia delle Entrate con la circolare n. 28 del 15 giugno 2016 - ha, come anticipato, modificato la normativa, optando per un ulteriore avvicinamento del welfare aziendale al tema delle relazioni industriali, incentivando il welfare negoziato.

Pur non mancando critiche avanzate al Legislatore, accusato di aver ribaltato i principi costituzionali sanciti dall'art. 3 della Costituzione e accentuato le già citate criticità insite

del welfare aziendale (M. FANA, *La legge di stabilità rischia di far aumentare le disuguaglianze*, in *Internazionale*, 2016, 8 settembre, [www.internazionale.it](http://www.internazionale.it)), T. TREU, *Introduzione Welfare Aziendale*, Workign Paper, Center for the Study of European Labour Law “Massimo D’Antona”, Università di Catania, 2016, T. TREU, *op. cit.*, 2016, sottolinea che la scelta di incentivare in modo specifico il welfare negoziato si basa sull’idea che la genesi contrattuale merita un particolare favore fiscale, in quanto può garantire meglio di scelte unilaterali dell’impresa la finalizzazione equilibrata del welfare. Ciò va letto in parallelo al fatto che le trasformazioni del mondo del lavoro hanno messo in discussione molte pratiche tradizionali della contrattazione collettiva, non solo in materia di welfare aziendale, sollecitandola ad adattare contenuti e obiettivi alle nuove esigenze dei lavoratori. Trasformazioni, queste, che hanno però sollecitato nuove iniziative anche del management aziendale orientate ad una instaurazione di relazioni dirette con i dipendenti, con proposte di welfare attuate in competizione, se non in antitesi, con le prassi sindacali ritenute incapaci di rispondere alla realtà dei rapporti di lavoro aziendali. A fronte di tali iniziative, le organizzazioni sindacali sono sfidate a dare risposte innovative se vogliono confermare anche nel nuovo contesto il proprio ruolo di attori privilegiati del welfare.

In particolare, la legge di stabilità 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 20), commentata da F. MAINO, G. MALLONE, *La nuova disciplina del welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2016*, in *Persone&Conoscenze*, 2015, n. 108, pp. 32-35, T. TREU, *op. cit.*, Università di Catania, 2016, T. TREU, *op. cit.*, 2016 e E. MASSAGLI, *op. cit.*, 2016, ha introdotto tre novità: la possibilità di convertire il premio di risultato – inserito in un accordo sindacale e conforme alle regole specificate dall’accordo interministeriale del 25 marzo 2016 – in servizi di welfare aziendale mantenendo il beneficio fiscale della detassazione per il lavoratore e decontribuzione per il datore di lavoro; la possibilità di erogare tramite documenti di legittimazione – i c.d. voucher - in formato cartaceo ed elettronico i servizi di welfare aziendale; la riformulazione dell’art. 51, c. 2, lett. f, del TUIR, facendo venir meno il requisito della volontarietà ai fini dell’ottenimento del beneficio fiscale per servizi aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, e rendendo le spese per questi interamente deducibili (qualora vengano contrattati). Inoltre, è stato riformulato l’art. 51, c. 2, lett. f-bis, del

TUIR, rendendolo più al passo con i tempi rispetto alla precedente formulazione, ed è stato aggiunto l'art. 51, c. 2, lett. f-ter, dedicato ai servizi di assistenza per anziani non autosufficienti.

Il tema del welfare aziendale viene così agganciato a quello della detassazione del salario di produttività, introdotto nel 2007 – per una ricostruzione degli interventi del Legislatore sul tema nel corso degli anni si veda F. PIGNATTI MORANO, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività: stato dell'arte*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 62-67 – superando, così, come sottolinea E. MASSAGLI, *op. cit.*, 2016, il paradosso venutosi a creare nel decennio scorso nell'ordinamento: in quanto la disciplina fiscale esigeva la volontarietà datoriale nella spesa per politiche di welfare, mentre quella giuslavoristica incoraggiava normativamente ed economicamente accordi sindacale di livello aziendale per incrementare la produttività, condizionando il godimento degli incentivi di volta in volta stanziati alla sottoscrizione di quegli stessi accordi che, se firmati, impediscono di beneficiare dei vantaggi del TUIR.

Ampiamente trattata dagli addetti ai lavori è stata la norma che prevede che l'erogazione di beni e prestazioni possa avvenire anche mediante voucher. Con questa previsione, E. MASSAGLI, *op. cit.*, 2016, il legislatore opera un irrituale suggerimento delle modalità attraverso le quali organizzare i servizi di welfare, al fine di ampliare il più possibile la platea di lavoratori interessati dalla non concorrenza al reddito di lavoro dipendente, ovvero comprendendo anche i dipendenti delle realtà più piccole e meno organizzate che individueranno in questi voucher uno strumento semplice ed economico per accedere a un mondo, quello del welfare aziendale, che hanno sempre considerato poco in ragione delle complessità consulenziali che ne incrementano il costo.

Inoltre, T. TREU, *op. cit.*, Università di Catania, 2016, T. TREU, *op. cit.*, 2016, sottolinea che lo strumento del voucher, per la sua utilizzazione pratica e per la sua tracciabilità, debitamente regolata, in rapporto agli utenti e ai fornitori di servizi, permette più di altri una diffusione e una standardizzazione del servizio. Il riconoscimento della validità dello

strumento e la sua promozione possono dare un contributo significativo allo sviluppo di quasi tutte le forme di welfare soprattutto nelle forme dei servizi alle persone e quindi contribuire al rafforzamento di un mercato di qualità di quei servizi in Italia ancora iniziale. Il che permetterebbe anche di compensare le perdite di gettito possibili in fase di avvio, di cui si preoccupa comprensibilmente la autorità fiscale.

F. MAINO, G. MALLONE, *op. cit.*, 2015, sostengono, altresì, che l'intervento relativo voucher recepisce anche gli inviti, che la Commissione Europea ha più volte fatto negli ultimi anni gli Stati membri, a sfruttare il potenziale di occupazione offerto dai servizi alla persona e alla famiglia per il miglioramento del benessere dei bambini, degli anziani e delle persone disabili, per l'avanzamento delle politiche di conciliazione tra vita lavorativa e personale e per la creazione di opportunità lavorative per le persone impiegate nel settore dei servizi alle persone. Difatti, come osservato anche da E. MASSAGLI, *op. cit.*, 2016, una conseguenza di questo intervento potrà essere quella dell'emersione delle numerose micro esperienze di lavoro nero che caratterizzano i servizi alla persona. Invero, la possibilità di usufruire del rimborso della prestazione goduta può costituire un convincente incentivo alla regolarizzazione del rapporto.

## Capitolo 3

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

SOMMARIO: 1. Human Resource Management nelle PMI – 2. Il welfare aziendale nelle PMI italiane – 3. La reti come strumento di diffusione e sviluppo del welfare aziendale

#### 1. Human Resource Management nelle PMI

Analizzando la letteratura internazionale sul tema della gestione delle risorse umane in contesti di medio e piccole dimensioni, occorre anzitutto rilevare che, come sostengono N. BACON, P. ACKERS, J. STOREY, D. COATES, *It's a small world: managing human resources in small businesses*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 1996, n. 7, 82-100 le PMI hanno difficoltà ad implementare misure in ottica di Human Resource Management (HRM) e, aggiungono J. DE KOK, R. THURIK, L. UHLANER, *Professional HRM practices in family owned-managed enterprises*, in *Journal of Small Business Management*, 2006, n. 44, 441-460, fanno fatica a comprenderne i benefici effettivi e le ricadute positive in generale. Ciononostante, da tempo gli studiosi stanno rilevando un progressivo aumento della confidenza con cui anche le realtà di piccole e media dimensioni si avvicinano al tema dello HRM. Si vedano a tal proposito F. WILKINSON, *Human Resource Management and Business Objectives and Strategies in Small and Medium Sized Business*, Working Paper n. 184, ESRC Centre for Business Research, 2000 e R. REID, T. MORROW, B. KELLY, P. MCCARTAN, *People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses*, in *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2002, n. 9, 245-259.

