



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO**

Scuola di Alta formazione Dottorale

**Corso di Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del  
Lavoro**

Ciclo XXXIII

Settore scientifico disciplinare IUS 07

TITOLO

**Rappresentanza datoriale e welfare aziendale: studio del caso  
Confindustria Cuneo**

Supervisore:

Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi

Tesi di Dottorato

Giulia Tiberi

*A Lorenzo*

## **CAPITOLO I**

### **Posizione del problema**

- 1.1.1 Il contesto: il nuovo paradigma industriale p.7
- 1.1.2 Le organizzazioni di rappresentanza nel nuovo contesto p.10
- 1.1.3 Le relazioni industriali nel rapporto con il Welfare State p.22
- 1.1.4 La rappresentanza datoriale tra relazioni industriali  
e welfare aziendale nel territorio p.28
- 1.1.5 Domanda di ricerca p.31

### **Piano di lavoro e metodologia**

- 1.2.1 Piano di lavoro e metodologia della ricerca p.33

## **CAPITOLO II**

### **Literature Review**

#### **La rappresentanza datoriale**

- 2.1.1 L'azione collettiva imprenditoriale in una  
prospettiva storica p.40
- 2.1.2 Il fondamento Costituzionale dell'azione  
collettiva imprenditoriale p.43
- 2.1.3 Le Associazioni degli imprenditori p.46

2.1.3.1 La struttura	p.46
2.1.3.2 L'azione	p.52
2.1.3.3 Confindustria	p.58
2.1.3.4 Le Associazioni datoriali verso nuove prospettive	p.60
2.1.5 Rappresentanza e contrattazione collettiva	p.65
2.1.6 Oltre la contrattazione di secondo livello.	
Nuovi orizzonti	p.78
<b>Il welfare aziendale</b>	
2.2.1 Il welfare aziendale nella recente legislazione incentivante	p.82
2.2.2 Welfare aziendale, relazioni industriali e contrattazione collettiva	p.87
2.2.3 Il fondamento costituzionale del welfare	p.94
2.2.4 Le origini e lo sviluppo del welfare aziendale	p.98
2.2.5 Dal Welfare State al Welfare Aziendale e occupazionale: tentativi di definizione	p.102
2.2.6 La dimensione territoriale del welfare aziendale: dalla bilateralità al concetto di territorio	p.112
2.2.7 Verso nuove prospettive	p.119

## **CAPITOLO III**

### **Caso di studio: l'esperienza del welfare aziendale in Provincia di Cuneo**

## **CAPITOLO III**

### **Caso di studio: l'esperienza del welfare aziendale in Provincia di Cuneo**

#### **Introduzione**

- 3.1.1 Confindustria Cuneo e il perimetro della  
rappresentanza p.127
- 3.1.2 Inquadramento del welfare aziendale nella recente  
legislazione e contrattazione p.131
- 3.1.3 Il welfare aziendale in Provincia di Cuneo p.134

#### **Lo studio di caso. Analisi della contrattazione collettiva aziendale**

- 3.2.1 Il Premio di Risultato e il Welfare Contrattuale p.147
- 3.2.1.1 La contrattazione collettiva nazionale: il CCNL  
della industria metalmeccanica e della installazione  
degli impianti p.151
- 3.2.1.2 La contrattazione collettiva di secondo  
livello nel settore metalmeccanico p.152

3.2.2 Confindustria Cuneo e le iniziative di welfare nel territorio	p.159
3.2.2.1 Patto territoriale Confindustria Cuneo, Confcommercio, Confcooperative -Ubi Banca	p.160
3.2.2.2 Strategia Regionale WECARE	p.162
3.2.3 Prospettive di sviluppo di Confindustria Cuneo nella diffusione del welfare sul territorio	p.169
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>p.175</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>p.181</b>

## **CAPITOLO I**

### **Posizione del problema**

1.1.1 Il contesto: il nuovo paradigma industriale

1.1.2 Le organizzazioni di rappresentanza nel nuovo contesto

1.1.3 Le relazioni industriali nel rapporto con il Welfare State

1.1.4 La rappresentanza datoriale tra relazioni industriali e welfare aziendale nel territorio

1.1.5 Domanda di ricerca

### **Piano di lavoro e metodologia**

1.2.1 Piano di lavoro e metodologia della ricerca

## 1.1 Posizione del problema

### 1.1.1 Il contesto: il nuovo paradigma industriale

I recenti cambiamenti dell'industria manifatturiera, dovuti principalmente all'utilizzo della rete internet (la c.d. internet of things) quale strumento di gestione e controllo della produzione, degli spazi e delle persone che compongono la vecchia catena di montaggio, e ad altri fattori, fra cui la polarizzazione del lavoro e il c.d. digital labour<sup>1</sup>, hanno fatto parlare di una “nuova grande trasformazione, riprendendo la felice espressione di Karl Polanyi utilizzata per descrivere la nascita dell'economia di mercato”<sup>2</sup>.

Si palesa così un progressivo passaggio di paradigmi produttivi: dall'organizzazione del lavoro taylorista che caratterizzava il Novecento industriale, mirata ad una produzione di massa e improntata sul rapporto di lavoro subordinato - garanzia di continuità della produzione - e progressivamente recepita nei sistemi di classificazione e inquadramento del personale dei contratti collettivi (fonte di regolazione precisa e standardizzata di mansioni, orari, turnazioni, poteri e controlli), sino all'affermarsi di un nuovo modello,

---

<sup>1</sup> Rispettivamente cfr. M. GOOS, A. MANNING, A. SALOMONS, *Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring*, in *The American Economic Review*, 2014, vol. 104, n. 8, 2509-2526; D. AUTOR, D. DORN, *The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market* in *American Economic Review*, 103, 2013, 1553-1597; e A.A. CASILLI, *Digital Labor: travail, technologies et conflictualités*, in D. CARDON, A.A. CASILLI, *Qu'est-ce que le Digital Labor?*, INA, 2015.;

<sup>2</sup> Cfr. K. POLANYI, *La grande trasformazione*, Einaudi, 1974; F.SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0, Posizione del problema e prime interpretazioni*, in *DRI*, n. 1/2016.

caratterizzato da una progressiva sostituzione del lavoro manuale con l'automazione. Si transita così in una nuova organizzazione del lavoro, che necessita, giocoforza, di un nuovo modello regolatore della produzione. La necessità di un nuovo quadro regolatorio del lavoro che si ponga sulla stessa linea d'onda dell'Industry 4.0<sup>3</sup> non scaturisce quindi da una mistica evoluzione della figura del lavoratore ma da una presa di coscienza della profonda mutazione della configurazione del mercato, del modo di fare impresa e di lavorare.

Infatti, negli ultimi due secoli, in particolare durante il Novecento, lo strumento tradizionale di regolazione dello scambio tra forza lavoro e

---

<sup>3</sup> L'Industria 4.0 è un fenomeno connesso alla trasformazione tecnologica che ha assunto una formidabile accelerazione, di tipo incrementale esponenziale, nel primo decennio del nuovo secolo; compendia l'utilizzo di tecnologie differenziate: robot autonomi, realtà aumentata, i- cloud, vale a dire una gigantesca nuvola informatica, big data e sicurezza informatica, Internet delle cose, iper-connesione degli oggetti attraverso i Radio frequency devices, integrazione dei sistemi orizzontali e verticali, simulatori di interi processi e non solo di macchine, produzione additiva, nano tecnologie, nuovi materiali. Al cuore di Industry 4.0 c'è la messa in rete delle diverse fasi e aree della fabbrica: lo sviluppo di nuovi prodotti, la produzione, la logistica e il rapporto con la clientela. Non si tratta, pertanto, di una nuova macchina, ma piuttosto nell'integrazione di varie forme di automazione intelligente nell'industria, con l'accelerazione dei processi innovativi, oggi spesso dispersi in mille rivoli. La letteratura incomincia sul tema a essere corposa: si v. K. SHAWB, *The Fourth Industrial Revolution*, *World Economic Forum*, 2016; G. BERTA, *Produzione intelligente*, Einaudi, Torino, 2014. A. ARRIGHETTI, F. TRAÙ, *Nuove strategie delle imprese italiane*, Donzelli, Roma, 2013; M. MAGATTI (a cura di), *La nuova borghesia produttiva*, Guarini & Associati, Milano, 2015; MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, *A Future that works: Automation, Employment and Productivity*, McKinsey&Company, 2017; The learning Factory, *DAAD*, 2016; AA.VV., *#SindacatoFuturo in Industry 4.0*, Fim Cisl, 2014; ASSOLOMBARDA, *La strada verso la Manifattura 4.0*, a cura del *Centro Studi e Area Industria e Innovazione, Ricerca*, 2016.

salario è stato rappresentato dal contratto di lavoro subordinato fondato sul paradigma sociale e giuridico della dipendenza del lavoratore, subordinato al datore di lavoro dal punto di vista spaziotemporale in virtù del controllo sull'orario e sul luogo di lavoro, con un "controllo delle dinamiche del lavoro solo in parte attenuato e procedimentalizzato nel corso del tempo attraverso la contrattazione collettiva e la legislazione del lavoro".

L'avvento della manifattura digitale mette in discussione sia la dinamica della norma inderogabile di legge su cui si fonda il diritto del lavoro sia l'estensione temporale del contratto a tempo indeterminato, funzionale tanto alle imprese quanto ai lavoratori all'interno di un modello produttivo, frutto della rivoluzione industriale e affermatosi nel secondo dopoguerra, in cui la stabilità e la sicurezza dell'impiego servivano a tutelare entrambe le parti dalle oscillazioni del mercato.

Inoltre, il cambio di paradigma introdotto dall'Industry 4.0 non può non avere conseguenze sul campo delle relazioni industriali: mettendo in discussione la figura del lavoratore di massa, caratterizzata da mansioni standardizzate e poca flessibilità nelle competenze, limitate a quelle routinarie non-cognitive, sarà sempre più difficile rispondere alle nuove esigenze del lavoratore dell'automazione, con elevate competenze costruite attraverso percorsi formativi e lavorativi individuali e da flessibilità nei compiti e nelle mansioni, con un contratto nazionale.

Infatti, le particolarità di ogni impresa e di ogni sistema produttivo, nonché i nuovi modelli di lavoratori, potranno essere più facilmente rappresentati da relazioni industriali decentrate a livello aziendale e il contratto individuale assurgere a strumento privilegiato per la gestione dei rapporti di lavoro.

La nuova qualificazione della figura del lavoratore, centrale nel processo produttivo, conduce dunque ad un rinnovamento nei rapporti tra capitale e lavoro in quanto la responsabilità diventerebbe una delle caratteristiche centrali, in contrapposizione al controllo totale delle azioni del lavoratore previsto dall'organizzazione taylorista. Da qui la necessità di accantonare la dimensione conflittuale e di aprire lo spazio ad una dimensione partecipativa delle relazioni industriali, *“caratterizzata dall'individuazione del buon andamento dell'impresa come obiettivo comune ad entrambe le parti ha diverse conseguenze nel modello di relazioni industriali?”*.

In un contesto in cui il paradigma del contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato sembra perdere centralità, in cui la contrattazione sarà sempre più improntata su un salario collegato alla produttività e in cui manca l'uniformità dei modelli produttivi, la dimensione aziendale, con nuovi contenuti, potrebbe rivelarsi come la dimensione contrattuale privilegiata della c.d. Quarta Rivoluzione Industriale<sup>4</sup>.

### **1.1.2 Le organizzazioni di rappresentanza nel nuovo contesto**

L'evoluzione del lavoro, della fabbrica e del contesto sociale ed economico fanno da sfondo alle due questioni che intendo affrontare nella mia ricerca, dapprima, all'interno della Literature Review e successivamente nell'apporto originale, e che si intersecano a più riprese per essere infine connesse al fine di evidenziarne una nuova prospettiva di sviluppo.

---

<sup>4</sup> F.SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0, Posizione del problema e prime interpretazioni*, in *DRI*, n. 1/2016.

In particolare mi riferisco al fenomeno del welfare aziendale e alla rappresentanza datoriale, con specifico riferimento alla dimensione territoriale, che verranno appunto letti secondo una logica di relazioni industriali partendo dalla consapevolezza di essere all'interno di una (nuova) grande trasformazione del lavoro.

Al fine di dare corpo alla domanda della mia ricerca è necessario affrontare, in primo luogo, la questione relativa al mondo della rappresentanza degli interessi datoriali e della situazione storica in cui l'associazionismo<sup>5</sup> si trova ad agire.

Infatti, come sopra anticipato, *“a partire dagli anni '80 del Novecento il modello fordista della fabbrica operaia, che scandiva le giornate di una grande parte della popolazione, è lentamente andato in crisi, complice innovazione tecnologica e processi di delocalizzazione”*<sup>6</sup>. Pertanto, anche l'immagine dei corpi intermedi tradizionali necessita di un adeguamento ai tempi di una società diversa da quella sopra descritta, quella società che ormai tutti vedono come lontana e passata.

I corpi intermedi di rappresentanza di interessi datoriali, in particolare, sono nati come fenomeno di risposta all'azione collettiva dei lavoratori e si sono affermati nel panorama istituzionale, soprattutto in alcuni momenti storici della Repubblica Italiana, come interlocutori privilegiati del Governo.

---

<sup>5</sup> A tal proposito è opportuno segnalare che il presente elaborato è stato realizzato in un arco temporale che comprende il periodo di pandemia generata dalla diffusione del Coronavirus Covid-19 e che pertanto, qualora risultasse pertinente alle tematiche trattate, verranno forniti degli spunti di riflessione scaturiti dall'emergenza vissuta.

<sup>6</sup> F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *La grande trasformazione non compresa fa perdere la rappresentanza*, *Bollettino.Adapt*, 6 Luglio 2016.

Infatti, anche gli studi sull'associazionismo datoriale, seppur meno diffusi rispetto a quelli delle associazioni sindacali dei lavoratori, lo descrivono come un fenomeno frammentato che si è originato tra la seconda metà dell'Ottocento e la prima metà del Novecento, come risposta al conflitto industriale, alla nascita e alla diffusione delle associazioni dei lavoratori.<sup>7</sup>

Tuttavia, il mutamento dello scenario sociale, economico e politico che ha caratterizzato l'Italia negli ultimi anni suscita una riflessione in relazione al ruolo che i corpi intermedi, considerati nel loro complesso come organismi in grado di intercettare le istanze e di rappresentarle, potranno ricoprire nei prossimi anni. C'è un elemento di contesto generale che impone non solo un allargamento dell'orizzonte di indagine ma anche una riflessione di merito sul futuro della rappresentanza degli interessi, non solo dei lavoratori, ma anche di parte datoriale. L'osservazione di contesto riguarda il c.d. fenomeno di disintermediazione, fenomeno che *“concerne, come è noto, aspetti diversi, riferibili all'economia, alla finanza, alla politica, all'informazione, alla cultura e ha a che vedere anche con le nuove tecnologie del web”*.<sup>8</sup>

A tal proposito, è stato correttamente sostenuto che le prospettive future dei corpi intermedi possono percorrere sostanzialmente due strade, individuate in due percorsi paralleli, ove *“la prima è quella della progressiva marginalizzazione legata all'incapacità degli stessi di trasformarsi in coerenza con le trasformazioni dell'ambiente in cui operano”*, mentre al contrario

---

<sup>7</sup> B. CAPONETTI, *La rappresentanza datoriale: questioni e prospettive*, in *Labour & Law Issues*, vol. 4, no. 2, 2018, pp. 39 ss.; E. REDENTI, *Massimario della giurisprudenza dei probiviri*, a cura di S. CAPRIOLI, Torino, 1992, p. 16 e ss.

<sup>8</sup> B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, in *WP CSDLE “Massimo D'Antona”*. IT – 326/2017, pp. 13 ss.

*“la seconda è quella di riconoscere che i corpi intermedi hanno ancora delle straordinarie potenzialità legate al fatto che nonostante tutto ancora oggi milioni di cittadini (lavoratori e imprenditori) sostengono le loro associazioni, le finanziano, partecipano alla loro vita, il che, in una società sempre più liquida e individualizzata, dovrebbe essere considerato un risultato straordinario”<sup>9</sup>.*

Aderendo a questa seconda impostazione si valorizza il ruolo dell’associazionismo datoriale, soprattutto a livello territoriale, dove *“il sistema di relazione che lega gli associati a strutture territoriali e settoriali capillari, le risorse umane e materiali di cui dispongono, il rapporto fiduciario e di servizio che comunque mantengono con gli iscritti costituiscono una potenzialità che può avere spazi enormi di espressione”<sup>10</sup>.*

Al fine di contrastare tale disintermediazione sociale, dal punto di vista delle relazioni sindacali, negli ultimi anni sono stati realizzati importanti interventi legislativi di sostegno istituzionale alla negoziazione di secondo livello, volti favorire forme più tradizionali di relazioni contrattuali di livello aziendale (a forte tasso di intermediazione), la cui ratio potrebbe essere proprio quella del sostegno indiretto alla mediazione o comunque alla rappresentanza dei lavoratori a livello aziendale.

Partendo dall’art. 8 della L. 148/2011, sugli accordi di prossimità e arrivando ai recenti interventi della legislazione di sostegno fiscale alla negoziazione di produttività di secondo livello, alla contrattazione sul welfare aziendale previsti a partire dalla Legge di Stabilità 2016 supportati dal nuovo art. 51 del D. Lgs. 81/2015, con il rinvio

---

<sup>9</sup> R. PEDERSINI, *La rappresentanza imprenditoriale in una società che cambia*, in *Impresa&Stato*, pp. 31 ss.

<sup>10</sup> S. ZAN, *La crisi dei corpi intermedi*, in *il Mulino*, 2015, n.4, p.649 ss.

generalizzato ai contratti di ogni livello posti in essere dai sindacati comparativamente più rappresentativi, con riguardo a tutte le disposizioni oggetto di rinvio legale nello stesso decreto.<sup>11</sup>

Tale riferimento normativo, che omette citazioni sul versante della rappresentatività datoriale, ritenendo sufficiente la selezione con riguardo alla parte sindacale, è indice della volontà di assecondare ed incentivare una crescente tendenza verso il decentramento contrattuale.

La propensione al decentramento contrattuale, caratterizzante il nostro sistema di contrattazione collettiva, si inserisce in una tendenza diffusa su scala europea e riconducibile, *“in via di estrema semplificazione, ai turbamenti del contesto economico-produttivo e normativo in atto e all'accresciuto potere regolativo delle imprese”*, che va ad incidere sull'assetto e sulle opzioni rappresentative delle organizzazioni di rappresentanza datoriale. Infatti, tale propensione alla valorizzazione della contrattazione a livello decentrato, si è accompagnato anche ad un processo di depotenziamento della contrattazione multi-employer.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> B.CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, WP CSDLE “Massimo D’Antona”, IT – 326/2017, pp. 13 ss.

<sup>12</sup>V. PAPA, *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2016, n. 2, pp. 337 ss. Secondo l’A. , pp.329 ss., l’articolazione del sistema di relazioni industriali, la struttura contrattuale e le forme dell’organizzazione datoriale sono strettamente connesse alle logiche organizzative e di azione delle organizzazioni datoriali al punto che *“sono tradizionalmente annoverate tra le “determinanti” delle strutture contrattuali e, a loro volta, le formazioni rappresentative datoriali appaiono influenzate dalla struttura contrattuale e, più in generale, dall’articolazione del sistema di relazioni industriali.”* Infatti, la tipologia di relazioni industriali (verso strutture accentrate, articolate o decentrate di contrattazione), unitamente ad altri fattori quali la struttura del sistema produttivo, le caratteristiche del mercato del lavoro, il livello di sviluppo economico, i caratteri

Il decentramento contrattuale di competenze, frutto degli interventi richiamati, è suscettibile di incidere sulle funzioni di rappresentanza contrattuale delle organizzazioni di vertice. Per quanto riguarda in particolare gli effetti sulle peak associations datoriali, *“l’incremento delle potestà di contrattazione autonoma da parte dei singoli soggetti datoriali è suscettibile di obliterare le funzioni di rappresentanza contrattuale delle peak employers’ organizations o comunque di sminuirne il contenuto al livello di mere funzioni di assistenza e consulenza”*.<sup>13</sup>

Questo sistema condiziona particolarmente la struttura delle organizzazioni datoriali soprattutto per quanto riguarda gli effetti disgreganti, ossia spostando il *“baricentro contrattuale dal centro alla periferia”* e così modificando *“innegabilmente l’assetto della rappresentanza sindacale”*, senza tuttavia *“elidere le funzioni contrattuali delle organizzazioni sindacali”*. Per quanto attiene, d’altro canto, al versante datoriale, è stato osservato che *“la contrattazione aziendale prefigura una contrattazione autonoma da parte dei singoli datori di lavoro, senza alcuna rappresentanza contrattuale delle associazioni imprenditoriali”*<sup>14</sup>.

L’effetto del sostegno istituzionale alla mediazione e alla contrattazione a livello aziendale potrebbe avere effetti sulla forza rappresentativa che l’associazionismo datoriale riveste a livello territoriale. A tal proposito, viene spesso ricordato che lo spostamento di focus negoziale verso

---

dell’intervento statale, sono suscettibili di influenzare le logiche di azione e, talvolta, di adesione (membership), delle associazioni datoriali.

<sup>13</sup> V. PAPA, *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2016, n. 2, p.347.

<sup>14</sup> F.S. GIORDANO, *La rappresentanza datoriale e l’art. 51, d.lgs. 81/2015: spunti di riflessione*, in *Labour & Law Issues*, 2018, vol.4, n. 2, pp. 62 e ss.

l'azienda potrebbe avere come effetto la “*marginalizzazione della funzione negoziale delle associazioni di rappresentanza datoriale*”<sup>15</sup>.

Nel valutare le interrelazioni e gli effetti del decentramento contrattuale sulle peak associations datoriali, è opportuno sottolineare che, soprattutto le istanze all'accoglimento di proposte “*depauperamento delle funzioni retributive del Ccnl porterebbe con sé un radicale ridimensionamento della portata (economica, giuridica e politica) del contratto nazionale, con lo svuotamento della sua primaria funzione retributiva e, con esso, verosimilmente, dello stesso asse portante – il Ccnl – del sistema di decentramento controllato delineato dalle parti sociali con il TU2014.*”<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e reintermediazione*, WP CSDLE “Massimo D’Antona”, IT – 326/2017, pp. 13 ss.

<sup>16</sup> V. PAPA, *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2016, n. 2, p.346. L’argomento della perdita della rilevanza delle funzioni tradizionali, come quella negoziale, da parte delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi datoriali a livello nazionale è particolarmente caro alla dottrina che si interessa di analizzare le caratteristiche e i mutamenti delle peak associations. Nei mesi di crisi economica e sociale dovuti alla pandemia da Covid-19, contrariamente alla tendenza degli ultimi anni a mettere in discussione la capacità delle associazioni di sintetizzare le molteplici istanze provenienti dalla loro base favorendo la proliferazione di contrattazione collettiva nazionale, la disgregazione della rappresentanza e l’idea che la stagione delle relazioni industriali fosse tramontata, abbiamo assistito ad una grande prova di supremazia della contrattazione sulla legislazione. “*Si deve alla libera contrattazione collettiva la ripresa delle attività economiche in sicurezza dopo il lockdown grazie ai Protocolli sottoscritti in tutti i settori produttivi; la copertura assicurativa per COVID-19 operata con le casse di assistenza sanitaria integrativa; la costruzione di centinaia di piani formativi per sfruttare gli spazi strettissimi del Fondo Nuove Competenze; la rimodulazione del welfare aziendale verso obiettivi sociali; i rinnovi contrattuali per riconoscere ai lavoratori incrementi di stipendio anche in periodo pandemico. Questi risultati già dimostrano l’astrazione di chi individua nella legge l’acceleratore delle dinamiche sociali, tanto più nell’ambito del lavoro e delle relazioni industriali.*”

Tuttavia, nella prospettiva del decentramento contrattuale *“l’unica variante della contrattazione sub-categoriale suscettibile non di eliminare, ma, anzi, di “rinverdire” le funzioni contrattuali delle organizzazioni datoriali – oltre che di garantire un sufficiente tasso di implementazione anche nei contesti produttivi caratterizzati da prevalenza di PMI– potrebbe essere quella della contrattazione decentrata su base territoriale”*<sup>17</sup>, tendenzialmente livello di contrattazione non particolarmente utilizzato dalle parti sociali nella loro auto-regolamentazione, soprattutto nel settore industria.

In realtà, questi timori, seppur concreti e motivati, hanno come contropartita una crescente richiesta di supporto nella contrattazione di secondo livello da parte delle aziende grandi e da parte delle piccole e medie imprese che si sono approcciate alla negoziazione proprio a seguito delle innovazioni legislative che hanno reintrodotta le agevolazioni per le erogazioni premiali e la possibilità di contrattare l’introduzione del welfare aziendale.

Accanto a questo, è opportuno segnalare, in controtendenza rispetto ai descritti fenomeni di decremento del ruolo negoziale dell’associazione datoriale a livello aziendale e di disintermediazione datoriale, l’accordo

---

E. MASSAGLI, *Metalmecchanici: un rinnovo che supera l’inconcludenza della politica*, in *Bollettino ADAPT* 8 febbraio 2021, n. 5. Nonostante qualche mese non si prospettasse una stagione facile per la contrattazione collettiva nazionale, anche se con qualche difficoltà (Federalimentare non ha firmato come coordinatore il rinnovo del CCNL sottoscritto dalla maggioranza delle associazioni di categoria settoriali), sono stati rinnovati molti contratti quali, il legno-arredo, la gomma-plastica, l’occhialeria, le lavanderie industriali, le TLC, la ceramica, e, il più recente, il CCNL per gli addetti dell’industria metalmeccanica, dando prova che le imprese vogliono essere rappresentate adeguatamente oltre i dogmi ideologici, per crescere e superare i conflitti, in primis a livello nazionale.

<sup>17</sup> V. PAPA, *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale, Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, cit. p. 348.

siglato tra Confindustria e Cgil, Cisl e Uil del luglio 2016 che consente alle aziende prive di rappresentanza di accedere alle agevolazioni previste per i premi di risultato contrattati a livello aziendali, valorizzando il ruolo delle associazioni territoriali di Confindustria.

Con lo sviluppo della produzione e delle organizzazioni produttive nell'ottica dell'Industry 4.0 e soprattutto con l'introduzione nell'ambito della riforma del mercato del lavoro operata per il tramite dell'art. 51 del D. Lgs. 81/2015 (calato nell'opera più ampia di riforma del cd. Jobs Act), le principali organizzazioni degli interessi dei lavoratori e degli imprenditori, Cgil, Cisl, Uil e Confindustria hanno provveduto a redigere e firmare il 28 febbraio 2018 il c.d. "Patto per la Fabbrica", con cui le parti sociali hanno voluto lanciare un messaggio chiaro di "vitalità/esistenza" al sistema politico e al nuovo Parlamento<sup>18</sup>, in un momento storico in cui le forze politiche più influenti mettevano in discussione il ruolo e le funzioni dei corpi intermedi.

Sul punto è opportuno segnalare l'importante commento di autorevole dottrina che ha commentato l'evento sottolineando l'importanza dello stesso *"in altre parole, sembra ragionevole ritenere che le parti sociali abbiano sottoscritto questo accordo per dimostrare la vitalità e l'importanza di un sistema che per settant'anni, grazie a un'unità d'azione (certo non priva di interruzioni e momenti di criticità), ha garantito la regolazione collettiva dei rapporti di lavoro"*<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> In questi termini si veda M. TIRABOSCHI, *Verso il traguardo il «Patto per la Fabbrica»*, in *G. Lav.*, 2018, n. 2, 4; F. LISO, *Qualche erratica considerazione sul recente accordo interconfederale Confindustria, Cgil, Cisl e Uil del 9 marzo 2018*, in *Boll. ADAPT*, 2018, n. 16, e P. ICHINO, *Quel patto poco utile alla fabbrica*, in *www.lavoce.info*, 10 aprile 2018.

<sup>19</sup> F. DI NOIA, *Sul "ritrovato" dinamismo del sistema di relazioni industriali, Rappresentatività e assetti contrattuali dopo l'accordo interconfederale 28 febbraio 2018*, in *DRI*, 2018, n.4, pp. 4-5.

D'altronde l'esigenza di riaffermare il ruolo centrale delle parti sociali era stata manifestata con l'accordo Interconfederale del 28 giugno 2011 dove veniva ribadita la centralità del contratto di categoria e l'eccezionalità delle cosiddette intese aziendali modificative, avviando, contestualmente un processo di valorizzazione della contrattazione integrativa, seppur all'interno delle maglie del livello nazionale soprattutto con l'intenzione di consentire alle imprese di utilizzare gli strumenti più idonei a migliorare le proprie performances in termini di efficienza e produttività; ed è proprio a livello decentrato che il sindacato in azienda, con il sostegno della struttura territoriale, ha condiviso con le imprese soluzioni innovative<sup>20</sup>.

Ciò che ha spinto, successivamente nel 2018, le parti a rimettersi in gioco non è stata solo la necessità di porre le basi per costruire un nuovo sistema di relazioni industriali che ricostruisse il ruolo dei corpi intermedi all'interno del mutato contesto economico-produttivo ma soprattutto l'esigenza di affrontare il tema, sempre più pregnante, della proliferazione incontrollata di contratti collettivi nazionali<sup>21</sup>. La

---

<sup>20</sup> A. BRIGNONE, *Il ruolo delle relazioni industriali per l'uscita dalla crisi*, Working Paper ADAPT, 15 ottobre 2013, n. 138, pp.7 e ss.

<sup>21</sup> G. OLINI, *I contratti nazionali: quanti sono e perché crescono*, in DLRI, 2016, n. 3, 417 ss., sottolineava, analizzando l'archivio della contrattazione collettiva del CNEL, sottolineava come i CCNL dal 2008 al 2015 fossero aumentati del 70%, passando da 398 a 706. Questo trend è stato confermato nelle successive rilevazioni, che a settembre 2016 hanno fatto registrare quota 803 e nel marzo 2018 864, cfr. Notiziario dell'Archivio dei contratti del CNEL. Il trend viene confermato anche negli anni successivi e nel Notiziario Mercato del Lavoro e Archivio Nazionale dei Contratti Collettivi, 2020, n. 4, pagg. 31 e ss., il dato dei contratti collettivi nazionali vigenti al 30 settembre 2020 è di 939, di cui 15 nuove accessioni e in totale 55 accordi nazionali depositati nel terzo trimestre, per lo più di carattere integrativo sul

frammentazione e il pluralismo sono caratteristiche storiche dell'associazionismo dei datori di lavoro, in quanto espressione delle diverse caratteristiche e gli interessi della base associativa, tuttavia, i recenti cambiamenti del contesto economico e produttivo, hanno determinato una profonda trasformazione dei mercati che hanno indotto le imprese ad aggregarsi secondo modelli diversi rispetto al passato, superando la tradizionale organizzazione per settori e, d'altra parte, anche costituendo nuove associazioni che si sono proposte come soggetti rappresentativi di realtà settoriali, dimensionali e societarie "trasversali", tali da aumentare la frammentazione associativa.