In quest'ottica, C. KOCH, J. DE KOK, *A human-resource-based theory of the small firm*, Research Report 9906/E, EIM – Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer,

1999, rilevano che i gestori delle attività legate al personale riescono ad essere più efficaci ed efficienti nel loro operare a supporto della proprietà, le cui richieste si sostanziano molte volte nel mantenimento di un certo livello di controllo e di un buon clima aziendale. Inoltre, J. DE KOK, *Human resource management within small and medium-sized enterprises*, Rozenberg Publishers, Amsterdam, 2003 sottolinea che tra le PMI va sempre più diffondendosi l'implementazione di sistemi HPWS (*high performance working system*), ovvero quell'insieme di pratiche progettate per migliorare le competenze, l'impegno e la motivazione dei lavoratori, come test di selezione, sistemi di retribuzione incentivanti, enfasi sulla partecipazione e collaborazione tra colleghi. A tal proposito, è stato dimostrato da J. DE KOK, D. DEN HARTOG, *Is human resource management profitable for small firms?*, Scales Research Reports H 200621, 2006 che una maggiore attenzione a tali sistemi è associata a una maggiore capacità di innovare, una maggiore produttività e, di conseguenza, una migliore profittabilità dell'impresa.

Nella letteratura internazionale si trovano esempi di imprese di piccole e medie dimensione che attivato al proprio interno pratiche di welfare aziendale, come dimostrano gli studi di S. DEX, F. SCHEIBL, *Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases*, in *British journal of Industrial Relations*, 2001, n. 3, 411-431, C. E. GORDON, J. A. MCMULLIN, T. L. ADAMS, *Flexible small firms? Why some small firms facilitate the use of flexible workplace policies*, in *Canadian Journal of Sociology*, 2015, n. 40, 1-24 e S. DEX, F. SCHEIBL, *SMEs and flexible working arrangements*, The Policy Press, Bristol (UK), 2002, ma J. DE KOK, L. M. UHLANER, A. R. THURIK, *Human Resource Management within small and medium-sized firms – Facts and explanations*, Strategic Study B200103, EIM – Business and Policy Research, Zoetermeer, 2002 mette in luce come sia spesso difficile rilevare determinate pratiche a causa della scarsità di informazioni disponibili, dovute, in parte, alle caratteristiche intrinseche delle pratiche di questo tipo implementate nei contesti di piccole e medie dimensioni.

In particolare, come rilevano numerosi studi sul tema, le caratteristiche peculiari delle pratiche di welfare aziendale implementate nelle PMI sono: *i*) marcata informalità (C. KOCH, J. DE KOK, *op. cit.*, 1999; J. DE KOK, L. M. UHLANER, A. R. THURIK, *op.*

*cit.*, 2002; DE KOK, *op. cit.*, 2003; J. DE KOK, L. M. UHLANER, *Organization context and human resource management in the small firm*, in *Small Business Economics*, 2001, n. 17, 273-291; J. DE KOK, D. DEN HARTOG, *op. cit.*, 2006; S. DEX, F. SCHEIBL, *op. cit.*, 2002; R. REID, T. MORROW, B. KELLY, P. MCCARTAN, *op. cit.*, 2002) ed *ii*) elevata personalizzazione (S. DEX, F. SCHEIBL, *op. cit.*, 2001; S. DEX, F. SCHEIBL, *op. cit.*, 2002), potendo con questo compensare la talvolta maggiore scarsità di risorse da dedicarvi.

J. DE KOK, L. M. UHLANER, *op. cit.*, 2001, infine, mette in evidenza che tali caratteristiche non vengono influenzate dalla presenza o meno del sindacato in azienda e che non vengono perse nel caso di PMI a conduzione familiare. Anche se in questo caso l'introduzione o meno di pratiche di welfare aziendale dipende molto dal trascorso, dalle esperienze e, di conseguenza, dalla sensibilità del proprietario (C. E. GORDON, J. A. MCMULLIN, T. L. ADAMS, *op. cit.*, 2015) e dal modo in cui, in queste particolari realtà, si decide di coinvolgere il personale (R. I. D. HARRIS, R. S. REID, R. MCADAM, *Employee involvement in family and non-family-owned businesses in Great Britain*, in *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2004, n. 10, 49-58).

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

In Italia il tema del welfare aziendale all'interno delle PMI è stato trascurato negli anni e ciò è dimostrato dalla (numericamente) scarsa letteratura prodotta in materia, composta prevalentemente da *survey* e report elaborati talvolta da società di consulenza, talvolta da organizzazioni sindacali, talvolta da associazioni datoriali, che si occupano del tema solo in maniera marginale, solitamente come “contorno” ai *case study* di aziende di successo.

L'ultimo report sul welfare aziendale pubblicato da OD&M nel 2015 (OD&M Consulting, *Rapporto Welfare 2015*, Edizioni Este, 2015), che ha coinvolto 112 direttori del personale, ha rilevato che il 21% delle piccole medie imprese intervistate dichiara di avere un piano di welfare, a fronte del 60% delle medie e del 69,2% delle grandi. Lo stesso documento mostra che oltre il 30% delle piccole imprese, e il 40% delle medie, dichiarano di voler introdurre il welfare aziendale nel biennio 2016-2017 e che i timori



maggiori riguardano (soprattutto per quel che riguarda le piccole imprese) l'eccessiva complessità gestionale e i costi.

La ricerca promossa da Generali atta a definire un indice che misurasse il livello di welfare aziendale nelle PMI italiane (Assicurazioni Generali, *Il welfare nelle PMI Italiane. Rapporto di ricerca 2016*, 2016) mostra un scenario di attori, anzitutto, non preparati: da un lato, i datori di lavoro non coinvolgono i lavoratori nelle iniziative di welfare aziendale (67% dei casi), non cogliendo così l'importanza di mapparne i bisogni e definire misure *ad hoc* e non generaliste; dall'altro, il sindacato si mostra ancora non del tutto preparato a promuovere e ad affrontare certe tematiche in azienda in maniera proattiva e, perché no, innovativa. Solo nell'8% dei casi le misure vengono stabilite da contratti integrativi aziendali e in circa il 60% dei casi i sindacati non vengono né sentiti né coinvolti nelle decisioni in merito al welfare aziendale. In secondo luogo, mostra un panorama ricco di iniziative evidentemente ancora molto povere dei caratteri necessari per affrontare i c.d. “nuovi bisogni e nuovi rischi sociali”. Infatti, escludendo le aree a maggiore ingerenza da parte della contrattazione nazionale (salute e previdenza complementare) e quelle relative ad altri ambiti di ricerca, le pratiche maggiormente diffuse risultano essere: stipulazione di polizze infortuni, flessibilità orari di lavoro, disbrigo pratiche burocratiche, ticket restaurant, mense aziendali, ecc.

L'Associazione degli Studi Aziendali e Manageriali (ASAM) ha provato ad inquadrare il tema (ASAM, *Welfare in azienda. Pratiche e modelli vincenti*, Gruppo 24 Ore, 2015) conducendo un'indagine su 231 aziende, di cui 70% PMI, ma la categoria in questione non è stata sufficientemente delimitata, creando così un cluster eterogeneo di piccole e medie imprese normativamente categorizzabili come PMI e piccole e medie imprese semplicemente di piccole dimensioni ma non categorizzabili come PMI secondo la normativa. Tale imprecisione nella definizione dei cluster rende l'indagine scarsamente utilizzabile a fini scientifici ed è un esempio dello scarso rigore scientifico con vengono affrontate le ricerche sul tema.

D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale*

*per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 111-123, sottolineano che, proclami a parte, ancora poco si osserva dal punto di vista istituzionale se non qualche bando regionale di Lombardia e Veneto esplicitamente rivolto alla piccola impresa, ma, invero, da questa non sfruttato. Dunque, l'inerzia è rimessa al piccolo-medio imprenditore, che facendo leva sul radicamento territoriale e sul solido rapporto con le comunità locali, già da tempo, quando possibile, si fa carico dei bisogni della popolazione aziendale e cerca di mettere in campo soluzioni più o meno formalizzate (e talvolta addirittura inconsce) a sostegno del benessere dei lavoratori.