Parallelamente a tale fenomeno di decentramento contrattuale si affianca inoltre, l'aumento considerevole del numero dei contratti nazionali di categoria. L'elevato numero di CCNL deriva difatti dalla frammentazione del sistema di rappresentanza datoriale e dalla mancanza di uniformità degli interessi datoriali. Occorre ribadire, peraltro, che la partecipazione associativa da parte delle imprese costituisce una mera eventualità e l'adesione ad organismi associativi è pur sempre subordinata a un più efficace perseguimento degli interessi imprenditoriali.

La proliferazione di contratti che incidono nello stesso settore, in parte riconducibile all'eccessivo pluralismo rappresentativo datoriale, in parte di scelte opportunistiche sia del versante datoriale sia sindacale, ha determinato effetti collaterali come l'incentivazione di *"atteggiamenti di law shopping da parte dei datori di lavoro free rider, non iscritti ad associazioni datoriali, dall'altro, rischia di complicare l'individuazione degli strumenti contrattuali di riferimento per la categoria (con l'irrazionale applicazione agli*

---

tema del lavoro agile- argomento di grande attualità per la gestione dell'emergenza pandemica.

*appartenenti a uno stesso settore produttivo di condizioni giuridiche ed economiche nettamente differenti, con evidenti rischi di concorrenza sleale).*<sup>22</sup>

Del resto, come noto, l'associazionismo imprenditoriale si trova ad operare in un sistema non istituzionalizzato e volontario in cui emerge chiaramente l'eterogeneità degli interessi da rappresentare. In tale contesto, si accentuano pertanto le dinamiche competitive tra le imprese e vengono in rilievo i particolarismi territoriali che accelerano notevolmente la destrutturazione dell'associazionismo datoriale.<sup>23</sup>

Nel tentativo di arginare la polverizzazione dei soggetti datoriali e la corrispondente perdita di capacità rappresentativa, con conseguente riduzione di iscritti e, quindi, di risorse, le associazioni hanno cercato di rafforzare ed ampliare l'offerta di servizi in favore degli associati.<sup>24</sup>

Infatti, per fare fronte a quello che viene spesso definito come il "declino" dei principali attori delle relazioni industriali, associazioni datoriali e sindacali, sono state messe in campo una serie di azioni volte a consentire una "trasformazione", un "mutamento" o "adeguamento" del ruolo delle associazioni rispetto all'evoluzione della società capitalista.<sup>25</sup> Dunque, rispetto alle sfide imposte dalla globalizzazione

---

<sup>22</sup> V. PAPA, *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale, Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, cit. p. 332.

<sup>23</sup> F.S. GIORDANO, *La rappresentanza datoriale e l'art. 51, d.lgs. 81/2015: spunti di riflessione*, in *Labour & Law Issues*, 2018, vol.4, n. 2, p. 62 e ss.

<sup>24</sup> B. CAPONETTI, *La rappresentanza datoriale: questioni e prospettive*, in *Labour & Law Issues*, vol. 4, no. 2, 2018, p. 39 e ss.

<sup>25</sup> Vedi P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Roma, Carocci, 2015, pp. 58 ss., in cui si sottolinea che, nel panorama internazionale, sindacati e associazioni datoriali crescono e declinano insieme in

rispetto all'innovazione tecnologica, alle privatizzazioni e alla riduzione del Welfare State e dell'intervento pubblico nonché rispetto alla legislazione in materia di rapporto di lavoro, le associazioni datoriali hanno individuato delle linee di intervento volte a garantire ai propri associati un punto di riferimento costante e al passo con i tempi.

In particolare, le strategie adottate delle associazioni di rappresentanza degli interessi datoriali per far fronte alla trasformazione in atto, si sono mosse nella direzione di incrementare il pacchetto di offerta di servizi individuali alle imprese (logica degli incentivi selettivi), di rafforzare il ruolo nell'arena negoziale, soprattutto in conseguenza delle politiche di decentramento contrattuale (logica della *membership*), di porsi come attore nelle comunità locali e di collettore di interessi, nel tentativo di ridurre le frammentazioni e di rappresentare le imprese nel lobbying e nell'arena politico-istituzionale (logica dell'influenza).<sup>26</sup>

### **1.1.3 Le relazioni industriali nel rapporto con il Welfare State**

Già Wolfgang Streeck, sociologo ed economista tedesco del secondo novecento, all'inizio degli anni novanta, aveva mostrato che il modello

---

quanto indispensabili entrambe alla costruzione di un'architettura negoziale legittimata.

<sup>26</sup> A tal proposito P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali, cit.*, pp. 59-60, nello specifico (p. 60), gli Autori specificano che, le associazioni di rappresentanza che meglio stanno rispondendo alla trasformazione sono quelle che sono riuscite a miscelare i quattro ambiti di azione: fornitura di servizi e il sostegno al business; partecipazione attiva alla negoziazione e contrattazione collettiva; partner territoriale dell'impresa; rappresentante politico sociale istituzionale degli interessi imprenditoriali.

di relazioni industriali che si era strutturato nei paesi europei nel periodo della ricostruzione e poi dello sviluppo del secondo dopoguerra (e per cui proponeva di parlare di un modello europeo di relazioni industriali) si basava su di una duplice distinzione<sup>27</sup>.

La prima era tra il livello nazionale e livello aziendale delle relazioni tra le parti sociali, a ciascuno dei quali corrispondeva una competenza e una logica d'azione: la contrattazione collettiva centralizzata mirava a risolvere in modo coordinato i problemi di conflitto distributivo a livello macro mentre la negoziazione a livello aziendale era volta alla definizione e al monitoraggio delle condizioni specifiche di lavoro e di impiego nei diversi luoghi di lavoro.

La seconda distinzione riguardava invece il diverso ruolo dello Stato rispetto a quello delle parti sociali. Infatti lo Stato si impegnava a investire in politiche di protezione sociale e welfare in cambio dell'impegno delle parti sociali ad agire per via negoziale sia a livello centralizzato sia a livello d'azienda in modo tale da assicurare condizioni equilibrate per lo sviluppo dell'economia.

Secondo questo modello è compito dello Stato occuparsi, per via legislativa o amministrativa, delle misure di protezione sociale, intese come componenti dei diritti di cittadinanza sociale ed è per questo che in Europa si parla di Welfare State<sup>28</sup>. La crisi del welfare pubblico, iniziata a partire dagli anni novanta del secolo scorso, come conseguenza della restrizione delle politiche di investimento nei settori

---

<sup>27</sup> W. STREECK, 1992, *National Diversity, Regime Competition and Institutional Dead-lock: Problems in Forming a European Industrial Relations System*, «*Journal of Public Policy*», vol. 12, pp. 301-30.

<sup>28</sup> I. REGALIA, *La protezione sociale del lavoro come tema delle relazioni industriali*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 15

di protezione sociale, aggravata dalla “Grande Recessione” iniziata nel 2007 e solo in parte superata, ha incoraggiato il dibattito intorno alle forme di welfare di natura privatistica e sussidiaria, in particolare, al c.d. welfare aziendale. La motivazione che la maggior parte degli studiosi del tema fornisce a fondamento di una sempre crescente attenzione del privato al benessere dei propri dipendenti è identificata nel progressivo arretramento dello Stato e, più in generale, dei programmi di welfare finanziati con risorse pubbliche. Una visione di questo genere è stata suffragata da numerose ricerche effettuate in tempi recenti, anche se tale visione risulta parzialmente inadeguata alla lettura del fenomeno legato allo sviluppo del welfare aziendale (o occupazionale, come lo definiscono alcuni autori) in quanto non prende in considerazione i contesti economici e di relazioni industriali che fanno da sfondo allo sviluppo del welfare aziendale.

Ferma restando un’indubbia correlazione tra il progressivo arretramento del welfare pubblico e l’interesse crescente nei confronti del welfare aziendale, al fine di inquadrare correttamente la recente esplosione del fenomeno, è necessario in primo luogo, ricostruire le origini del welfare aziendale, partendo dal paternalismo industriale di cui abbiamo esempi nell’Italia di fine Ottocento inizio Novecento. Ciò consente di inserire il welfare aziendale all’interno di un contesto di impresa e di un modello organizzativo di impresa, nel quale gli attori del sistema di relazioni industriali individuano proprio nel welfare aziendale lo strumento di risposta alle trasformazioni dell’impresa e del lavoro.

Nel contesto della Grande Trasformazione del Lavoro, dunque, emerge come fattore abilitante il welfare aziendale, in quanto strumento per ripensare il paradigma economico e sociale del lavoro, i suoi elementi retributivi ma anche la produttività del lavoro, le pratiche organizzative,

i percorsi professionali e di carriera, gli obiettivi d'impresa, la partecipazione dei lavoratori e, in particolare, la relazione di scambio tradizionale, data da prestazione contro retribuzione.

Infatti, come sopra enunciato, il sinallagmatico scambio lavoro contro retribuzione, tipico dell'organizzazione aziendale di tipo taylorista-fordista, ha subito negli ultimi anni una profonda evoluzione, determinata dalla necessità di adattare il processo di trasformazione del lavoro e la stessa idea di impresa ai radicali cambiamenti tecnologici e demografici. Tali mutamenti hanno inevitabilmente inciso sul sistema di relazioni industriali e sul ruolo delle parti sociali che si muovono nella direzione di trovare una risposta mediante l'inserimento di elementi nuovi all'interno dei contratti collettivi nazionali di lavoro, ne è principale testimone il settore metalmeccanico, con il welfare aziendale per importi predeterminati, erogati annualmente ai dipendenti, volto a sopperire alla mancanza di un aumento dei minimi tabellari ma anche alla necessità di rispondere ai nuovi bisogni.

Un consistente impulso all'introduzione mediante contrattazione collettiva del welfare aziendale, è stato dato dalle recenti riforme legislative che hanno modificato il Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), DPR 22 dicembre 1986, n. 917. In particolare, il legislatore, ha riconosciuto la necessità di assegnare, in modo sussidiario, alle parti sociali e all'impresa, la tutela degli interessi sociali dei propri cittadini-lavoratori, in quanto conscia dell'incapacità, a livello centrale, di far fronte ai diversificati bisogni, intervenendo a modificare alcuni passaggi del TUIR.

Le modifiche normative realizzate attraverso le Leggi di Stabilità 2016, 2017, 2018 sia interpretativo, hanno ribaltato la concezione tradizionale della fiscalità agevolata per le erogazioni liberali effettuate unilateralmente e volontariamente dal datore di lavoro ai propri

dipendenti, estendendo tali benefici fiscali, e contributivi, anche per le erogazioni effettuate in virtù di accordi di livello nazionale, ma anche territoriale e aziendale, e prevedendo un trattamento agevolato anche per le premialità contrattate.

Dunque, la progressiva diffusione del welfare aziendale nelle imprese italiane può non essere vista solo come una risposta a un più o meno conclamato arretramento del welfare pubblico in un contesto di risorse sempre più scarse<sup>29</sup> quanto un processo spontaneo di risposta di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali – e in seconda battuta del Legislatore – alle profonde trasformazioni<sup>30</sup> che stanno attraversando il mondo del lavoro una volta superato il paradigma produttivo di stampo fordista-tayloristico del Novecento industriale.

Dunque, le recenti tendenze all'inclusione di forme di welfare all'interno della contrattazione collettiva, sia aziendale che nazionale, abbracciando una serie di interventi e di prestazioni, si spiegano solo in parte con il progressivo ritiro e restringimento delle tradizionali forme di welfare pubblico. Infatti, in un contesto caratterizzato dalla necessità di adeguamento della rappresentatività delle grandi organizzazioni sindacali, sia dal lato dei lavoratori che da quello dei datori di lavoro e della la tendenza al decentramento delle sedi di contrattazione, non può

---

<sup>29</sup> Vedi M. TIRABOSCHI, *Welfare for People, Primo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, Adapt University Press, 2018, p. 26.

<sup>30</sup> A tal proposito cfr. Libro Bianco per un welfare della persona al tempo della IV Rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio presentato nel marzo del 2017 da ADAPT e Associazione Amici Marco Biagi; W. STREECK, *Le relazioni industriali oggi*, in R. CARAGNANO- E. MASSAGLI (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, 2013, pp. 41- 64.

non essere riconosciuta allo Stato la volontà di spingere ad una progressiva incorporazione di forme di welfare privato all'interno della contrattazione sia stata sostenuta anche dall'intervento dello Stato che a più riprese ha sostenuto, attraverso soprattutto il meccanismo della detassazione, la diffusione dei meccanismi di welfare.

Tale opportunità è stata colta al volo da imprese e da associazioni di rappresentanza in quanto rispondente ad una rinnovata strategia delle imprese diretta alla fidelizzazione dei lavoratori e all'incremento dei margini di produttività, ma anche a un diverso approccio alle relazioni sindacali e al tentativo di reagire a sempre più invadenti fenomeni di disintermediazione, oltre che rappresentare la risposta alla perdita di valore di acquisto delle retribuzioni, cui si tenta di reagire istituendo prestazioni rivolte verso bisogni sociali prima coperti dal ricorso ai redditi privati o dall'azione dello Stato<sup>31</sup>. D'altro canto, possiamo affermare altresì che il welfare aziendale sia sempre più presente nella realtà del mercato del lavoro e del diritto del lavoro italiani, e che sia il segno di una profonda trasformazione del diritto del lavoro e degli attori del sistema di relazioni industriali, in concomitanza con le grandi trasformazioni economiche e sociali che richiedono una evoluzione dell'impresa moderna, nel contesto attuale e in un quadro unitario, contemperando e creando sinergie fra le ragioni della produttività e quelle della redistribuzione del valore creato.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup>I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO E R. ROMEI, *Il welfare aziendale, una prospettiva giuridica*, il Mulino, 2019, pp. 15 ss.

<sup>32</sup> Vedi M. TIRABOSCHI, *Welfare for People, Primo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, Adapt University Press, 2018, p.XXI.

#### 1.1.4 La rappresentanza datoriale tra relazioni industriali e welfare aziendale nel territorio

Per questo, all'interno della presente trattazione, da un particolare e privilegiato angolo visuale, verrà affrontato il tema del welfare aziendale od occupazionale in relazione all'associazionismo datoriale, cercando di mostrare le connessioni tra i due fenomeni in evoluzione, superando l'idea che il welfare risponda a semplici istanze difensive e ancora selettive, di reazione all'arretramento del welfare pubblico a fronte dei noti problemi di sostenibilità finanziaria del Paese e perseguendo la visione di un percorso più o meno consapevolmente intrapreso dagli attori del sistema di relazioni industriali (Stato compreso) per accompagnare quelle profonde trasformazioni del lavoro che portano ora a parlare di una Quarta rivoluzione industriale. È stato affermato, e qui si vuole ribadire, che tali trasformazioni *“nel dare luogo a un vero e proprio cambio di paradigma nei processi organizzativi del lavoro”* hanno spinto per *“nuove e più evolute forme economiche e giuridiche di contemperamento tra le ragioni della produttività e quelle della redistribuzione del valore creato attraverso l'impresa e il lavoro”*, tali per cui la legislazione nazionale promozionale permette che vengano affidate, per il mezzo di tale sostegno, *“alla contrattazione collettiva e a dinamiche bilaterali di modernizzazione e adattamento del sistema di welfare”*<sup>33</sup>.

Considerando la tensione oggi esistente tra la spinta alla disintermediazione degli interessi e una domanda di mediazione e rappresentanza, diventa fondamentale la dimensione territoriale del welfare e della rappresentanza datoriale, non come “mero contesto di

---

<sup>33</sup> M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *DRI*, 2020, n.1 pag. 86.

sfondo del welfare locale” ma “come spazio attivo, relazionale, dinamico”<sup>34</sup>, come luogo privilegiato per favorire l’evoluzione del c.d. welfare mix che prevede il coinvolgimento e la mobilitazione di una pluralità di attori pubblico/privati per dare risposta ai nuovi rischi e bisogni sociali anche attraverso il coinvolgimento delle stesse in pratiche condivise e diversificate. Anche grazie a questa complessa azione il welfare e la rappresentanza valicano i confini del luogo di lavoro e della tutela del lavoratore della singola impresa, si allargano al territorio e alla promozione del benessere dei suoi cittadini<sup>35</sup>.

Recuperando il filo del discorso, il punto di snodo tra l’associazionismo datoriale e il welfare aziendale può essere rintracciato nelle modifiche normative adottate dal D. Lgs 81/2015, e nello specifico all’art.51, nonché dalla Legge di Stabilità 2016 (L. 208/2015), che hanno, da un lato, decentralizzato la contrattazione, stimolando accordi a livello aziendale e territoriale all’interno di una cornice fornita a livello nazionale e, dall’altro lato, introdotto un regime fiscale agevolato per le somme corrisposte ai lavoratori a titolo di premio di risultato di ammontare variabile nonché per i piani di welfare aziendale comprendenti beni, opere e servizi erogati dal datore di lavoro ai propri dipendenti sulla base di quanto stabilito all’interno di accordi collettivi nazionali, aziendali e territoriali.

---

<sup>34</sup> «Secondo questa visione il territorio si definisce a partire dalle strategie di azione, i poteri e le relazioni tra gli attori sociali che lo animano, prima ancora che a partire dai confini amministrativi o geografici che lo delimitano, divenendo parte attiva nella creazione di “valore condiviso”, per dirla con la fortunata espressione di Porter e Kramer (2011)», cit. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale: processi e prospettive di sviluppo*, Convegno SISEC, 2017.

<sup>35</sup> Cfr. R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale: processi e prospettive di sviluppo*, Convegno SISEC, 2017, pp. 2 ss.

In questa prospettiva il decentramento non rappresenta necessariamente un momento negativo per lo sviluppo dell'associazionismo datoriale ma potrebbe essere interpretato come un'opportunità. Infatti, all'interno dei territori su cui insistono le associazioni di rappresentanza, il loro ruolo non si esaurisce nella consulenza alle grandi aziende e nell'assistenza delle piccole aziende nel contesto della contrattazione territoriale. L'associazione datoriale che partecipa alle trattative per l'istituzione del Premio di Risultato, all'interno di un tavolo costituito dall'azienda, dalle Rappresentanze Sindacali aziendali e dalle Organizzazioni Sindacali territoriali, svolge al contempo una funzione negoziale, come parte di un sistema di relazioni industriali e svolge anche la funzione di rappresentanza degli interessi di una categoria, ad esempio degli Industriali nel caso di Confindustria, che si trovano ad operare nello stesso territorio, talvolta anche nello stesso settore produttivo.

La partecipazione attiva alla costruzione di un sistema di relazioni industriali territoriali, coordinate ad una cornice predisposta a livello nazionale dalle stesse parti sociali, rappresenta un'opportunità di creazione di valore per l'associazione datoriale attraverso la costruzione di nuovi sistemi di politiche retributive che, sulla base delle deleghe legislative consente di operare sia su un piano prettamente monetario, con l'introduzione di premialità incentivate legate al risultato variabile, sia con piani di welfare aziendale per migliorare il benessere del lavoratore e della propria famiglia.

Dalla dimensione aziendale con la costruzione di un welfare di tipo contrattuale, per sua natura categoriale e corporativo, alla dimensione territoriale del welfare aziendale, un welfare aperto, universalistico, riemergono i possibili intrecci, sovrapposizioni, complementarità tra contrattazione sociale – giocata prevalentemente nel rapporto con le

amministrazioni locali – e contrattazione di secondo livello. Intrecci dai quali potrebbe prendere effettivamente forma un modello di welfare rinnovato, perché costruito in compartecipazione e corresponsabilità tra pubblico e privato e perché inteso a ricucire la rete di protezione sociale nei punti in cui essa si presenta più logora e inadeguata, a prescindere dai confini (amministrativi, categoriali, aziendali) attorno ai quali si articola oggi la stessa dinamica di negoziazione sociale e contrattuale.<sup>36</sup>

### **1.1.5 Domanda di ricerca**

Da qui una domanda di ricerca volta ad individuare un (possibile) nuovo ruolo delle associazioni datoriali, in particolare territoriali, attraverso lo strumento del welfare aziendale partendo dalla consapevolezza che il tradizionale modo di fare impresa e di lavorare di stampo fordista è stato messo in discussione dall'Industry 4.0 e con esso il modello di Welfare State su cui si era sviluppato. La necessità di far fronte a bisogni non più sostenibili solo a livello centrale, a causa della crisi economica che ha influito sulle politiche pubbliche, e ai nuovi bisogni che emergono dalla trasformazione del lavoro, pone delle nuove sfide in capo alle relazioni industriali e agli attori della rappresentanza. Infatti, per evitare che la crisi del modello tradizionale di fare impresa travolga la rappresentanza, le organizzazioni di interessi debbono porsi come

---

<sup>36</sup> R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale: processi e prospettive di sviluppo*, Convegno SISEC, 2017, p. 17.

veicolatori della nuova trasformazione e dei cambiamenti che il mercato del lavoro dovrà affrontare.

Un elemento che fa da cornice alla trattazione è certamente il territorio. Le associazioni datoriali trovano nel territorio l'articolazione ideale per ridimensionare la problematica relativa alla molteplicità e diversità degli interessi rappresentati; la prossimità consente all'associazione di intercettare le necessità dei propri rappresentati intervenendo non solo come parte attiva delle relazioni industriali che si svolgono nel territorio, perlopiù individuato nella Provincia, ma anche come collettore di interessi da rappresentare nel territorio come attore delle politiche e delle dinamiche territoriali (patti, collaborazioni, bandi).

Infatti, le articolazioni territoriali provinciali, nel sistema della rappresentanza, sono un "momento di contatto" quasi esclusivo con gli associati in quanto si configura come una vera piattaforma in cui l'utente può trovare tutte le componenti che caratterizzano il sistema associativo.<sup>37</sup> Nell'associazione provinciale si esprime al massimo la democrazia associativa, intesa come partecipazione e come formazione ed elezione di gruppi specifici ed è massimo il grado di concentrazione di servizi erogati. Per questi motivi, l'unità territoriale è il punto di riferimento degli imprenditori iscritti ad un'associazione datoriale.

Il welfare aziendale, dal suo canto, entra nella contrattazione di secondo livello, aziendale e territoriale, fornendo alle associazioni di rappresentanza un nuovo terreno di confronto; l'associazione datoriale, sotto la spinta legislativa nazionale ed europea, promuove il welfare aziendale come fattore abilitante la trasformazione del lavoro, attraverso i servizi e l'attività nel territorio, l'attività di lobby ma anche

---

<sup>37</sup> Per approfondire si veda P. FELTRIN, S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., pp. 154 ss.

attraverso il coinvolgimento in progetti territoriali, a supporto di progetti aziendali condivisi, come driver di un nuovo modo di fare impresa e di fare relazioni industriali.

## **Piano di lavoro e metodologia**

### **1.2.1 Piano di lavoro e metodologia della ricerca**

Posto che la domanda di ricerca ha come obiettivo l'individuazione di un possibile nuovo ruolo della rappresentanza come attore nelle relazioni industriali (funzione negoziale) e come attore nel territorio (funzione istituzionale/lobby), intersecando dimensione orizzontale e dimensione verticale delle relazioni industriali attraverso la leva del welfare aziendale, nel precedente capitolo è stata analizzata la principale letteratura intorno ai temi dell'associazionismo di rappresentanza e del welfare aziendale per costruire le basi per operare una riflessione aggiuntiva frutto di un'esperienza concreta.

In particolare, partendo dalla rassegna ragionata utile alla ricostruzione sia della rappresentanza datoriale, delle sue caratteristiche principali, del suo ruolo e delle sue funzioni, della sua evoluzione, sia del welfare, in una prospettiva storica e terminologica, per recuperare la dimensione aziendale e territoriale, verrà data evidenza della personale esperienza in *Internship* presso un'Associazione datoriale territoriale, Confindustria Cuneo, in una fase di evoluzione del contesto della rappresentanza e di sviluppo della tematica del welfare aziendale.

L'Associazione ha avuto l'impulso ad approcciare il tema del welfare aziendale dalle modifiche normative che si sono succedute a partire dal 2016, rintracciando in esso, fin da subito, potenzialità per lo sviluppo di

azioni di vario tipo per intercettare e soddisfare dei propri associati sul territorio. Il territorio, elemento di rilievo, emerso già in vari punti della presente trattazione verrà analizzato brevemente per consentire di contestualizzare l'intero ragionamento che avrà come obiettivo l'individuazione di punti di contatto tra il tema del nuovo ruolo della rappresentanza, e il tema del welfare aziendale, nella specifica esperienza di *Internship*.

A livello metodologico, la ricostruzione del contesto territoriale e della diffusione del welfare aziendale in Provincia di Cuneo, territorio individuato sulla base dei confini associativi di Confindustria Cuneo, sono state condotte principalmente a partire dalle seguenti fonti:

1. dati Istat;
2. dati Excelsior – Unioncamere;
3. Centro studi Confindustria Cuneo;
4. altre banche dati e rapporti di ricerca open-access.

Il lavoro è stato realizzato in primis offrendo uno sguardo generale, una dimensione quantitativa, della diffusione del welfare aziendale nel territorio cuneese, utilizzando i dati della Ricerca- I numeri delle Risorse Umane, realizzata dal Centro Studi Confindustria Cuneo. Successivamente, secondo una prospettiva metodologica di relazioni industriali è stata realizzata una mappatura del welfare aziendale presente nelle aziende associate a Confindustria, partendo dal 2016, anno in cui la normativa, come verrà approfondito, ha introdotto la possibilità di convertire in elementi di welfare aziendale un Premio di Risultato contrattato a livello aziendale e territoriale.

A tal proposito, sono stati analizzati i contratti collettivi stipulati a livello aziendale, anche mediante lo strumento della contrattazione territoriale,

con il supporto tecnico e negoziale di Confindustria Cuneo per ricavare il dato della “welfarizzazione” del Premio di Risultato e dell’inserimento nella contrattazione collettiva di elementi di welfare aziendale. La ricerca è stata possibile grazie alla raccolta del materiale durante il percorso di *Internship* triennale svolto nell’associazione territoriale. Con l’obiettivo di affrontare la trattazione secondo il metodo e la prospettiva dei sistemi di relazioni industriali, ricollegando il singolo contratto aziendale alle dinamiche più generali del contratto nazionale di riferimento, è stata focalizzata l’attenzione sul CCNL per l’Industria Metalmeccanica al fine di analizzare i piani di welfare sviluppati a livello aziendale dentro il sistema di relazioni industriali di riferimento e cioè il contratto collettivo nazionale di lavoro applicato dalla singola impresa.

In questa ottica, dallo studio realizzato sull’intera contrattazione di secondo livello, è stato realizzato un approfondimento specifico sulle aziende del settore metalmeccanico industria che hanno sottoscritto accordi nei quali è stato contrattato un Premio di Risultato, potenzialmente detassabile e “welfarizzabile”.

Attraverso il presente lavoro di ricerca si vorrebbe (1) far emergere un (possibile) nuovo ruolo della rappresentanza datoriale dentro le dinamiche della nuova grande trasformazione del lavoro e della impresa e in particolare nei sistemi contrattuali e nelle relazioni industriali che sempre più si agganciano, anche sotto la spinta del legislatore, alle logiche del welfare, pubblico e privato. Inoltre, tenendo conto delle peculiari funzioni della rappresentanza, soprattutto a livello territoriale, di lobby e di interlocuzione con gli enti locali e di fornitura di servizi agli associati, l’altro (2) aspetto di su cui porre l’attenzione è il (possibile) nuovo ruolo delle associazioni datoriali come attore del territorio per favorire, anche attraverso i suoi servizi, il dialogo tra le soluzioni adottate dalle aziende e l’offerta di welfare presente sul territorio.

A tal proposito verrà dato rilievo all'esperienza di Confindustria Cuneo che, a partire dal 2018 con l'istituzione del Servizio Welfare, ma ancora di più con la partecipazione al Bando WE-CARE della Regione Piemonte per mezzo del Progetto W.W.W-We Want Welfare, promuove il welfare aziendale nel territorio cuneese, ritenendolo un importante strumento di supporto alla trasformazione delle imprese e del contesto socio economico territoriale.

L'esperienza di *Internship* è stata, dunque, un fondamentale momento del presente lavoro di ricerca perché ha permesso, partendo dall'individuazione di una domanda di ricerca, di sviluppare il ragionamento teorico contestualmente all'evolversi della realtà associativa in cui ero inserita, consentendomi di poter riflettere sull'interazione e i possibili futuri scenari tra rappresentanza datoriale e welfare aziendale.

## CAPITOLO II

## **Literature Review**

### **La rappresentanza datoriale**

2.1.1 L'azione collettiva imprenditoriale in una prospettiva storica

2.1.2 Il fondamento Costituzionale dell'azione collettiva imprenditoriale

2.1.3 Le Associazioni degli imprenditori

2.1.3.1 La struttura

2.1.3.2 L'azione

2.1.3.3 Confindustria

2.1.4 Le Associazioni datoriali verso nuove prospettive

2.1.5 Rappresentanza e contrattazione collettiva

2.1.6 Oltre la contrattazione di secondo livello. Nuovi orizzonti

## **Il welfare aziendale**

2.2.1 Il welfare aziendale nella recente legislazione incentivante

2.2.2 Welfare aziendale, relazioni industriali e contrattazione collettiva

2.2.3 Il fondamento costituzionale del welfare

2.2.4 Le origini e lo sviluppo del welfare aziendale

2.2.5 Dal Welfare State al Welfare Aziendale e occupazionale: tentativi di definizione

2.2.6 La dimensione territoriale del welfare aziendale: dalla bilateralità al concetto di territorio

2.2.7 Verso nuove prospettive

## **CAPITOLO II**

### **Literature review**

Tenendo sullo sfondo la Grande Trasformazione del Lavoro, la Literature Review che segue, si propone di analizzare i principali riferimenti della letteratura che hanno affrontato il tema della rappresentanza datoriale, evidenziandone struttura, caratteristiche, funzioni, logiche di associazione ed evoluzione storica del ruolo nel contesto italiano, con un focus sulla maggiore Associazione di rappresentanza datoriale degli industriali che è Confindustria. La letteratura ragionata relativa all'associazionismo avrà come ultima analisi la trattazione del decentramento contrattuale favorito da interventi legislativi più o meno recenti (art. 8 L. 148/2011 e art. 51 D.

Lgs. 81/2015), che hanno dato impulso ad un'azione di rinnovamento delle Parti Sociali (Accordo Interconfederale sulla Rappresentanza) e che, dal punto di vista della rappresentanza datoriale territoriale, viene letta da chi scrive, in combinato disposto con le normative di incentivazione (Legge di Stabilità 2016 in poi) alla contrattazione di produttività e alla contrattazione aziendale e territoriale che hanno consentito l'inserimento di welfare aziendale all'interno delle imprese non più in forma unilaterale bensì nelle dinamiche dello scambio contrattuale.