Quello che da D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *op. cit.*, 2014, veniva identificato come forte limite rimane, ovvero una normativa arretrata e contraddittoria, potrebbe essere oggi (parzialmente) superato grazie alle innovazioni contenute nella Legge di Stabilità 2016, come sottolinea E. MASSAGLI, *op. cit.*, 2016, ma occorre attendere per poter osservare riscontri pratici della normativa aggiornata nel mondo delle PMI.

Per un maggior sviluppo del welfare aziendale tra le PMI, E. MASSAGLI, *Executive summary – Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press e T. TREU, *op. cit.*, 2016, evidenziano che in Italia, ad oggi, paiono essere tre le possibilità di azione, ovvero: aggregarsi formando una rete, moltiplicando il numero dei lavoratori interessati e quindi creando le stesse economie di scala della grande impresa; associarsi in rete senza la creazione (più o meno formalizzata) di una vera e propria rete, ma affidandosi alla capacità di reclutamento di soggetti interessati da parte di un operatore specializzato del settore; costruire un raggruppamento di imprese governato dall'associazione datoriale alla quale queste aderiscono, che si fa carico del perfezionamento, della gestione e del controllo del piano di welfare condiviso tra tutte le aziende interessate a partecipare al programma.

### 3. La Rete come strumento di aggregazione e diffusione del welfare aziendale

D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *op. cit.*, 2014, sostengono che, seppur la dimensione medio-grande dell'impresa agevola, la formulazione di politiche di welfare contrattuale, culturalmente e fattualmente solide, occorre considerare che il sistema produttivo italiano è caratterizzato dalla forte presenza di imprese di medie e piccole (se non addirittura micro) dimensioni, che non hanno possibilità di elaborare politiche di welfare aziendale se non mettendosi insieme per erogare tali servizi attraverso accordi di reti d'impresa o una riuscita bilateralità. Tali reti per l'erogazione di servizi di welfare possono essere considerate l'evoluzione del contratto di rete che attraverso lo scambio e l'aggregazione tra imprese già rappresenta un modello di business alternativo rispetto a quello individualistico e frammentato del tessuto economico italiano.

Come sottolinea R. PRANDINI, *Culture e processi "costituenti" della società riflessiva. Globalizzazione, accelerazione e auto-regolazione sociale*, 2012, Bononia University Press, Bologna, se, da un alto, i legami tra le aziende e la loro filierizzazione è un caposaldo di molti territori in Italia, dall'altro, una reticolazione dai caratteri sopra-indicati è solo possibile laddove le aziende, insieme, sono capaci di porsi domande quali: il mio operare e i prodotti che produco sostengono lo sviluppo integrale del territorio? I miei prodotti includono crescita sociale? Sono responsabili verso il contesto in cui vivo? Purtroppo però, come sottolinea l'Autore, non pare che questa capacità riflessiva sia presente in molti imprenditori e neppure nei rappresentanti dei sindacati, delle associazioni di categoria e negli amministratori pubblici. In particolare, secondo P. DONATI, R. PRANDINI (a cura di), *op. cit.*, 2009, manca il *cluster thinking* ovvero la capacità di pensare, per grappoli di attori e per territorio, la propria strategia imprenditoriale.

Le reti di PMI (e non) che si occupano di welfare aziendale sembrano essere un fenomeno in crescita in Italia: dal 2009 ad oggi sono state attivate numerose sperimentazioni di reticolazione – formale e informale – con gestioni pubbliche e private, con obiettivi che vanno dalla sensibilizzazione culturale all'erogazione di servizi, per la promozione e lo sviluppo di quella realtà magmatica che va sotto il nome di welfare aziendale. Le più significative, in particolare, risultano essere: GIUNCA a Varese (G. MALLONE, *Reti*

*d'impresa per il welfare aziendale? L'esperienza di Varese*, Percorsi di Secondo, 2012, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it); D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *op. cit.*, 2014); BioNetwork a Pavia (G. MALLONE, *Reti d'impresa per il welfare aziendale: il BioNetwork di Pavia*, Percorsi di Secondo Welfare, 2013, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it); D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *op. cit.*, 2014); EuGenio a Mantova (F. IASI, *Parte EuGenio: ecco il welfare inter-aziendale di Mantova*, Percorsi di Secondo Welfare, 2015, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)); Network "Imprese e Persone", IEP (R. PRANDINI, *op. cit.*, 2014; D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *op. cit.*, 2014); Alleanza territoriale per la famiglia di Schio (R. PRANDINI, *op. cit.*, 2014); WelfareNet in veneto (L. BANDERA, *WelfareNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio*, Percorsi di Secondo Welfare, 2014, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)). Tali network sembrano essere caratterizzati da quattro elementi: una regia e una specifica modalità operativa; obiettivi condivisi; una forma di regolazione interna innovativa; una cultura aziendale propria. (E. MACCHIONI, M. ORLANDINI, *Reti di impresa per il welfare aziendale*, in F. MAINO, G. MALLONE (a cura di), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, 2016, I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n. 21, pp. 19-32).

R. PRANDINI, *op. cit.*, 2014, sostiene che la costruzione di tali reti rappresenti una opportunità di crescita sia per le aziende, sia per il territorio che andrebbe a caratterizzare le economie tipiche del contesto italiano. Infatti, costruendo reti di welfare, le aziende non solo scambiano conoscenze, beni, servizi, abbattendo i costi: innescano anche lo sviluppo di mercati di beni e servizi innovativi, la creazione di partnership pubblico-provato, ecc. L'espansione di sapere e competenze, così come la possibilità di copiare innovazioni è fondamentale come gran parte della letteratura dei cluster ha mostrato mediante il tema della competizione-solidarietà tra aziende.

Il territorio diviene così lo spazio identitario dello sviluppo di una governance multistakeholder in cui l'impresa, attraverso le sue azioni di welfare, diviene uno dei centri di erogazione delle intitolazioni di cittadinanza volte ad accrescere il benessere non solo dei propri lavoratori ma di tutti gli attori che su quel territorio gravitano (E. MACCHIONI, *Dalla responsabilità sociale d'impresa alla corporate citizenship: il welfare aziendale come modalità complessa di interscambio tra impresa e territorio*, in

R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impovertimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 29-44). E. MACCHIONI, M. ORLANDINI, *op. cit.*, 2016, sostengono che si debba concepire il territorio non soltanto come bene pubblico, ma come bene comune, e che il territorio così concepito sia, da un lato, la risorsa prima per l'attivazione delle reti d'impresa, ma, dall'altro, anche il risultato. Inoltre, gli Autori sostengono che il territorio inteso come insieme di risorse, relazioni, conoscenze e idee coordinate fra loro per rispondere a un obiettivo comune condiviso fra i diversi stakeholder costituisce l'input per la generazione di un'identità comune non solo economica, ma anche civica e sociale.

Inoltre, M. ORLANDINI, *Lo scambio sociale come accoppiamento tra contrattazione di secondo livello e welfare aziendale: il caso bolognese*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impovertimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 136-152 sottolinea come non sembra possibile oggi non riconoscere un nuovo ruolo alle aziende, che sempre più stanno diventando il luogo complesso (non fatto solo di imprenditori e manager, ma anche di sindacati, lavoratori, fornitori, clienti, ecc.) che si prende in carico una nuova funzione di intitolazioni di diritti di cittadinanza con la finalità di aumentare il benessere diffuso. In un tale contesto, sostengono E. MACCHIONI, M. ORLANDINI, *op. cit.*, 2016, l'impresa, all'interno delle reti di cui fa parte, assume un protagonismo nuovo, diventando da attore responsabile di produrre beni e/o servizi, creando utili e posti di lavoro, diviene un attore capace (anche) di fornire ai suoi collaboratori (e talvolta ai cittadini di un territorio) gli strumenti utili a fronteggiare i nuovi rischi sociali. Dunque, le reti di PMI per il welfare aziendale nascono per rispondere ai bisogni interni dei lavoratori, ma non esauriscono la loro forza in questo compito funzionale. Esse allargano il concetto di cittadinanza oltre il perimetro amministrativo, vivono in un territorio che concorrono a re-interpretare, utilizzano forme innovative di relazioni industriali. Queste reti sono degli incubatori e realizzatori di innovazione sociale (E. MACCHIONI, M. ORLANDINI, *op. cit.*, 2016).