Il punto d'incontro dei due macro-temi oggetto della presente trattazione è proprio la contrattazione collettiva aziendale e territoriale, in quanto espressione del ruolo di negoziazione, proprio dell'associazionismo datoriale come parte del sistema delle relazioni industriali. Il welfare aziendale verrà approfondito, partendo dalle vicende recenti che lo hanno portato alla ribalta nella discussione scientifica e non, per essere poi analizzato anche da una prospettiva terminologica e storica della sua evoluzione.

La Literature Review si occuperà, in ultimo, di accennare alla contrattazione sociale territoriale come terreno nel quale possono svilupparsi sinergicamente entrambe le tematiche della rappresentanza datoriale territoriale e il welfare aziendale lasciando le conclusioni ad una visione di sistema che costituirà il volano per la discussione del caso-studio che cercherà di mettere in luce le caratteristiche dell'associazionismo confindustriale territoriale e le sue interazioni con il welfare aziendale su tre assi portanti: il servizio, la negoziazione come parte del sistema di relazioni industriali, il ruolo nel territorio come attore nella costruzione di sistemi di welfare territoriale.

## La rappresentanza datoriale

### 2.1.1 L'azione collettiva imprenditoriale in una prospettiva storica

La trattazione sui sistemi di rappresentanza viene introdotta da A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2016, p.1, utilizzando una prospettiva storico-comparatistica, affermando in primo luogo che, da studi risalenti, è emerso che le associazioni datoriali, salvo qualche eccezione, hanno svolto un ruolo chiave nello sviluppo delle relazioni industriali dei Paesi Industrializzati dell'Occidente.

Le stesse associazioni datoriali intese da L. MATTINA, *I gruppi di interesse*, il Mulino, Bologna, 2010, p. 13, come gruppi di interessi, come “organizzazioni formali, solitamente basate sull'adesione volontaria, che cercano di influenzare in loro favore le politiche pubbliche senza assumere responsabilità di governo”. In particolare esse svolgono trattative per la stipulazione di accordi collettivi, per la loro applicazione, sostengono gli imprenditori nei momenti di tensione sindacale, forniscono agli associati una molteplicità di servizi tecnici, economici e legali, difendono gli interessi degli imprenditori nei confronti del potere legislativo ed esecutivo e cercano di influenzare l'opinione pubblica sui temi di interesse datoriale. (cfr. A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2016, pp., 1-2). Sempre in A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., p.3 ss., si sottolinea che in Italia, recenti studi stanno riaccendendo l'attenzione nei confronti della rappresentanza datoriale per individuarne le tendenze in termini di ruolo e di funzioni riconsiderando l'opinione, sostenuta da autorevole dottrina (cfr. M. Carrieri-T. Treu,

Verso nuove relazioni industriali, il Mulino, 2013; L. Lanzalaco, *Le Associazioni imprenditoriali*, in G.P. Cella- T. Treu, *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, il Mulino, Bologna, 1998) in base alla quale la rappresentanza dei datori sia la risposta dell'organizzazione collettiva dei lavoratori.

D'altro canto, V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, Giappichelli, 2017, p.5, sul punto afferma che numerose ricerche sulle organizzazioni datoriali partono dall'assunto del carattere di risposta dell'associazionismo datoriale, nato per contrastare le coalizioni sindacali. Studiosi come Clegg evidenziano tra le funzioni delle organizzazioni datoriali in particolare l'attività rappresentativa degli aspetti retributivi (pay bargaining); aspetti normativi (working week, overtime, holidays and shiftworking); procedure conciliative (disputes procedures) e altre funzioni prevalentemente di carattere consultivo. (vv. H.A. Clegg, *The Changing System of Industrial relations in Great Britain*, Blackwell, Oxford, 1979, p. 63 ss.)

Oltre al carattere di risposta, l'azione collettiva datoriale si differenzia per essere meramente eventuale (si rimanda a tal proposito alla tesi della second best solution individuata dai neocorporativisti P.C. SCHMITTER-W.STREECK, *The organisation of business interest: Studying the associative action of business in Advanced industrial societies*, in MPIFG discussion paper, 1999,n.1) spesso caratterizzata da dinamiche di competizione inter-associativa e dall'elevata eterogeneità degli interessi da rappresentare, come rileva A. MARTINELLI, *L'analisi della rappresentanza imprenditoriale*, in A. MARTINELLI (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani. Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi industriali in prospettiva comparata*, Ed. di comunità, Roma, 1994, p.98, le associazioni imprenditoriali devono rappresentare gli interessi dei datori di lavoro sia in quanto datori di lavoro sia in quanto "agenti della produzione cioè

genera una distinzione tra interessi di classe (che si formano sul mercato del lavoro) e interessi produttivi (che si formano sul mercato dei prodotti)”, dovendo svolgere quindi sia le funzioni di trade association sia di employers’ association.

L’idea dell’associazionismo datoriale come eventuale, muove dalla considerazione dell’impresa come soggetto collettivo già di per sé (V. PAPA, *L’attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, Giappichelli, 2017, p.6) anche se a tal proposito L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, in G. Cella- T. Treu, *L’esperienza italiana nella prospettiva comparata*, il Mulino, Bologna, 1988, p. 147 ss., sottolinea i diversi paradigmi di azione dell’imprenditore: azione individuale e collettiva dei soggetti imprenditoriali; azione come datore di lavoro e come uomo d’affari. Le dinamiche competitive, come evidenzia V. PAPA, *L’attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., p.9 ss., possono estrinsecarsi in fenomeni inter-associativi ma anche intra-associativi: la necessità di conciliare interessi competitivi tra gli iscritti rappresenta una delle principali difficoltà organizzative delle associazioni datoriali, ontologicamente connessa alla tensione tra interessi individuali e collettivi; la competitività inter-associativa è invece connessa al principio volontaristico dell’adesione che, combinato alla scarsa demarcazione degli ambiti di rappresentanza di ciascuna associazione, determina un fenomeno di concorrenza tra associazioni.

La caratteristica principale delle relazioni industriali italiane, emersa dal confronto con altri ordinamenti europei, è il fatto di avere una debole istituzionalizzazione e di essere scarsamente regolate da leggi. L’associazionismo datoriale, risentendo di questa struttura si caratterizza per pluralismo ed eterogeneità e per un considerevole radicamento sul territorio. In analogia con quanto accaduto in altri Paesi Europei, a partire dalla Germania, anche in Italia si è registrata una

rottura del fronte datoriale sul tema della struttura contrattuale e del ruolo del contratto collettivo nazionale, di cui è espressione la vicenda FIAT. Si riscontra di recente una posizione bivalente delle industrie italiane: le piccole industrie che privilegiano il contratto collettivo nazionale e la sua funzione pacificatrice e stabilizzatrice dei costi e le aziende grandi che manifestano insofferenza per la crescente necessità di maggiori spazi in ambito di orari di lavoro e organizzazione del lavoro. Prendendo atto di queste tensioni interne le Associazioni, sulle altre Confindustria, dovranno fornire le risposte giuste alle diversità di interessi rappresentati, per guidare la loro trasformazione. (A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., pp. 8 ss.).

Inoltre, è infine opportuno segnalare che, come autorevole dottrina afferma, (v. V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., p. 3) l'estremo frazionamento attorno ad "assi di divisione" (come li descrive L. LANZALACO, *Le associazioni datoriali*, in G. Cella- T. Treu, *L'esperienza italiana nella prospettiva comparata*, il Mulino, Bologna, 1988, p. 157), contraddistingue l'associazionismo datoriale rispetto all'associazionismo sindacale, improntato verso modelli di general union.

### **2.1.2 Il fondamento Costituzionale dell'azione collettiva imprenditoriale**

Il fondamento normativo della tipicità del fenomeno organizzativo sindacale viene individuato nell'art. 39 comma 1 da A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., pp. 13 ss., e, nell'affrontare l'argomento, si richiama qui al contempo la

dottrina autorevole di Esposito, che riteneva parificata costituzionalmente la natura sindacale delle associazioni di datori e di lavoratori, e Santoro-Passarelli, che pur riconoscendo che l'art. 39 non distingue le due organizzazioni dal punto di vista semantico, non sosteneva né la tesi dell'equiparazione né quella della diversità della natura giuridica delle due organizzazioni. L'A. sottolinea in proposito, il fatto che in mancanza della legge di attuazione dell'art.39, la dottrina e la giurisprudenza hanno svolto un ruolo fondamentale, di creazione del diritto sindacale.

Nel ricostruire lo status di associazione imprenditoriale l'A. analizza le due dottrine prevalenti sulla qualificazione degli interessi perseguiti dalle organizzazioni di imprenditori:

- la prima è caratterizzata dalla concezione dell'inesistenza di un interesse collettivo del gruppo professionale dei datori di lavoro organizzato in sindacato, anche perché per sua struttura e funzione, l'organizzazione dei datori di lavoro è costruita per soddisfare interessi individuali degli associati. L'associazione è la somma di interessi singoli degli associati, ciascuno dei quali mantiene una propria identità di soggetto contrattuale, legittimato individualmente a soddisfare i propri interessi ma attraverso l'adesione all'organizzazione, conferisce ad essa mandato, di tal che diventa coautore e destinatario di una disciplina collettiva (Santoro-Passarelli 1976) (cfr., A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., p. 19);
- L'altra (Mengoni 1980) individua nell'espressione interesse collettivo una pluralità di interessi individualizzati uguale contenuto, organizzati mediante lo strumento associativo. Secondo questa teoria l'interesse degli associati a conseguire al minor costo possibile una disciplina uniforme per le loro imprese, è un interesse collettivo.

Tra l'altro, come sostiene H. Sinzheimer in *Der Korporative Arbeitnormenvertrag, II, Duncker & Humblot, Leipzig, 1908, 248*, la qualificazione come associazione sindacale non viene meno quando tale organizzazione si occupa anche di altri scopi oltre alla contrattazione collettiva, in quanto questa è la tendenza anche delle associazioni sindacali dei lavoratori (A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., p.22).

Anche V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, Giappichelli, 2017, pp. 14 ss., ripercorre le costruzioni dogmatiche sui fondamenti costituzionali dell'azione collettiva dei datori di lavoro partendo dalla tesi della libertà sindacale unilaterale sostenuta da alcuni elementi quali: il carattere di risposta dell'associazionismo, la natura solo eventuale dell'azione collettiva dei datoriale, della collocazione sistematica dell'art. 39 della Costituzione, della connessione tra art. 39 e art. 40 con conseguente riconoscimento dello sciopero come diritto costituzionalmente garantito e non anche della serrata. Per queste ragioni, una parte della dottrina autorevole aveva ricondotto l'azione collettiva degli imprenditori sotto gli artt.18 e 40 della Costituzione, libertà di associazione e di iniziativa economica, anziché alla libertà sindacale dell'art.39. A sostegno della tesi del carattere bilaterale della libertà sindacale racchiusa nell'art.39 della Costituzione depone altra parte della dottrina, maggioritaria (tra cui G. PERA, *Sulla libertà sindacale unilaterale*, in *MGL*, 1976, p. 507 ss.), secondo il quale la riconducibilità dell'associazionismo datoriale all'art. 39 va ricercata sul piano "prettamente giuridico della normatività" in base al quale "nell'ordinamento si considera l'associazionismo imprenditoriale ai fini del conflitto di lavoro come sindacalismo vero e proprio, traendone logiche conseguenze, in primo luogo che la garanzia di libertà sindacale opera anche da questa parte". In particolare l'A. Sottolinea che né il carattere meramente eventuale dell'associazionismo datoriale non è

sufficiente ad escluderlo dalla riconducibilità all'art. 39, a maggior ragione se si considera che non si potrebbe che considerare di carattere sindacale alcune delle attività rientranti nel core business delle associazioni di imprenditori. Di tal che, suggerisce di ricondurre all'art.39 Cost. le attività delle organizzazioni datoriali caratterizzate da prevalenti finalità sindacali e all'art. 41 Cost. quelle a carattere tipicamente economico (in questo senso M.V. BETTINI, *Associazioni professionali dei datori di lavoro e sindacato*, Giuffrè, 1992, p. 20, che sembra propendere per la riconduzione all'art. 39 Cost. delle attività della rappresentanza degli imprenditori in qualità di datori di lavoro).

### **2.1.3 Le Associazioni degli imprenditori**

#### **2.1.3.1 La struttura**

Il fatto che le Associazioni degli imprenditori in Italia si siano sviluppate principalmente per la necessità di predisporre una struttura che si contrapponesse alle organizzazioni dei lavoratori, al fine, soprattutto, di consentire il superamento dei conflitti e degli atteggiamenti individualistici tra imprenditori e ha determinato la connotazione della struttura organizzativa delle associazioni imprenditoriali italiane, che tendono a conformarsi a quelle dei sindacati. A tal proposito V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., pp.26 ss., rileva, ancora

una volta, una sostanziale assenza di approfondimenti sui profili organizzativi delle associazioni datoriali, in particolare per quanto attiene al tema dell'articolazione interna delle meta-organizzazioni datoriali, e tenta di tracciarne alcune linee distintive. In primo luogo anche le organizzazioni datoriali sono strutturate su diversi livelli associativi “assumendo i tratti di un isomorfismo organizzativo nei confronti delle strutture politiche”. A tal proposito L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, in *QRS*, 2011, n.4, p.95, precisa che “l'adattamento isomorfismo avviene solo se la struttura istituzionale imitata è anche sede potestativa rilevante per gli obiettivi perseguiti dagli interessi politicamente attivi”; sempre l'autore, evidenzia come “le organizzazioni adattano la loro struttura e articolano le loro richieste in conformità ai livelli istituzionali e alle diversificazioni settoriali e amministrative per esse politicamente rilevanti”. Inoltre, come quelle sindacali, anche le associazioni datoriali “si possono organizzare lungo due assi organizzativi: una orizzontale - su base territoriale - e verticale - in base alla categoria/settore merceologico”; in ogni caso, fin dal livello più basso di aggregazione, sono sempre delle meta-organizzazioni, ossia delle organizzazioni che raggruppano altre organizzazioni (non persone fisiche).

Un'altra caratteristica distintiva delle associazioni datoriali italiane è la preminenza del livello territoriale/orizzontale e nazionale rispetto a quello regionale (in tal senso P. FELTRIN P. – S. ZAN, *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, in *QRS*, 2011, n. 4, p.155, riconoscono il fatto che proprio gli associati spesso percepiscono le strutture regionali come “articolazione gerarchica, un vero e proprio filtro tra nazionale e provinciale”). La dottrina distingue le associazioni in tre grandi categorie: le associazioni datoriali specializzate nel rappresentare gli interessi dei propri associati sul fronte del mercato del lavoro (employers' associations); le associazioni commerciali (trade associations) che tutelano interessi imprenditoriali di tipo economico-

commerciale; ed infine le associazioni miste, che combinano al loro interno le due anime summenzionate (cfr. W. STREECK, *Interest Heterogeneity and Organizing Capacity*, in R.M. Czada, A. Windhoffheutier (a cura di), *Political Choice*, 1991).

Volgendo lo sguardo all'Europa in generale emerge che il numero complessivo di confederazioni datoriali in Italia è pari ad una decina, in Olanda e Austria a due, in Spagna tre e in Francia e Germania quattro. Considerando l'Unione Europea a 27 membri, solo la Romania presenta una frammentazione così elevata come quella Italiana. Invece, analogamente a Francia e Spagna, l'Italia non presenta il carattere dualistico della rappresentanza imprenditoriale (*employers' associations* e *trade associations*), presente invece in Germania e Svezia (cfr. S. LEONARDI, *Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale*, in *QRS*, 2011, n. 4, p. 125 e C. DELL'ARINGA, G. DELLA ROCCA, *L'associazionismo imprenditoriali oggi*, in *DRI*, 2006, n.1, p. 3). A differenza del contesto italiano, in vari Paesi europei la distinzione tra associazioni datoriali pure e associazioni commerciali è molto evidente, poiché altrettanto netta è l'attività della rappresentanza e della negoziazione da una parte, rispetto a quella dell'erogazione di servizi, alla proposizione di politiche economiche e alla regolazione di attività in generale dall'altra.

In Italia le due funzioni, datoriale e commerciale, non sono svolte da organizzazioni diverse ma, ad eccezione del caso del settore del credito, tendono ad essere svolte all'interno di ogni singola associazione, con una specializzazione intra-associativa dei rapporti economici e di quelli sindacali (M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso l'attivazione della rete associativa*, in *DRI*, 2006, n.1, p. 39, osserva che questo aspetto sembra prevalente in particolare nelle associazioni di rappresentanza delle imprese minori, la cui domanda di servizi è

correlata alla scarsa internalizzazione di funzioni amministrative, contabili e di assistenza fiscale, ma anche alla maggiore difficoltà di realizzare in proprio servizi più sofisticati).

Dunque, gli interessi degli imprenditori vanno oltre il mercato del lavoro ed essi reputano conveniente promuovere collettivamente ogni interesse di mercato (product maker interest). Per questo, A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., p. 39 riporta la distinzione tra trade associations ed employers' associations : le prime si occupano dei problemi attinenti al mercato del lavoro, hanno quindi funzione sindacale, le seconde promuovono interessi economici e vengono anche definite associazioni commerciali.

I modelli delle organizzazioni degli imprenditori in Italia si caratterizzano, sia rispetto agli altri Paesi europei, sia rispetto alla controparte sindacale, per la frammentazione delle strutture associative che non svolgono solo funzioni di tipo sindacale ma anche economiche. A tal proposito si può sostenere che, dal punto di vista organizzativo, le associazioni imprenditoriali italiane sono delle organizzazioni “duali” in quanto da un lato svolgono attività di rappresentanza e di lobbying, dall'altra erogano servizi di varia natura volti a favorire la crescita delle imprese (a tal proposito V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., pp. 53-54). Osservando il sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia a livello di grandi confederazioni, Lanzalaco ne evidenzia quattro grandi caratteristiche distintive (L. LANZALACO, *Le associazioni imprenditoriali tra eredità storica e sfide del futuro*, in DRI, 2006, n.1, p. 23-37, anche in R. CARAGNANO, E. MASSAGLI (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, 2013, n.8).

In primis la frammentazione (generata da numerosi assi di divisione quali quello settoriale, politico, dimensionale, legal-istituzionale), e poi i rapporti con la politica (si veda il fenomeno del collateralismo), l'assenza di specializzazione funzionale e il debole sviluppo delle funzioni economiche (ovvero la mancanza di distinzione tra employers' association e trade association) ed infine la rilevanza della dimensione territoriale (su questa ultima caratteristica si veda anche L. LANZALACO, *La dimensione territoriale nella rappresentanza degli interessi. Il caso delle associazioni imprenditoriali italiane in prospettiva comparata*, Working Papers, Centro Studi e Ricerche di Politica Comparata, Università Bocconi di Milano, 1986). Nel trattare il modello e la struttura organizzativa delle associazioni datoriali, L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, in *Verso nuove relazioni industriali*, M.CARRIERI - T.TREU (a cura di), Il Mulino, 2013, pp. 253 e ss., individua nel criterio orizzontale/territoriale, quello maggiormente utilizzato perché in grado di rispecchiare meglio la composizione della struttura produttiva e di soddisfare le logiche dell'influenza e della membership. L'A. segnala alcune tendenze di ridefinizione dell'area territoriale di riferimento non più strettamente connesse ai confini provinciali (es. Unindustria) e conferma la debolezza del livello regionale delle organizzazioni di rappresentanza, percepite come (inutile) filtro organizzativo tra le strutture degli altri livelli.

Nonostante le innovazioni organizzative in atto, l'A. conferma il primato delle strutture orizzontali su quelle verticali, il superamento dei confini provinciali e una ridotta rilevanza delle strutture regionali, di conseguenza un mantenimento dell'isomorfismo dell'articolazione rispetto al sistema politico-istituzionale "*solo se la struttura istituzionale imitata è anche sede potestativa rilevante per gli obiettivi perseguiti*" (v. L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, cit. p. 95 e ss.). La struttura organizzativa delle associazioni datoriali, quindi,

essendo caratterizzata da complessità e ricchezza, si può definire come “l’insieme delle specifiche modalità con cui ciascuna organizzazione gestisce e governa i processi di differenziazione e integrazione” (A. MARCIANÒ, *L’associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2016, pag. 54). Ciò detto, le differenziazioni riguardano sia le caratteristiche strutturali che le articolazioni organizzative.

Per quanto riguarda le caratteristiche strutturali, i criteri per differenziare possono essere:

- Territorio, per cui l’unità di base territoriale è la provincia, poi abbiamo il livello regionale e poi nazionale;
- Settore, merceologico in cui opera l’imprenditore. Tra i criteri di differenziazione delle associazioni datoriali si annoverano: il settore economico di riferimento (industria, artigianato, commercio, agricolo, bancario assicurativo, cooperativo, liberi professionisti; dimensionale; legale- istituzionale; politico-partitico. (cfr. V. PAPA, *L’attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, Giappichelli, 2017, p.4);
- Funzione, nel senso che si hanno diverse strutture di rappresentanza;
- Aggregazione degli associati sulla base delle loro caratteristiche (anagrafiche, di genere, etc.).

Ci sono poi le categorie, che rappresentano l’altro asse di differenziazione, quello delle articolazioni organizzative, caratterizzate dalla capacità di rispondere meglio alla logica della membership, in quanto in grado di affrontare in modo diretto e concreto gli interessi degli imprenditori di un singolo settore (A. MARCIANÒ, *L’associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., p. 55). In particolare, come sostenuto da N. ADDARIO- P. SEGATTI, *L’Organizzazione dell’azione collettiva degli imprenditori*, in *Rass. It. soc.*, 1982,

*n.1, pp. 34. ss*, spetta alle categorie l'attività di lobbying costruita sulla specificità di interessi settoriali, la stipula di contratti collettivi nazionali e regionali di lavoro in quanto controparte delle associazioni sindacali di categoria, l'erogazione di alcuni servizi specialistici e il rafforzamento della categoria stessa attraverso la promozione di iniziative economiche.

In ogni caso le organizzazioni datoriali possono prevedere diverse modalità di affiliazioni dei propri associati alle peak associations confederali: doppia iscrizione obbligatoria, all'associazione settoriale o territoriale di riferimento e a quella di vertice; doppia iscrizione facoltativa, attraverso un'iscrizione diretta alla peak associations o indiretta, semplicemente aderendo al territoriale (è il caso del modello confindustriale ad esempio e si differenzia da quello sindacale dove con l'iscrizione all'organizzazione, si aderisce tanto al livello territoriale che verticale/di categoria); iscrizione solo indiretta alla confederazione datoriale (V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., p. 29). Ancora, A. MARTINELLI (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, Edizioni di Comunità, Milano, 1994, pp. 3 ss., sottolinea che l'associazione imprenditoriale deve essere intesa come un'organizzazione che si specializza negli interessi degli imprenditori. Questi ultimi sono attori sociali che controllano i fattori di produzione, innovano, assumono il rischio d'impresa, producono e redistribuiscono ricchezza con la loro posizione dominante nell'economia capitalistica di mercato. Pertanto, il fatto che l'associazione rappresenta i loro interessi, significa che i loro assetti organizzativi e le loro strategie di azione collettiva, permeano i processi di cambiamento e funzionamento della rappresentanza stessa.

### 2.1.3.2 L'azione

Tra gli obiettivi imprenditoriali da raggiungere mediante il perseguimento di interessi collettivi riscontriamo: regolare questioni commerciali e di concorrenza mediante accordi e assistenza legale; formare un fronte unico nei rapporti con il sindacato; fornire prestazioni nel campo dei rapporti con i rappresentanti dei lavoratori e dell'organizzazione del personale; opporsi all'approvazione di leggi per la tutela del lavoro ed a sfondo sociale (cfr. A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., p. 38). Parallelamente, V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., 18 e ss., ricostruisce l'offerta associativa in tre macro articolazioni: la rappresentanza politica (formulazione di linee-guida per gli associati, la rappresentanza degli interessi imprenditoriali verso lo Stato e le sue articolazioni e nei riguardi dei mezzi di comunicazione e dell'opinione pubblica); la rappresentanza tecnico-giuridica (funzioni relative alla contrattazione collettiva e alla composizione delle controversie); l'erogazione di servizi agli associati.

Nel primo caso si tratta delle attività riconducibili alla lobbying cioè di rappresentanza, promozione e protezione degli interessi degli imprenditori nei confronti dei pubblici poteri che ha raggiunto l'apice massimo nella "concertazione sociale" nelle materie sociali e di mercato del lavoro mentre l'erogazione di servizi rappresenta un trend in crescita esponenziale per incentivare l'adesione alle organizzazioni, disincentivare i free rider e far fronte all'affievolimento delle funzioni di rappresentanza negoziale, core business dei sistemi con contrattazione accentrata/multi-datoriale (multi-employer bargaining systems), in crisi con le crescenti spinte nella direzione di aziendalizzare la contrattazione.

Dal punto di vista della loro vocazione, le associazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali sono caratterizzate da alcuni dilemmi organizzativi tipici della loro funzione. La dottrina (tra i vari M. CATINO, *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso l'attivazione della rete associativa*, in *DRI*, 2006, n.1, p. 39) sostiene che la loro azione deve declinarsi nella “logica della membership”, senza mai sottovalutare quella “dell’influenza”, tendente la prima a privilegiare la rappresentanza delle singole articolazioni delle imprese rappresentate e delle singole specificità, al contrario della seconda che invece preme per ridurre le diversità tra le imprese rappresentate a favore di una maggiore omogeneità (P.C. SCHMITTER, W. STREECK, *The Organization of Business Interests, Discussion Paper, IIM/LMP, 1981*), nonché scegliere se privilegiare forme di aggregazione orizzontale, per articolazioni territoriali, o verticale, per settori di attività.

La stessa corrente dottrinale individua anche una distinzione tra la mera “funzione politica”, ovvero di rappresentanza degli interessi come ragion d’essere primaria dell’organizzazione, e la “funzione economica” dell’associazionismo, comprendente l’erogazione di servizi e la promozione del business degli associati (L. LANZALACO, *Le associazioni imprenditoriali*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali, L’esperienza italiana nella prospettiva europea*, il Mulino, 1998). L’insieme delle variegate funzioni svolte dalle associazioni datoriali nei confronti di una vasta gamma di associati ha determinato, quindi, la nascita di diversi modelli organizzativi, finalizzati a raccogliere e a rappresentare correttamente la complessità del mondo imprenditoriale.

Un esempio su tutti è quello delle Confederazioni, le quali, in quanto strutture intersettoriali, devono unire all’interno di un’unica istanza un numero eterogeneo di associazioni settoriali diverse per categoria produttiva, dato dimensionale, tipo di unità produttiva e di ragione

sociale; sul punto vedasi L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, in *QRS*, 2012, n. 1, p. 93.

La peculiarità della struttura organizzativa della rappresentanza degli interessi degli imprenditori in Italia è il riflesso della tipologia di interessi perseguiti definiti collettivamente. Infatti i proprietari di capitali sono portatori contemporaneamente di interessi comuni che debbono perseguire collettivamente e di importanti interessi individuali, che possono configgere tra loro. L'aspetto più caratteristico di questa "contraddizione" tra interessi individuali e collettivi, tra interessi di breve e lungo periodo, è che in realtà questi creano un sistema integrato per cui per il perseguimento degli interessi di lungo termine non si può non ridefinire di volta in volta quelli a breve termine e viceversa, per soddisfare gli interessi di breve termine non si può prescindere da quelli a lungo termine. In questo contesto si inserisce l'organizzazione come corpo idoneo a rappresentare tanto gli interessi collettivi quanto quelli individuali ma anche gli interessi di breve e lungo termine, temperando unità e varietà (in questo senso si vedano sia A. MARTINELLI (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, Edizioni di Comunità, Milano, 1994, 87 ss. e V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., p. 54)

Prima di poter individuare quali interessi cercano e cercheranno gli imprenditori nel nuovo associazionismo è necessario evidenziare quali sono le funzioni tradizionalmente svolte dalle organizzazioni datoriali che A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., p.60 individua nella rappresentanza di interessi e contrattazione (dimensione collettiva), erogazione di servizi (dimensione individuale), promozione di iniziative economiche.

La rappresentanza di interessi è certamente la più consistente delle funzioni associative e consiste nel costruire e mantenere un'identità

associativa, una legittimazione sociale e nel realizzare attività di lobbying e negoziazione. L'attività di lobbying associativo è principalmente orientata a fornire un'informazione affidabile, spesso mancante o mal assortita dal decisore politico a partire dalla predisposizione di materiale informativo, documentale anche di tipo propositivo; l'evoluzione di tale attività ha portato oggi ad un ruolo di lobbying in grado di garantire alle associazioni un ruolo di partecipazione condivisa alla formazione delle politiche pubbliche. Gli assi portanti dell'associazionismo datoriale sono anche declinati da Nicoletti (P. NICOLETTI, *I sistemi di rappresentanza degli interessi economici in Italia*, LUISS Univ. Press, 2011) nelle funzioni di: formulazione e adozione di linee di intervento per la tutela degli interessi degli associati, tra le quali si colloca l'attività di lobbying pura; nella fornitura di servizi specialistici ed innovativi; nel rappresentare il soggetto chiave per la parte imprenditoriale nella contrattazione collettiva ed in tutte le attività ad essa correlate (cfr. anche L. GRAZIANO, *Le Lobbies*, Ed. Laterza, 2002, il quale sostiene che per "lobbying" si intende l'insieme delle tecniche e delle attività che consente la rappresentanza politica degli interessi di un gruppo qualificato. L'A. ripercorre nella sua pubblicazione anche le tecniche codificate del lobbying, a partire dai due modelli più conosciuti, ovvero quello americano e quello del vecchio continente, per giungere ad analizzare anche il caso italiano; si veda inoltre G. PIRZIO AMMASSARI, *L'Europa degli interessi. Rappresentanza e lobbying nell'Unione Europea*, Euroma – La Goliardica, 1997).

L'erogazione di servizi è una prerogativa dei sistemi di rappresentanza italiani e consente alle aziende di esternalizzare alcune funzioni aziendali così che da un certo punto di vista, del valore economico, essi rappresentano un collante associativo quasi più forte della stessa scelta di associarsi e versare la quota associativa (cfr. P. FELTRIN P. – S. ZAN, *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, in *QRS*,

2011, n. 4, pp. 127 ss.; A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit.).

Infatti, A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., p. 61, sottolinea che l'offerta di servizi sta diventando sempre più un obiettivo fondante dell'adesione all'associazione ed è il principale fattore di competizione tra un'associazione e l'altra, in grado di accrescere la membership e di contrastare la concorrenza di altri soggetti che erogano consulenza alle aziende. Ne è un esempio il fatto che FIAT pur essendo uscita dal sistema di rappresentanza di Confindustria, continua ad essere legata attraverso una convenzione con la struttura territoriale dell'Unione Industriale di Torino, per la fornitura di servizi.