Come sottolineato in REGIONE EMILIA ROMAGNA – ASSESSORATO POLITICHE SOCIALI (a cura di), *Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della*

comunità, AICCON Ricerca, [www.aiccon.it](http://www.aiccon.it), il welfare aziendale di rete è solo un passo verso la realizzazione di un welfare di comunità, nel quale il rapporto pubblico-privato si fa sempre più stringente aprendosi anche a chi è fuori dalle reti aziendali, nell'intento di trovare insieme soluzioni alle emergenze sociali o, meglio ancora, di prevenirle.

Modello, quello del welfare di comunità, che postula fin dal principio il coinvolgimento attivo dei differenti attori della società: Stato, mercato, Terzo Settore e cittadini, in ottica di sussidiarietà circolare. Soggetti, questi, che mettono insieme obiettivi e mezzi per attivare percorsi di coproduzione al fine di individuare nuove soluzioni a bisogni sociali, emergenti e non, ovvero di avviare processi di innovazione sociale, generando così valore condiviso.

Un modello in grado di fronteggiare la crescente diffusione di vulnerabilità delle persone (intesa in particolar modo come carenza in termini di reti relazionali in cui la persona è inserita) e che si basa sulla relazione quale elemento imprescindibile per affrontare il problema delle disuguaglianze e incrementare i livelli di benessere della società (P. VENTURI, S. RAGO, *Le politiche sociali nell'era della vulnerabilità*, AICCON Short Paper Series, 2012, n. 2, [www.aiccon.it](http://www.aiccon.it); P. VENTURI, S. RAGO, *Imprese sociali e welfare di comunità*, AICCON Short Paper Series, 2016, n. 10, [www.aiccon.it](http://www.aiccon.it))

Come è stato detto, la nascita di progetti e di sistemi di rete consente alle piccole e medie imprese di condividere soluzioni di welfare aziendale su base territoriale, e così facendo favorisce il più possibile l'omogeneità di opportunità nello stesso territorio. All'interno di queste iniziative, sottolinea G. MALLONE, *Welfare e sindacati: lo sviluppo della contrattazione di secondo livello*, in F. MAINO, G. MALLONE (a cura di), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, 2016, I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n. 21, pp. 52-63, la contrattazione di secondo livello – sia essa aziendale, sociale o territoriale a diversi livelli – ricopre un ruolo centrale di legittimazione, garanzia e controllo. La sfida, secondo l'Autrice, è pratica e, soprattutto, culturale, ovvero: da un lato, occorrerebbe che i rappresentanti sindacali colgano l'occasione fornita dalla contrattazione di prossimità per innovare e cercare di rispondere ai bisogni delle persone, anche attraverso più formazione e scambio all'interno delle organizzazioni. Dall'altro, bisogna superare la “mera” azione unilaterale per costituire un più efficiente sistema basato sulla condivisione di informazioni e obiettivi, riscoprendo un nuovo ruolo sociale

dell'impresa ormai distante da nostalgie paternalistiche. Il futuro del welfare aziendale dipenderà, dunque, dalla capacità di individuare strumenti in grado di disciplinare collettivamente rapporti di lavoro e pacchetti di welfare delle imprese in rete, definendo condizioni e modalità che rendano contrattazione e welfare un binomio possibile.

Infine, alle domande circa la possibilità di pensare a una governance comune, la possibilità di mettere in campo una connessione costante tra attori diversi che tenga insieme autonomia operativa di ogni singolo agente e logiche comuni di coordinamento e la possibilità di superare l'attuale configurazione "a macchie di leopardo", in cui ogni attore (pubblico, privato, no profit, familiare) guarda essenzialmente al proprio interno, passando a una struttura di alleanze territoriali, plurali, democratiche, M. ORLANDINI, *Modelli di welfare aziendale e vettori di azione territoriale a Bologna*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impovertimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 117-135 risponde che la dimensione adeguata è il territorio: ovvero fare diventare questo il luogo di un unico welfare, integrato da diversi sotto-welfare locali, attivati anche con dispositivi di welfare aziendale, laddove ogni attore, pubblico o privato, opera con una logica che mette al centro la distinzione benessere/non-benessere. Questo welfare territoriale, secondo l'Autore, non procede per aggregazione o per incrementi sconnessi, bensì lascia emergere la nuova qualità di benessere come criterio discriminante per valorizzare o meno i beni/servizi, i processi/prodotti che vanno generandosi.

## BIBLIOGRAFIA

1. A. ABRIANI, *Il villaggio operaio, modello residenziale dell'utopia capitalista*, in R. GABETTI (a cura di), *Villaggi operai in Italia. La Val Padana e Crespi d'Adda*, Einaudi, Torino, 1981, pp. 37-60.
2. M. ADAMOLI, 'Health Works', *il programma globale di Whirlpool Corporation per il benessere dei dipendenti*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, Milano, 2014, pp. 144-147.
3. S. E. ANDERSON, B. S. COFFEY, R. T. BYERLY, *Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-life conflict and job-related outcomes*, in *Journal of Management*, 2002, n. 28, pp. 787-810.
4. A. ANTONELLI, A. MENGOZZI, *Welfare aziendale, taglio Irap per le erogazioni da contratto*, in *Il Sole 24 Ore – Norme & Tributi*, venerdì 8 luglio 2016.
5. M. ARGYLE, *The Psychology of Happiness*, Routledge, Londra, 1987.
6. D. ARMAN, *Un welfare giovane e vivace, a misura di persona*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, Milano, 2014, pp. 152-156.
7. M. M. ARTHUR, *Share price reactions to work-family human resource decision: An institutional perspective*, in *Academy of Management Journal*, 2003, n. 46, pp. 497-505.
8. ASAM, *Welfare in azienda. Pratiche e modelli vincenti*, Gruppo 24 Ore, 2015.
9. U. ASCOLI, M. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 53-76.
10. Assicurazioni Generali, *Il welfare nelle PMI Italiane. Rapporto di ricerca 2016*, 2016.
11. N. BACON, P. ACKERS, J. STOREY, D. COATES, *It's a small world: managing human resources in small businesses*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 1996, n. 7, 82-100.
12. A. BAGNATO, *San Leucio: una colonia borbonica tra utopia e assolutismo*, 1998, AGRA, Roma.



13. L. BAILY, J. K. FLETCHER, D. KOLB, *Unexpected connections: Considering employees' personal lives can revitalize your business*, in *Sloan Management Review*, 1997, n. 38, pp. 11-19.
14. L. BANDERA, *WelfareNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio*, Percorsi di Secondo Welfare, 2014, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
15. R. BAUGHMAN, D. DINARDI, D. HOLTZ-EAKIN, *Productivity and wage effect of "family-friendly" fringe benefit*, in *International Journal of Manpower*, 2003, n. 3, 246-25.
16. A. BEAUREGARD, L. C. HENRY, *Making the link between work-life balance practices and organizational performance*, in *Human Resource Management Review*, 2009, n. 1, 9-22.
17. E. BENENATI, *Anni cinquanta: comunità o famiglia aziendale?*, in *Parolechiave*, 1993, n.1, 131-148.
18. E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, 43-82.
19. P. BERG, A. KALLEBERG, E. APPELBAUM, *Balancing Work and Family: the Role of High Committed Environments*, in *Industrial Relations*, 2003, n. 2.
20. J. O. BERRY, J. M. RAO, *Balancing employment and fatherhood: A system perspective*, in *Journal of Family Issues*, 1997, n. 18, pp. 386-402.
21. G. BERTA, *Torino: una company town? Alcune considerazioni*, in *Annali di storia dell'impresa*, 2002, n. 13, p. 16.
22. L. BERTUCELLI, *Il paternalismo industriale: una discussione storiografica*, in *Materiali di discussione*, 1999, n. 257, [/www.dep.unimore.it](http://www.dep.unimore.it).
23. S. BEVAN, P. KETTLEY, A. PATCH, *Who cares? The Business Benefits of Carer-Friendly Employment Practices*, The Institute for Employment Studies, 1997.
24. D. BIGAZZI, *Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione italiana*, in F. AMATORI, D. BIGAZZI, R. GIANNETTI, L. SEGRETO (a cura di), *Storia d'Italia. Annali 15. L'industria*, Einaudi, Torino, 1999, pp. 895-994.
25. N. BLOOM, J. VAN REENEN, *Management practices, work-life balance, and productivity: a review of some recent evidence*, in *Oxford Review of Economic Policy*, 2006, n.4, 457-482.