Oltre al ruolo di promotori di iniziative economiche come la costituzione di cooperative o consorzi, le associazioni di rappresentanza delle imprese svolgono un ruolo molto importante nel c.d. welfare associativo, per cui da un lato offrono servizi agli imprenditori e alle loro famiglie attraverso patronati e centri di assistenza fiscale (CAF); dall'altra supportano la vita dell'imprenditore, dei suoi familiari e dei suoi dipendenti attraverso attività di "bilateralità", realizzate con la negoziazione tra associazione e controparte sindacale. Come spiegano P. PERULLI -M. CATINO, *Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale: verso uno sperimentalismo istituzionale*, in *Stato e Mercato*, 1997, n.50, pp. 236 ss., la bilateralità costituisce una delle tendenze più significative nel sistema della rappresentanza di interessi, in quanto, attraverso queste, una parte delle politiche industriali diventano locali, quindi gestite dall'azione congiunta delle parti sociali attraverso risorse appositamente affidate dalle istituzioni centrali.

È opportuno infine citare A. MARTINELLI (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, Edizioni di Comunità, Milano, 1994, pp. 3 ss.,

ove sottolinea che l'associazione imprenditoriale deve essere intesa come un'organizzazione che si specializza negli interessi degli imprenditori. Questi ultimi sono attori sociali che controllano i fattori di produzione, innovano, assumono il rischio d'impresa, producono e redistribuiscono ricchezza con la loro posizione dominante nell'economia capitalistica di mercato. Pertanto, il fatto che l'associazione rappresenta i loro interessi, significa che i loro assetti organizzativi e le loro strategie di azione collettiva, permeano i processi di cambiamento e funzionamento della rappresentanza stessa.

### **2.1.3.3 Confindustria**

Tra le Associazioni datoriali, Confindustria è certamente la più rappresentativa ed è caratterizzata da diverse peculiarità, in primis, l'aver fatto parte della storia del paese a partire dal 1910, oltre al fatto di essere un soggetto dinamico, in grado di modificare la sua struttura operativa per adeguarla alle esigenze delle aziende. La sua rappresentanza si rivolge principalmente ad aziende del mondo manifatturiero e dei servizi tuttavia il bacino di riferimento è molto ampio sia in termini settoriali sia dimensionali (A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali, cit.*, p. 45).

Un'impresa può associarsi a Confindustria secondo la modalità che ritiene più opportuna, attraverso l'adesione ad un'associazione territoriale oppure alla federazione di settore oppure ad un'associazione di categoria. L'art. 3 dello Statuto di Confindustria individua nelle *“imprese industriali e le imprese produttrici di beni e servizi con una organizzazione complessa”* i *“soci del sistema associativo di Confindustria, attraverso l'adesione alle Associazioni che lo compongono”*, sottolineando l'adozione della formula

dell'adesione indiretta delle singole imprese all'associazione confederale. Oltre all'articolazione orizzontale/territoriale abbiamo quella di categoria, per cui le associazioni possono scegliere se aderire all'articolazione territoriale, a quella di categoria o ad entrambe, con l'eccezione di Federmeccanica (così come da previsione dell'art. 3 dello Statuto della Federazione, "Associati e Rapporto Associativo": *Aderiscono a Federmeccanica, in qualità di Associati, i gruppi di aziende metalmeccaniche aderenti alle singole Associazioni Territoriali facenti capo a Confindustria, qualunque sia la formula organizzativa attuata in seno alle Associazioni stesse*), alla quale le imprese non possono aderire direttamente ma solo attraverso l'intermediazione di gruppi di imprese metalmeccaniche, aderenti alle singole associazioni territoriali facenti capo a Confindustria ( V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., p. 31).

Il modello confindustriale è stato anche definito un mix tra mercato e gerarchia, proprio perché da un lato la confederazione ha come "pretesa" quella di rappresentare gli interessi di tutti gli iscritti nei confronti delle parti, governo e sindacati, dall'altra le organizzazioni settoriali si muovono spesso in concorrenza tra loro, secondo le logiche del mercato pluralista (A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., p. 46). L'eterogeneità sempre più spiccata degli interessi degli Associati ha portato, in anni recenti, a vicende note e dirompenti come l'uscita della Fiat da Confindustria e dal contratto collettivo nazionale (A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., p.48).

Nonostante ciò, il contratto nazionale continua ad essere una parte significativa per le aziende perché rappresentano un calcolo razionale utile a contenere i costi. Questo dualismo rappresenta l'attuale sfida di Confindustria: da un lato la necessità di rappresentare gli interessi di

imprese globalizzate che spingono verso un decentramento contrattuale; dall'altro le piccole e medie imprese che continuano a vedere una protezione nel contratto nazionale ma che allo stesso tempo vorrebbero una rappresentanza incentrata sui loro interessi.

Pur nella difficoltà di una rappresentanza che si fa portatrice di interessi di imprese di dimensioni e settori vari con esigenze differenti, ciò che l'Unione degli Industriali deve mantenere come core, è la capacità di concertazione e di addivenire a contratti collettivi forti, in grado di supportare, la maggior parte delle aziende in un contesto economico di continua incertezza e instabilità. Nel suo discorso all'Assemblea Nazionale per l'anno 2016, il Presidente di Confindustria aveva lanciato il suo sguardo verso il futuro sottolineando l'importanza delle relazioni industriali, del contratto nazionale come cornice per definire le tutele fondamentali del lavoro e fornire una soluzione alle imprese che non vogliono negoziare a livello aziendale e degli accordi aziendali come luogo privilegiato per la realizzazione dello scambio salario/produttività. (A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., pp. 49 ss.)

#### **2.1.3.4 Le Associazioni datoriali verso nuove prospettive**

L'analisi deve ora passare alla tematica della così definita “crisi dei corpi intermedi” da V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., pp. 33 e ss, ove affronta la tematica, in particolare vertendo lo sguardo sulla Confindustria, in relazione alla sovrabbondanza delle strutture associative che comporta problemi di governance e di costi per le imprese associate; l'autore segnala, in particolare, che proprio nel 2012, all'Assemblea generale di Confindustria, il Presidente degli Industriali

Giorgio Squinzi annunciò l'affidamento all'imprenditore Carlo Pesenti dell'incarico di costituire una commissione per la Riforma dell'assetto istituzionale di Confindustria. Tra gli obiettivi principali di tale riforma l'A. Individua: *“la razionalizzazione delle strutture associative, in un'ottica di riduzione dei costi per gli associati e di semplificazione dei meccanismi rappresentativi, nonché la revisione complessiva del sistema di governance, con la finalità di ridurre le sovrapposizioni funzionali e snellire gli organi direttivi”*. Al fine di fronteggiare l'“eccessiva dispersione di risorse” derivante dal moltiplicarsi di strutture e servizi simili, è stato introdotto un “meccanismo di premialità per le iniziative aggregative”, volto ad incentivare, attraverso l'attribuzione di diritti di partecipazione agli organi di vertice, percorsi di aggregazione volontaria tra associazioni. La riforma, come evidenzia l'A., non prende in considerazione un altro fattore di crisi dell'associazionismo datoriale che è dato dalla “debole caratterizzazione identitaria dell'associazione” e della “scarsa attitudine selettiva degli interessi rappresentati”.

Nel corso degli anni il mondo dell'associazionismo degli imprenditori è cambiato e si riscontra sia nel modo i nuovi attori vengono ingaggiati, sia nelle attività di rappresentanza realizzate, sia nella tipologia di servizi offerti sia nella tipologia di aziende rappresentate, sempre più medie e sempre più legate ai servizi.

Ad esempio, L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva, in Verso nuove relazioni industriali*, M.CARRIERI - T.TREU (a cura di ), Il Mulino, 2013, p. 256, sottolinea anche la coerenza tra le istanze di riorganizzazione con le funzioni attribuite ai vari livelli del modello organizzativo: al livello nazionale, è affidata la funzione di lobby, avendo come interlocutore privilegiato il governo; al livello territoriale/provinciale, oltre al ruolo di

rappresentanza con gli enti locali, è affidata la funzioni di fornire servizi agli iscritti. A tal proposito l'A. elenca una serie di servizi che vengono forniti e ne evidenzia l'aumento significativo e la varietà.

L'offerta di servizi sta diventando sempre più un elemento incentivante all'adesione nonché principale fattore di competizione tra associazioni (per mantenere alta la *membership*) e con altri soggetti ( es. consulenti del lavoro), tanto che L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, in *QRS*, 2012, n. 1, p. 112, sostiene che le associazioni si sono “trasformate sempre di più in agenzie che vendono servizi ai loro soci-clienti e sempre meno in strutture di rappresentanza impegnate in battaglie sindacali” ( emblematica, come sottolinea L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, in *Verso nuove relazioni industriali*, cit., p.256, la vicenda Fiat, fuoriuscita dal sistema Confindustria ma aderente all'UI Torino per la fornitura di servizi).

Uno strumento per la valorizzazione della rappresentanza, soprattutto a livello locale, e delle imprese è stato individuato da A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., pp.63 ss., nel contratto di rete, in quanto in grado di mantenere l'individualità delle singole imprese che possono sottoscrivere contratti aziendali e gestire in questo modo le loro peculiarità, e possono contestualmente, attraverso il contratto di rete, formulare azioni condivise tese al raggiungimento di interessi comuni, ancorché nel rispetto degli ambiti caratterizzanti il loro oggetto sociale. La rappresentanza sarà in tal modo portata ad internalizzare maggiori dosi di responsabilità nel gestire e rappresentare in modo equilibrato la convergenza di interessi (S. SCARPONI, *La dottrina giuslavoristica italiana di fronte al mutamento delle relazioni sindacali e alla questione della rappresentatività*, in WP C.S.D.L.E. Massimo D'Antona. IT, 295/2016, pp. 16 ss.), infatti

non si tratta solo di rappresentare un interesse collettivo di riferimento ma di avere una maggiore responsabilità nella società e in particolare nel processo decisionale (P. FELTRIN P. – S. ZAN, *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, cit., pp. 103 ss.).

Anche V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., pp. 68 ss., analizza le recenti forme di aggregazione di interessi degli imprenditori alternative alle forme organizzative e rappresentative tradizionali. In particolare individua le varie ipotesi di reti di impresa che si stanno diffondendo in aggiunta alle classiche forme di aggregazioni quali le ATI, le joint venture, i consorzi e che possono avere una vera e propria veste giuridica come il suddetto contratto di rete istituito con D.l. 10 febbraio 2009, n.5 (uno dei problemi giuridici più discussi in merito è il concetto della c.d. codatorialità). Secondo l'A. in un momento di crisi dell'associazionismo “*le modifiche strutturali indotte dall'impresa orizzontale/reticolare*” potrebbero “*nel medio-lungo periodo, prestarsi a surrogare anche alcune delle funzioni classiche delle organizzazioni datoriali?*”.

Sul punto, G. VARDARO, *Prima e dopo la persona giuridica: sindacati, imprese di gruppo e relazioni industriali*, in *DLRI*, 1988, p. 220, si era espresso sulla possibilità che alcuni compiti delle entità associative datoriali potessero essere assunte da strutture imprenditoriali complesse; in realtà lo stesso autore non intendeva sostenere la sostituibilità dell'impresa di gruppo alle organizzazioni imprenditoriali bensì utilizzare tale elemento per ricostruire l'asimmetria delle organizzazioni sindacali rispetto a quelle datoriale e “l'impossibilità di proiettare sulle organizzazioni collettive degli imprenditori i modelli organizzativi dei lavoratori.

Il sistema di relazioni industriali italiano è caratterizzato, come sottolineato da V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., pp. 37-38, da un sistema di diritti e obblighi endoassociativi molto debole, che si estende anche alle conseguenze per l'inadempimento di

tali obblighi, frutto di una regolamentazione eteronoma, rimessa per lo più alle determinazioni statutarie delle singole associazioni che, oltre ad avere un basso tasso di unificazione interna, dovuta alla eterogeneità degli interessi rappresentati, presenta una scarsa vincolatività anche verso l'esterno per gli associati.

*“Uno dei profili endo-organizzativi maggiormente rilevanti nelle organizzazioni di interessi riguarda la loro governabilità”*, così V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., p. 50, evidenziando che uno degli aspetti in cui si manifesta maggiormente la capacità organizzativa e di rappresentanza di interessi delle associazioni è la capacità di sottoscrivere accordi in nome degli iscritti e garantirne l'applicazione da parte degli stessi (cfr. anche F. VAN WARDEN, *The organisational power of employers' association: Cohesion, comprehensiveness and organizational development*, in C. Crouch-F. Traxler (a cura di), *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot, Avebury, 1995, p. 46 ss., quando scrive: *“the power of interest associations depends [...] on their capacity for the self-discipline. [...] An association should have the freedom to formulate compromises and the capacity to defend them vis-à-vis the members. [...] the partners should be able to ensure, if necessary to enforce the observation of the agreement by their members”*).

Il fenomeno del declino delle organizzazioni di interessi ed in particolare delle loro funzioni tipiche di rappresentanza sindacale e lobbystica viene affrontato in V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., p. 64, ricordando tra i fattori di crisi più noti: la tendenza al decentramento contrattuale e l'indebolimento della contrattazione collettiva; il progressivo rafforzamento dei processi di “sovrannazionalizzazione” delle politiche monetarie che potrebbero ridurre il peso delle attività di lobby sul piano nazionale. A livello confindustriale un ulteriore fattore di crisi potrebbe essere individuato

nell'ampliamento della platea associativa ( ad esempio alle c.d. imprese pubbliche), azione volta a garantire la sostenibilità finanziaria della struttura che rischia di diluire la qualità della rappresentanza (a tal proposito S. ZAN, *Declino della rappresentanza e disintermediazione degli interessi*, in *Italianieuropei*, 2014, n.5, definisce l'associazione come un "melting pot indistinto a bassa chiarezza identitaria").

In questo contesto ben si inseriscono le prospettive di spostamento del core business associativo verso i servizi agli associati, di consulenza fiscale, relativi all'internazionalizzazione, alla ricerca del personale che non possono non tenere conto dell'estrema eterogeneità delle caratteristiche delle entità imprenditoriali e pertanto debbono contemperarsi con la necessità di mantenere una opportuna differenziazione delle opzioni organizzative strutturate sulla base delle esigenze organizzative-economiche degli associati (si veda S. ZAN, *Declino della rappresentanza e disintermediazione degli interessi*, in *Italianieuropei*, 2014, n.5, pp. 64 ss.).

### **2.1.5 Rappresentanza e contrattazione collettiva**

Parlando della "reciproca interferenza" (l'espressione è utilizzata da L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva: le interferenze reciproche*, in L. BORDOGNA- R. PEDERSOINI- G. PROVASI (a cura di), *Lavoro, mercato, istituzioni. Scritti in onore di Gian Primo Cella*, Franco Angeli, Milano, 2012, p. 359 ss.) tra rappresentanza negoziale e contrattazione collettiva, V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., p.68, affronta l'argomento, evidenziando che, in particolare, il sistema contrattuale influenza la rappresentanza, nella misura in cui nei sistemi con contrattazione *multi-*

*employer* si registra una maggiore partecipazione delle organizzazioni datoriali alle determinazioni delle scelte politiche, così come al decentramento contrattuale sta conseguendo una perdita di rilevanza della funzione negoziale a livello nazionale. Al contrario, le strutture delle organizzazioni datoriali sono in grado di incidere sull'assetto centralizzato o decentrato della struttura contrattuale nonché sulla proliferazione degli strumenti contrattuali (V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., p.69).