26. M. BOSCHINI, *Quando la mensa diventa take away: meno sprechi, più conciliazione*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, Milano, 2014, pp. 148-151.
27. A. BRAMBILLA (a cura di), *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti*, Itinerari Previdenziali, Milano, 2012.
28. F. BRENNA, *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, pp. 93-122.
29. F. BRENNA, R. MUNNO, *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 173-212.
30. P. BROUGH, T. KALLIATH, *Work-family balance: theoretical and empirical advancements*, in *Journal of Organizational Behaviour*, 2009, 30, 581-585.
31. L. BRUNI, S. ZAMAGNI, *Economia Civile*, Il Mulino, Bologna, 2004, pp. 243 e ss.
32. H. BOWEN, *Social Responsibilities of the Businessman*, 1953, Harper&Brothers, New York.
33. J. BUDD, K. MUMFORD, *Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain*, in *Industrial and Labor Review*, 2004, vol. 57, 204-222.
34. J. BUDD, K. MUMFORD, *Family-Friendly Work Practices in Britain: Availability and Perceived Accessibility*, in *IZA Discussion Paper n. 1662*, Bonn, 2005.
35. A. D. CANDIAN, *I fondi pensione*, IPSOA, Milano, 1998.
36. A. D. CANDIAN, P. MAGNANI, V. PETRONE, L. VENTURINI, *L'assicurazione nella sanità integrativa: i tipi e le forme collettive*, in A. PEDONE (a cura di), *La sanità in Italia*, Il Sole 24 ore, Milano, 2008.
37. R. CARAGNANO, *Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2010, n. 4, 1171-1175.
38. 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.
39. M. CASTRO, *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 113-144.

40. R. CESARI, G. GRANDE, F. PANETTA, *La previdenza complementare in Italia: caratteristiche, sviluppo e opportunità per i lavoratori*, Banca d'Italia, Roma, 2007.
41. CGIL, CISL, UIL, *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, accordo del 14 gennaio 2016.
42. CGIL, CISL, UIL, CONFINDUSTRIA, *Proposte per le politiche del lavoro*, 1 settembre 2016, reperibile al sito [www.cisl.it](http://www.cisl.it).
43. CISL, *Migliorare le performance di impresa, migliorare il salario. La proposta della CISL per un nuovo modello contrattuale*, 21 luglio 2015, reperibile al sito [www.cisl.it](http://www.cisl.it).
44. A. CIUFFETTI, *Condizioni materiali di vita, sanità e malattie in un centro industriale: Terni, 1880-1940*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1996.
45. A. CIUFFETTI, *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle «comunità globali»: villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, Crace, Perugia, 2004.
46. A. CIUFFETTI, *La fondazione di una company town negli anni del fascismo: il caso di Torviscosa*, in *Ricerche storiche*, 2009, n. 1, 15-29.
47. A. CIUFFETTI, *L'azione sociale d'impresa nella storia dell'Italia contemporanea*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n.3, 37-49.
48. N. D. COLE, D. H. FLINT, *Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans*, in *Journal of Managerial Psychology*, 2004, n. 1.
49. L. COLETTI, *Il welfare in Komatsu Italia Manufacturing*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, Milano, 2014, pp. 138-143.
50. S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 115-128.
51. S. COLOMBO, S. NERI, *Il welfare aziendale in Lombardia*, Rapporto di ricerca Ires, 2012.
52. S. COLOMBO, S. NERI, E. PAVOLINI, *Interventi dentro e fra le aziende. Alcuni studi di caso*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M. L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni*, Il Mulino, Bologna, 2013.

53. G. CORSANI, *Larderello e Rosignano Solvay: due villaggi operai toscani*, in E. GONDOLI (a cura di), *Architetture del Novecento. La Toscana*, Polistampa, Firenze, 2001, p. 81.
54. A. CRANE, G. PALAZZO, L. J. SPENCE, D. MATTEN, *Contesting the Value of "Creating Shared Value"*, in *California Management Review*, 2014, vol. 56, n. 2, pp. 130-153.
55. M. DALY, S. CLAVERO, *Contemporary Family Policy. A comparative Review of Ireland, France, Germany, Sweden and the UK*, Institute of Public Administration, Dublino, 2002.
56. C. DANEHOWER, J. A. LUST, *A conceptual model of the determinants of employee benefit satisfaction*, in *Human Resource Management Review*, 1992, n. 3, 221-238.
57. P. DANELUZZO, *Esperienze di welfare aziendale in Veneto*, Rapporto di ricerca Ires, 2012.
58. A. DE FILIPPO, *Diffusione, buone pratiche e casi di successo*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, pp. 163-188.
59. V. DE GRAZIA, *La taylorizzazione del tempo libero operaio nel regime fascista*, in *Studi storici*, 1978, vol. 19, n. 2, pp. 331-366.
60. V. DE GRAZIA, *Disciplina del lavoro e mediazione sociale sotto il regime fascista: le funzioni del dopolavoro nell'organizzazione del lavoro*, in *Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli*, 1981, vol. 20, pp. 169-188.
61. J. DE KOK, *Human resource management within small and medium-sized enterprises*, Rozenberg Publishers, Amsterdam, 2003.
62. J. DE KOK, D. DEN HARTOG, *Is human resource management profitable for small firms?*, Scales Research Reports H 200621, 2006.
63. J. DE KOK, R. THURIK, L. UHLANER, *Professional HRM practices in family owned-managed enterprises*, in *Journal of Small Business Management*, 2006, n. 44, 441-460.
64. J. DE KOK, L. M. UHLANER, *Organization context and human resource management in the small firm*, in *Small Business Economics*, 2001, n. 17, 273-291.

65. J. DE KOK, L. M. UHLANER, A. R. THURIK, *Human Resource Management within small and medium-sized firms – Facts and explanations*, Strategic Study B200103, EIM – Business and Policy Research, Zoetermeer, 2002.
66. L. DEN DULK, *Work-Family Arrangements in Organisations: A Cross National Study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*, 2001, Rozemberg Publisher, Amsterdam.
67. S. DENCH, P. TAMKIN, J. CUMMINGS, *Family-Friendly Employment: The Business Case*, Department for Education and Employment Research Report RR136, 1999.
68. S. DEX, F. SCHEIBL, *Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases*, in *British journal of Industrial Relations*, 2001, n. 3, 411-431.
69. S. DEX, F. SCHEIBL, *SMEs and flexible working arrangements*, The Policy Press, Bristol (UK), 2002.
70. S. DEX, C. SMITH, *Which British Employers have Family-Friendly Policies? Analysis of the 198 Workplace Employee Relations Survey*, in *Research Papers in Management Studies n. 17*, Judge Institute of Management, University of Cambridge, 2001.
71. S. DEX, C. SMITH, *The nature and pattern of family-friendly employment policies in Britain*, The Policy Press, 2002.
72. S. DEX, C. SMITH, S. WINTER, *Effects of family-friendly policies on business performance*, Research Papers in Management Studies WP 22/2001, University of Cambridge – Judge Institute of Management Studies, 2001.
73. P. DONATI, *Sussidiarietà e nuovo welfare: oltre la concezione hobbesiana del benessere*, in G. VITTADINI (a cura di), *Che cosa è la sussidiarietà. Un altro nome della libertà*, Guerini e Associati, 2007, 31-35.
74. P. DONATI, R. PRANDINI (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccolo e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, 2009, FrancoAngeli, Milano.
75. J. M. EVANS, *Firm's Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life*, in *Oecd Labour Market and Social Policy Occasional Papers n. 48*, Parigi, 2001.

76. E. FAGNANI, *Dalla crisi del welfare state al welfare aziendale. Flexible benefits: verso una nuova forma di finanziamento indiretto all'istruzione?*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, vol. 13, n.1, 2013, pp. 160-194.
77. M. FAIOLI, *Attualità e dibattito in tema di costo del lavoro, retribuzione e politiche dei redditi*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2011, vol. 11, n. 3, pp. 663-707.
78. M. FANA, *La legge di stabilità rischia di far aumentare le disuguaglianze*, in *Internazionale*, 2016, 8 settembre, [www.internazionale.it](http://www.internazionale.it).
79. M. FERRERA, *Il welfare state in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1998.
80. M. FERRERA, *Le politiche sociali*, Il Mulino, Bologna, 2006.
81. M. FERRERA, *Trent'anni dopo. Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione*, in *Stato e Mercato*, 2007, n. 81, 341-375.
82. M. FERRERA, *Neowelfarismo liberale: nuove prospettive per lo stato sociale in Europa*, in *Stato e mercato*, 2013, n. 1, pp. 3-36.
83. M. FERRERA, A. HEMERIJCK, *Recalibrating European Welfare Regimes*, in J. ZEITLIN, D. TRUBECK (a cura di), *Governing Work and Welfare in a New Economy: European and American Experiments*, 2003, Oxford, Oxford University Press.
84. M. FERRERA, M. RHODES, *Building a Sustainable Welfare State*, in *West European Politics*, 2000, vol. 23, n. 2, pp. 257-282.
85. T. FLECKENSTEIN, M. SEELEIB-KAISER, *Cross-National Perspectives on Firm-Level Family Policies: Britain, Germany, and US Compared*, in J. CLASEN (a cura di), *Converging Worlds of Welfare: British and German Social Policy in the 21st Century*, Oxford University Press, Oxford e New York, 2011, 129-154.
86. G. L. FONTANA, *Dar casa agli operai. Logiche d'impresa e ingegneria sociale nell'industrializzazione moderna*, in C. LUSSANA (a cura di), *Dalmine dall'impresa alla città. Committenza industriale e architettura*, Fondazione Dalmine, Dalmine, 2003, p. 43.
87. S. FORSYTH, A. POLZER-DEBRUYNE, *The organizational pay-offs for perceived work-life balance support*, in *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 2007, n. 1, 113-123.
88. R. R. FREEMAN, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, 1984, Pitman, Boston.

89. R. E. FREEMAN, J. S. HARRISON, A. C. WICKS, L. BIDHAN, B. L. PARMAR, S. COLLE, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, 2010, Cambridge University Press, Cambridge.
90. M. FRIEDMAN, *The Social Responsibility of Business to Increase Its Profits*, in *The New York Times Magazine*, 1970, 13 settembre.
91. M. FRIEDMAN, *Social Responsibility: Fundamentally Subversive?*, 2005, in *Business Week*, 2005, 14 agosto.
92. M. GABELLI, G. DAN, *Fringe benefits e rimborsi spese*, IPSOA, Milano, 2013.
93. L. GALLINO, *L'impresa responsabile: un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.
94. M. GATTI, M. IANNOTTA, *Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, Milano, 2014, pp. 56-75.
95. M. M. GELMETTI, *Ambito di intervento dei fondi sanitari integrativi*, in *Enti non profit*, 2008, vol. 10, agosto-settembre, pp. 538-540.
96. S. GIUBBONI, *La previdenza complementare tra libertà individuale e interesse collettivo*, Cacucci Editore, Bari, 2009.
97. J. GLASS, T. FUJIMOTO, *Employer Characteristics and the Provision of Family Responsive Policies*, in *Work and Occupation*, 1995, vol. 22, 380-411.
98. D. GRANDI, *Welfare aziendale e relazioni industriali: nuovi driver per la competitività e l'innovazione sociale. Un'analisi di sei best-practice italiane*, Tesi di Laurea Magistrale, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2013.
99. D. GRANDI, *Fringe benefits: normativa fiscale ed orientamenti dell'Agenzia delle Entrate*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territorial per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 41-51.
100. D. GRANDI, E. MASSAGLI, *Il welfare aziendale nella medio e grande impresa: esperienze di successo*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territorial per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 90-110.

101. D. GRANDI, E. MASSAGLI, *Relazioni industriali e welfare aziendale*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 77-89.
102. D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 111-123.
103. D. GRANDI, A. MORICONI, *PMI e welfare: quali regole per il regolamento?*, in *Bollettino ADAPT*, 7 novembre 2016.
104. J. H. GREENHAUS, K. M. COLLINS, J. D. SHAW, *The relation between work-family balance and quality of life*, in *Journal of Vocational Behavior*, 2003, n. 63, 510-531.
105. B. GREVE (a cura di), *The Times They Are Changing? Crisis and The Welfare State*, 2012, New York, Wiley-Blackwell.
106. J. D. GOODSTEIN, *Institutional Pressure and Strategic Responsiveness: Employer Involvement of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford, 1994.
107. C. E. GORDON, J. A. MCMULLIN, T. L. ADAMS, *Flexible small firms? Why some small firms facilitate the use of flexible workplace policies*, in *Canadian Journal of Sociology*, 2015, n. 40, 1-24.
108. B. GUI, *Beyond Transaction: On the Interpersonal Dimension of Economic Reality*, in *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2000, n. 2, 139-169.
109. S. HACKER, *Privatizing Risk without Privatizing the Welfare State: The Hidden Politics of Social Policy Retrenchment in the United States*, in *American Political Science Review*, 2004, vol. 98, n. 2, pp. 243-260.
110. D. T. HALL, *Promoting work/family balance: An organization-change issue*, in *Organizational Dynamics*, 1990, n. 3, 5-18.
111. R. I. D. HARRIS, R. S. REID, R. MCADAM, *Employee involvement in family and non-family-owned businesses in Great Britain*, in *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2004, n. 10, 49-58.



112. J. C. HONG, S. D. YANG, L. J. WANG, E. F. CHIOU, F. Y. SU, S. L. HUANG, *Impact of employee benefits on work motivation and productivity*, in *International Journal of Career Management*, 1995, n. 6, 10-14.
113. F. IASI, *Parte EuGenio: ecco il welfare inter-aziendale di Mantova*, Percorsi di Secondo Welfare, 2015, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
114. IRES – UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale*, Rapporto di ricerca, Mimeo, Roma, 2012.
115. ISTAT, Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese, 2015.
116. Z. JIANG et al., *Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times*, in *International Journal of Business and Management*, 2009, n. 11, 177-183.
117. N. JOHNSON, *The Welfare State in Transition: The Theory and Practice of Welfare Pluralism*, 1987, University of Massachusetts Press.
118. C. KOCH, J. DE KOK, *A human-resource-based theory of the small firm*, Research Report 9906/E, EIM – Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer, 1999.
119. D. KRAUSE, *La responsabilità sociale dell'impresa: interessi e obiettivi*, in K. J. HOPT, G. TEUBNER (a cura di), *Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione. Analisi giuridica, economica e sociologica della responsabilità sociale dell'impresa*, 1986, FrancoAngeli, pp. 153-185.
120. M. LAI, *Appunti sulla bilateralità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 4, pp. 1036-1041.
121. S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 77-114.
122. C. LUSSANA (a cura di), *Dalmine dall'impresa alla città. Committenza industriale e architettura*, Fondazione Dalmine, Dalmine, 2003.
123. 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 innovazione nei servizi*, Volume 2, Carrocci Editore, Roma, 2012.
124. E. MACCHIONI, *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla Responsabilità alla Cittadinanza d'impresa*, 2014, Mimesis, Milano.

125. E. MACCHIONI, *Dalla responsabilità sociale d'impresa alla corporate citizenship: il welfare aziendale come modalità complessa di interscambio tra impresa e territorio*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 29-44.
126. E. MACCHIONI, M. ORLANDINI, *Reti di impresa per il welfare aziendale*, in F. MAINO, G. MALLONE (a cura di), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, 2016, I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n. 21, pp. 19-32.
127. S. MACHIN, S. WOOD, *Human Resource Management as a Substitute for Trade Unions in British Workplaces*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 2005, n. 3, 201-218.
128. M. MAGGIOLI, *Spazi del lavoro e paesaggio culturale*, in *Espacio y Tiempo: Revista de Ciencias Humanas*, 2009, n. 23, 209-232.
129. 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 in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013, scaricabile dal sito [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
130. F. MAINO, *Il Secondo Welfare tra buone prassi e questioni aperte*, in *Welfare Oggi*, 2014, n. 2, pp.32-38.
131. F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013.
132. F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015.
133. F. MAINO, G. MALLONE, *Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 195-212.
134. F. MAINO, G. MALLONE, *La nuova disciplina del welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2016*, in *Persone&Conoscenze*, 2015, n. 108, pp. 32-35.
135. G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: una risposta ai nuovi bisogni sociali?*, in M. BRAY, M. GRANATA (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, 2012, Solaris, Roma, pp. 135-144.
136. G. MALLONE, *Welfare Aziendale e trattamento fiscale: intervista al professor Armando Tursi*, Percorsi di Secondo Welfare, 2012, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).

137. G. MALLONE, *Reti d'impresa per il welfare aziendale: il BioNetwork di Pavia*, Percorsi di Secondo Welfare, 2013, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
138. G. MALLONE, *Reti d'impresa per il welfare aziendale? L'esperienza di Varese*, Percorsi di Secondo, 2012, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
139. G. MALLONE, *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, Working Paper 2WEL, 2013, n. 3.
140. 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*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013, scaricabile dal sito [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
141. G. MALLONE, *Welfare e sindacati: lo sviluppo della contrattazione di secondo livello*, in F. MAINO, G. MALLONE (a cura di), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, 2016, I quaderni di Sviluppo&Organizzazione n. 21, pp. 52-63.
142. B. MARSH, B. H. KLEINER, *An overview of trends in employee benefits programmes*, in *Management Research News*, 1998, vol. 21, n. 4/5, pp. 23-29.
143. E. MASSAGLI, *Executive summary – Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territorial per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press.
144. E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè Editore, Milano 2016, pp. 598-612.
145. P. MASTRAPASQUA, *Il trattamento tributario dei fringe benefits*, in *Il Fisco*, n. 9, 2013, pp. 1535-1550.
146. A. MASTROMATTEO, B. SANTACROCE, *Piani di «welfare» aziendale*, in *Corriere Tributario*, n. 13, 2013, pp. 1055-1060.
147. D. MATTEN, A. CRANE, *Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization*, in *Academy of Management Review*, 2005, vol. 30, n.1, pp. 166-179.
148. S. MAZZUCHELLI, *Conciliazione famiglia e lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale in Lombardia, Piemonte, Friuli Venezia Giulia, Marche*, in P. DONATI (a cura

di), *La famiglia in Italia – Sfide sociali e innovazione nei servizi*, Volume 2, Carrocci Editore, Roma, 2012.

149. MCKINSEY & COMPANY, *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, in [www.mckinsey.it](http://www.mckinsey.it), 2013.

150. F. J. MILLIKEN, J. E. DUTTON, J. M. BEYER, *Understanding Organizational Adaptation to Change: The Case of Work-Family Issues*, in *Human Resource Planning*, 1990, vol. 13, 91-107.

151. MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Premi di produttività*, comunicato del 18 luglio 2016, [www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it).

152. H. MORGAN, F. J. MILLIKEN, *Keys to Action: Understanding Differences in Organizations' Responsiveness to Work-and-Family Issues*, in *Human Resource Management*, 1992, vol. 31, 227-248.

153. S. NADEEM, H. METCALF, *Work-Life Policies in Great Britain: What Works, Where and How?*, in *Employment Relations Research Series n. 77*, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, Londra, 2007.

154. C. NARDULLI, *Il welfare aziendale in Puglia*, Rapporto di ricerca Ires, 2012.

155. D. NATALI, F. STAMATI, *Le pensioni «categoriali» in Italia: legislazione e messa in opera del nuovo sistema multi-pilastro*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M. L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni*, Il Mulino, Bologna, 2013, pp. 83-114.

156. S. NERI, *I fondi previdenziali e sanitari nel welfare aziendale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012 n.3, 129-144.

157. G. NOIRIEL, *Longwy, immigrés et prolétaires*, Presses Universitaires de France, Parigi, 1984.

158. G. NOIRIEL, *Du "patronage" au "paternalisme": la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française*, in *Le mouvement social*, n. 144. 1988, pp. 17-35.

159. F. NOVARA, R. ROZZI, R. GARRUCCIO, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, Milano, 2005.

160. OD&M Consulting, *Rapporto Welfare 2015*, Edizioni Este, 2015.

161. M. ORLANDINI, *Lo scambio sociale come accoppiamento tra contrattazione di secondo livello e welfare aziendale: il caso bolognese*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a

cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 136-152.

162. M. ORLANDINI, *Modelli di welfare aziendale e vettori di azione territoriale a Bologna*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 117-135.

163. S. PACI, *Imprese di assicurazione e fondi sanitari integrativi*, in *Diritto ed economia dell'assicurazione*, 2011, n. 2, pp. 539-564.

164. M. PADOVANI, *Italo Personal: due anni di welfare... secondo noi!*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare Aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Edizioni ESTE, Milano, 2014, pp. 130-137.

165. A. PANDOLFO, *Principi costituzionali e regole generali del welfare contrattuale*, in T. TREU (a cura di), *Welfare Aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 53-71.

166. L. P. PARKES, P. H. LANGFORD, *Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of worklife balance for employee engagement and intention to stay in organizations*, in *Journal of Management & Organization*, 2008, n. 14, pp. 267-284.

167. W. PASSERINI, M. ROTONDI, *Wellness organizzativo. Benessere e capitale umano nella Nice Company*, 2011, FrancoAngeli, Milano.

168. E. PAVOLINI, F. CARRERA, *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M. L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni*, Il Mulino, Bologna, 2013.

169. E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e "nuovi rischi sociali"*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 145-171.

170. R. PESSI, *Previdenza pubblica e previdenza integrativa*, in AA. VV. (a cura di), *Questioni attuali di diritto del lavoro – Previdenza obbligatoria e integrativa*, in *Notiziario di Giurisprudenza del Lavoro*, 1989, supplemento n. 2, pp. 278 ss.

171. F. PIGNATTI MORANO, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività: stato dell'arte*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territorial per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 62-67.

172. A. PISCITELLI, *Un modello di welfare integrativo. Le imprese associate a Federchimica*, in *Impresa e Stato*, 2012, n. 93.

173. S. POELMANS, K. SAHIBZADA, *A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations*, in *Human Resource Management Review*, 2004, 14, 409-431.
174. S. POELMANS, T. KALLIATH, P. BROUGH, *Achieving work-life balance: Current Theoretical and practice issues*, in *Journal of Management of Organization*, 2008, 14, 227-238.
175. M. E. PORTER, M. R. KRAMER, *Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, 2011, Gennaio-Febbraio, pp. 1-17.
176. R. PRANDINI, *Culture e processi "costituenti" della società riflessiva. Globalizzazione, accelerazione e auto-regolazione sociale*, 2012, Bononia University Press, Bologna.
177. R. PRANDINI. *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi*, in R. RIZZA, F. BONVICINI (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, 2014, FrancoAngeli, pp. 45-79.
178. V. PUTRIGNANO, *Attualità e prospettive dei fondi integrativi del SSN*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2007, n. 2, pp. 461-484.
179. I. QUADRELLI, *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio Nazionale sulla famiglia, 2012, scaricabile dal sito [www.osservatorionazionalefamiglie.it](http://www.osservatorionazionalefamiglie.it).
180. I. REGALIA, *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Ediesse, Roma, 2009.
181. I. REGALIA, *La protezione sociale del lavoro come tema delle relazioni industriali*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 13-36.
182. M. REGINI, *I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile decline dei sindacati*, in *Stato e Mercato*, 2003, n. 67, pp. 83-107.
183. REGIONE EMILIA ROMAGNA – ASSESSORATO POLITICHE SOCIALI (a cura di), *Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità*, AICCON Ricerca, [www.aiccon.it](http://www.aiccon.it).
184. D. REID, *In the name of the father: a language of labour relations in Nineteenth-century France*, in *History Workshop Journal*, n. 38, 1994, pp. 1-22.

185. R. REID, T. MORROW, B. KELLY, P. MCCARTAN, *People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses*, in *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2002, n. 9, 245-259.
186. E. RIVA, A. PONZELLINI, E. SCIPPA, *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 145-166.
187. D. ROBERTS, *The Paternalism of Early Victorian England*, Rutgers University Press, New Brunswick, 1979.
188. D. ROBERTS, *The Social Conscience of the Early Victorians*, Stanford University Press, Stanford, 2002.
189. L. ROMANIELLO, *Esperienze di welfare aziendale in Emilia Romagna*, Rapporto di ricerca Ires, 2012.
190. R. ROMANO, *L'industria cotoniera lombarda dall'Unità al 1914*, Banca Commerciale Italiana, Milano, 1992, pp. 313-314.
191. M. SALVATI, *Cultura operaia e disciplina industriale: ipotesi per un confronto tra correnti storiografiche*, in *Movimento operaio e socialista*, 1980, n.1, pp. 5-17.
192. G. SAPELLI, *Gli organizzatori della produzione e tra struttura d'impresa e modelli culturali*, in C. VIVANTI (a cura di), *Storia d'Italia. Annali 4. Intellettuali e potere*, Einaudi, Torino, 1981.
193. A. SAPORI, *I precedenti della previdenza sociale nel medioevo*, in *Studi di Storia economica. Secoli XIII-XIV-XV*, Volume 1, Sansoni Editore, Firenze, 1982, pp. 427-442.
194. SARACENO, *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*, 2003, Il Mulino, Bologna.
195. E. SHEPARD, T. CLIFTON, D. KRUSE, *Flexible work hours and productivity: Some evidence from the pharmaceutical industry*, in *Industrial Relations*, 1996, n. 1, 123-139.
196. A. SCHERER, G. PALAZZO (a cura di), *Toward a Political Conception of Corporate Responsibility – Business and Society see from a Habermasian Perspective*, in *Academy of Management Review*, 2007, vol. 32, n. 4, pp. 1096-1120.
197. A. SCHERER, G. PALAZZO, *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, 2008, Edward Elgar, Cheltenham.
198. I. SENATORI, *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale*, Quaderni Fondazione Marco Biagi, Saggi 2012, n. 2.

199. B. SELEKMANN, *A Moral Philosophy for Management*, 1958, McGraw-Hill, New York.
200. M. SQUEGLIA, *La «previdenza contrattuale»: un modello di nuova generazione per la tutela dei bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Tesi di Dottorato, 2014, Università degli Studi di Bergamo.
201. S. THOMSON, T. FOUBISTER, E. MOSSIALOS, *Financing Health Care in the European Union. Challenges and Policy Responses*, in *Observatory Studies Series n. 17*, European Observatory on Health Systems and Policies, 2009.
202. T. TORRE, *Verso logiche di Total Reward*, in *Impresa Progetto*, 2008, n. 2, pp. 1-29.
203. T. TREU, *Prefazione*, in F. CARNIOL, E. CESARINI, G. FATALI (a cura di), *Employee Value Proposition & Flexible Benefit. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pp. 9-15.
204. T. TREU, *Welfare e Benefits: esperienze aziendali e territoriali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013, 1-29.
205. T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, IPSOA, Milano, 2016, pp. 3-52.
206. T. TREU, *Introduzione Welfare Aziendale*, Working Paper, Center for the Study of European Labour Law “Massimo D’Antona”, Università di Catania, 2016.
207. K. H. TSAI, J. C. WANG, *Benefits offer no advantage on firm productivity?: An empirical examination*, in *Personnel Review*, 2005, n. 4, 393-405.
208. A. TURSI, *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n.3, 213-235.
209. P. VENTURI, S. RAGO, *Le politiche sociali nell’era della vulnerabilità*, AICCON Short Paper Series, 2012, n. 2, [www.aiccon.it](http://www.aiccon.it).
210. P. VENTURI, S. RAGO, *Imprese sociali e welfare di comunità*, AICCON Short Paper Series, 2016, n. 10, [www.aiccon.it](http://www.aiccon.it).
211. R. VIANELLO, *La previdenza complementare nel sistema della previdenza sociale*, Cedam, Padova, 2005.
212. S. VILIGIARDI, *Profili fiscali. Piani di welfare aziendale e di flexible benefit*, in F. CARNIOL, E. CESARINI, G. FATALI (a cura di), *Employee Value Proposition &*



*Flexible Benefit. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pp. 117-138.

213. G. VITTADINI, *Introduzione*, in G. VITTADINI (a cura di), *Liberi di scegliere. Dal welfare state alla welfare society*, Etas, Milano, 2002.

214. G. WHITEHOUSE, M. HAYNES, F. MACDONALD, D. ARTS, *Reassessing the "Family-Friendly Workplace": Trends and Influences, 1998-2004*, in *Employment Relations Research Series n. 76*, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, Londra, 2007.

215. F. WILKINSON, *Human Resource Management and Business Objectives and Strategies in Small and Medium Sized Business*, Working Paper n. 184, ESRC Centre for Business Research, 2000.

216. H. WILKINSON, S. RADLEY, *Time Out: The Costs and Benefits of Paid Parental Leave*, 1997, Demos, Londra. Wilkinson, Helen.

217. M. L. WILLIAMS, M. L. MACDERMID, *Linkages between employee benefits and attitudinal and behavioral outcomes: a research review agenda*, in *Human Resource Management Review*, 1994, n. 2, 131-160.

218. S. J. WOOD, *Family-friendly management: testing the various perspectives*, in *National Institute Economic Review*, 1999, n. 168, 99-116.

219. S. J. WOOD, L. M. DE MENZES, A. LASAOSA, *Family-Friendly Management in Great Britain: Testing Various Perspectives*, in *Industrial Relations*, 2003, vol. 42, 221-250.

220. R. ZUCARO, *La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territorial per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014, ADAPT University Press, pp. 24-40.



## **RINGRAZIAMENTI**

Desidero ringraziare tutti coloro che mi hanno aiutato nella realizzazione della mia Tesi.

Un pensiero va prima di tutto a mio padre, esempio e guida, e a mia nonna, primo grande amore, che avrebbero voluto vedere la fine di questo percorso più di chiunque altro.

Ringrazio mia madre per l'amore, mio nonno per lo spirito, Alessandra per la pazienza e tutta la mia famiglia per avermi supportato e sopportato lungo questo percorso.

Ringrazio tutte le realtà che si sono rese disponibili a contribuire alla ricerca: Comune di Borgo Virgilio, Corneliani, LSCT – La Spezia Container Terminal, Lubiam, Messaggerie del Garda, Quay Side Service, Scuola Nazionale Trasporti e Logistica, Thun Logistics, Re.Le.Vi, Variazioni.

Ringrazio, infine, i compagni della Scuola di Dottorato e in particolare Agnese con cui ho condiviso lo svolgimento della ricerca sul campo.