Tra i fattori che influenzano la scelta di aderire ad associazioni datoriali, V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., pp. 69-70, menziona la struttura del mercato del lavoro e delle relazioni industriali in cui opera un'azienda. In particolare, “*la concreta strutturazione dei sistemi contrattuali è in grado di dispiegare significativi effetti sulle forme della rappresentanza*”, per cui il loro posizionamento a livello centrale o decentrato incide sulla configurazione dell'organizzazione e anche sulla stessa logica della membership (adesione). Quindi l'A. (p.72) sottolinea l'impatto che la crescente spinta, sostenuta anche dalle politiche economiche sovranazionali, alla decentralizzazione della contrattazione, tendenza diffusa a livello europeo per incrementare e incentivare la produttività, può avere nei confronti delle strutture organizzative datoriali. Infatti la marginalizzazione della contrattazione settoriale e i fenomeni di decentramento coinvolgono indirettamente gli assetti endo-organizzativi delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi, datoriali e sindacali, evidenziando un forte impatto sui tassi di densità associativa. (Anche G.P. CELLA, *Quale futuro per la contrattazione collettiva? In Gior. Dir.lav. e Rel. Ind.*, 2016, n.2, p. 217: “è illusorio ritenere che le grandi organizzazioni sindacali possano rimanere immuni, sul versante delle forme organizzative e delle relazioni di potere interne, dagli effetti di cambiamenti diffusi nelle pratiche contrattuali”).

Le spinte alla decentralizzazione della contrattazione, come suggerisce V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., p.75, pur avendo una portata ultra-nazionale, sono anche frutto di fonti dell'ordinamento interno, in particolare di regolazione autonoma come gli accordi interconfederali che si sono succeduti dal Protocollo Ciampi del 1993 fino al più recente T.U. sulla Rappresentanza del 2014. Proprio nel Testo Unico si sancisce, in primo luogo, la preminenza della negoziazione di categoria sulla contrattazione di secondo livello; nel testo è stabilito espressamente che la contrattazione decentrata si esercita secondo le modalità e negli ambiti di derogabili individuati dagli standard nazionali.

In secondo luogo nel Testo viene introdotta “una disciplina suppletiva dei margini di derogabili del contratto collettivo nazionale ad opera di quello aziendale”, per consentire l'utilizzo delle “clausole d'uscita” in presenza di determinate situazioni aziendali, quando ancora non sia intervenuto il contratto collettivo con specifica regolamentazione (una sorta di decentramento libero, autorizzato *ex ante* dal T.U., (cfr. V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., p. 77). Certo è che le norme contenute nell'accordo interconfederale del 15 aprile 2009 nonché quelle contenute nel più recente accordo interconfederale del 28 giugno 2011, volte a promuovere le cd. intese modificative delle discipline contrattuali nazionali allo scopo di “*favorire investimenti significativi per favorire lo sviluppo economico ed occupazionale dell'impresa*”, sono rimaste sostanzialmente prive di concreta attuazione.

Il cenno alle clausole di uscita dei due accordi interconfederali del 2009 e del 2011 merita un approfondimento, seppur breve e *incidenter tantum*, dato lo scopo di questo contributo. La possibilità concessa alla contrattazione di secondo livello (territoriale, secondo l'accordo del 2009, aziendale, secondo quello del 2011) di stabilire intese modificative

dei contratti collettivi nazionali è, in fondo, la presa d'atto da parte del sindacato confederale della necessità che le regole stabilite a garanzia della generalità dei lavoratori, quale che sia il luogo della prestazione e quali che siano, soprattutto, le condizioni dell'impresa in cui essi svolgono la loro attività, possano essere adattate, modificate, derogate, anche *in pejus*, se – nel bilanciamento degli interessi in gioco – un tale diverso assetto sia utile per una migliore tutela dei lavoratori stessi. (A. BRIGNONE, *Il ruolo delle relazioni industriali per l'uscita dalla crisi*, Working Paper ADAPT, 2013, n. 138, p. 6; V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., p.77). Sul punto si interroga V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., p.78, ove, domandandosi se vi sia spazio per una effettiva esigibilità delle regole di coordinamento contrattuale, considerando la particolare tenuità dei legami associativi per cui è pressoché tutto rimesso all'effettivo rispetto degli obblighi intra-associativi da parte dei membri delle organizzazioni datoriali/sindacali.

A livello di regolamentazione interna sono altrettanto importanti le disposizioni di legge:

- l'art. 8 del D. L. n. 138/2011, che apre alla contrattazione di prossimità per far fronte a specifiche esigenze aziendali, in un'ottica di decentramento non organizzato rispetto agli altri livelli contrattuali (la caratteristica è la efficacia *erga omnes* dei contratti aziendali stipulati in deroga secondo le sue previsioni);
- art. 51 D. Lgs. 81/2015, introduce una serie di rinvii alla contrattazione nazionale, territoriale e aziendale con finalità sia derogatorie sia integrative della disciplina di legge e con fungibilità dei diversi livelli contrattuali. Se da un lato tale clausola di fungibilità può lasciar spazio ad una sovrapposizione tra le due disposizioni, nelle materie trattate da entrambe, dall'altro la

seconda in ordine cronologico può porsi come “via di fuga” qualora non ci siano, a livello di prossimità, le condizioni per agire richieste dall’art. 8 (V. PAPA, *L’attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., pp. 79 ss.).

In entrambi i casi, sia nel decentramento organizzato che in un modello di decentramento non coordinato, con lo spostamento dell’asse dal centro alla periferia, il ruolo dei rappresentanti sindacali e datoriali potrebbe essere in ogni caso influenzato, con maggiori effetti disgreganti e dispersivi delle funzioni negoziali nel caso di decentramento “libero”. È in ogni caso evidente che l’incremento dell’autonomia contrattuale decentrata, con spostamento dell’asse della negoziazione a sminuire la funzione di rappresentanza contrattuale delle associazioni datoriali territoriali a funzione di consulenza e assistenza; V. PAPA, *L’attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., pp. 84 e ss. individua due vie d’uscita per far fronte alla possibile elisione delle funzioni di rappresentanza: un’attenzione agli incentivi selettivi all’adesione e una riduzione dei costi di membership, anche mediante ulteriori snellimenti della struttura. Tuttavia l’A. fornisce un ulteriore spunto: la tendenza al decentramento contrattuale evidenziata su più fronti; rischio di una erosione del ruolo di rappresentanza negoziale delle associazioni datoriali non rappresentano un destino già tracciato. Infatti oltre alla possibilità di innovare la funzione di rappresentanza negoziale, si può ancora intervenire per evitare il totale spostamento dell’asse contrattuale a livello decentrato; a conferma di ciò il fatto che Federmeccanica, nell’ultimo rinnovo contrattuale del 2015 ha mostrato un’impostazione ancora saldamente improntata sul ruolo ordinatore del CCNL e così anche il CCNL siglato nel 2016 da Confcommercio.

“In linea di principio, l’avvicinamento della contrattazione al luogo ove il lavoro si svolge ha il pregio di consentire l’adattamento delle norme

sulla disciplina del rapporto, ma anche su altre materie ad esso connesse, alla singola fattispecie concreta, con un grado di affinamento che il livello nazionale non può attingere.” Come sottolinea A. BRIGNONE, *Il ruolo delle relazioni industriali per l'uscita dalla crisi, Working Paper ADAPT*, 2013, p. 6, la contrattazione di secondo livello non può che avere lo scopo di provvedere alla creazione di condizioni temporanee di reazione alla crisi o di creazione di opportunità di crescita e, quale che sia il suo ambito contenutistico e l'assetto dei suoi rapporti con la contrattazione di livello nazionale, la gestione ordinaria dei rapporti di lavoro dovrebbe ad esso essere riservata, almeno per garantire i minimi di trattamento economico e normativo.

Nonostante le istanze verso un decentramento contrattuale disorganizzato, il nostro schema strutturale può ancora essere definito secondo il protocollo Ciampi del 1993 come di “decentramento centralizzato”. Tuttavia, nel sistema di relazioni industriali italiano si riscontra una molteplicità di sistemi contrattuali, dovuta alla frammentazione del tessuto negoziale di categoria, fortemente influenzato dall'estrema diversificazione delle istanze imprenditoriali. (V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., p.94)

Negli ultimi anni si è assistito alla proliferazione di contratti collettivi dovuta sia a strategie opportunistiche di parte sindacale e datoriale, sia della stipulazione di contratti “fotocopia” sottoscritti da single sindacali e datoriali scarsamente rappresentativi, con lo scopo di ottenere altri vantaggi finali come potrebbe essere il fatto di giustificare il mantenimento delle relative strutture burocratiche. Tale espansione quantitativa di contratti provoca due effetti principali: fenomeni di dumping normativo e salariale con incidenze sulla concorrenza tra imprese nel mercato del lavoro; fenomeni di shopping contrattuale, con notevole indebolimento dalla capacità contrattuale, soprattutto delle

organizzazioni dei lavoratori. (V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., pp. 94 ss.)

Accanto a fenomeni di frammentazione l'A. segnala anche alcune operazioni di accorpamento di CCNL, sottoscritti da confederazioni datoriali diverse, pur senza modifiche sul versante associativo (caso del settore delle c.d. public utilities); un'altra tendenza aggregante è quella delle umbrella associations che potrebbe svilupparsi anche in una rappresentanza contrattuale, sia nel senso di mediare e indurre politiche contrattuali congiunte, sia nel senso, più complesso, di attribuire alla umbrella association funzioni negoziali tout court (V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, cit., pp. 98-99).

Sempre a proposito di umbrella association, come nel caso di Rete Imprese Italia, L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, in *Verso nuove relazioni industriali*, M.CARRIERI - T.TREU (a cura di), cit., pp. 244 ss., specifica che si tratta di organismi di secondo grado rispetto alle associazioni che li costituiscono, nati con lo scopo di favorirne la progressiva integrazione ma non fusione con l'obiettivo è quello di massimizzare la capacità di pressione nei confronti delle istituzioni privilegiando la logica dell'influenza e la funzione di lobby, che è l'unica ad essere devoluta ai due nuovi soggetti, in quanto privi di capacità di produrre effetti sul sistema contrattuale.

Per quanto attiene alla tendenza all'accentuazione della frammentazione l'A. segnala l'uscita di Fiat dalla Confindustria che ha messo in discussione il contatto collettivo nazionale, come principale strumento di tutela degli interessi di un'un'impresa multinazionale, a favore di una contrattazione aziendale "sfidando quella cultura pluralista che, nelle sue varie forme, da sempre alimenta la logica e la pratica delle relazioni industriali" (vedi. G.P. CELLA, *Pomigliano e Mirafiori: incertezze e fallimenti*

*nelle culture sindacali, in Giorn. Dir. Lav e Rel. Ind., 2011, n.19, pp. 103 ss.*)  
Nonostante la vicenda sia stata giustificata con l'esigenza di sottrarsi alle rigidità del CCNL, quindi da motivazioni economiche, la vera motivazione ha natura giuslavoristica, legata alla volontà di disapplicare l'accordo collettivo firmato da Federmeccanica e Federmeccanica in materia di diritti sindacali in azienda. Questa vicenda potrebbe dispiegare effetti di rottura rispetto al sistema da parte di altre imprese, oltre che di natura sindacale.

La moltiplicazione confusionaria di contratti collettivi agevola come sostenuto da V. PAPA, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali, cit.*, pp. 101 ss., fenomeni di law shopping da parte di free riders non iscritti a nessuna associazione e rende difficile l'individuazione degli strumenti contrattuali di riferimento per la categoria. La stessa autrice, propone di riaffermare in via amministrativa/giudiziale, la portata selettiva delle disposizioni che riconoscono vantaggi di varia natura ai soggetti imprenditoriali. In particolare riflette sulla possibilità di un intervento ministeriale che circoscrive la portata del rinvio alla contrattazione collettiva dell'art. 2 D. Lgs. 81/2015, applicando rigorosamente il concetto di soggetto comparativamente più rappresentativo oppure con pronunce giurisprudenziali, sulla scia della Corte Costituzionale n. 51/2015 sul trattamento retributivo dei soci lavoratori delle cooperative, per subordinare l'applicabilità di benefici fiscali e contributivi solo nel caso di applicazione del contratto sottoscritto da associazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Per quanto attiene, invece, le interferenze reciproche tra le tendenze della rappresentanza e l'evoluzione della struttura della contrattazione collettiva, è interessante lo spunto di L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva, in Verso nuove relazioni industriali*, M.CARRIERI - T.TREU (a cura di), *cit.*, p.

243. Emerge infatti dall'analisi che la fonte di debolezza principale riguarda la frammentazione del sistema associativo degli imprenditori, dovuta alla continua tensione tra le logiche associative su cui il sistema stesso si è costruito:

- La logica della membership, o dell'appartenenza, basata sulla omogeneità della base associativa (attraverso i criteri del settore economico, delle dimensioni aziendali, del tipo d'impresa) per “evitare che la coesistenza in un'unica organizzazione centralizzata generasse un numero di conflitti maggiore di quelli fisiologici a un mondo contraddistinto da interessi eterogenei e, per di più, attraversati da divisioni ideologiche” (in tal senso vedi L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, p.95);
- La logica dell'influenza, basata invece sulle caratteristiche degli organi con cui l'associazione deve interagire a livello istituzionale.

Per molto tempo, come sottolinea l'A., la prima logica ha prevalso sulla seconda, data la forte capacità di influenzare, tramite tavoli separati, le politiche pubbliche; negli ultimi anni, in un contesto economico e produttivo profondamente mutato, si sono invece sviluppate tendenze tra loro opposte che da un lato spingono alla riduzione della frammentazione, dall'altra quasi all'accentuazione della stessa.

A latere, le implicazioni ulteriori si esplicitano nel già accennato tema delle umbrella association (vedasi sempre L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva, in Verso nuove relazioni industriali*, M.CARRIERI - T.TREU (a cura di), *cit.*, pp. 244 ss.); con ragionamento analogo, ma su versanti diversi, si segnala invece G.P. CELLA, *Pomigliano e Mirafiori: incertezze e fallimenti nelle culture sindacali*, in *Giorn. Dir. Lav e Rel. Ind.*, 2011, n.19, p. 103 ss., per quanto

attiene alla frammentazione: l'uscita di Fiat dalla Confindustria ha messo in discussione il contatto collettivo nazionale, come principale strumento di tutela degli interessi di un'un'impresa multinazionale, a favore di una contrattazione aziendale "*sfidando quella cultura pluralista che, nelle sue varie forme, da sempre alimenta la logica e la pratica delle relazioni industriali?*". La caratteristica principale delle relazioni industriali italiane, emersa dal confronto con altri ordinamenti europei, è il fatto di avere una debole istituzionalizzazione e di essere scarsamente regolate da leggi. L'associazionismo datoriale in particolare, è caratterizzato da pluralismo ed eterogeneità e da un considerevole radicamento sul territorio. In analogia con quanto accaduto in altri Paesi Europei, a partire dalla Germania, anche in Italia si è registrata una rottura del fronte datoriale sul tema della struttura contrattuale e del ruolo del contratto collettivo nazionale, di cui è espressione la vicenda FIAT. Si riscontra di recente una posizione bivalente delle industrie italiane: le piccole industrie che privilegiano il contratto collettivo nazionale e la sua funzione pacificatrice e stabilizzatrice dei costi e le aziende grandi che manifestano insofferenza per la crescente necessità di maggiori spazi in ambito di orari di lavoro e organizzazione del lavoro. Prendendo atto di queste tensioni interne le Associazioni, sulle altre Confindustria, dovranno fornire le risposte giuste alle diversità di interessi rappresentati, per guidare la loro trasformazione (A. MARCIANÒ, *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, cit., pp. 8-12).

Sempre L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, in *Verso nuove relazioni industriali*, M. CARRIERI - T. TREU (a cura di ), cit., p. 241, sottolinea l'innovazione che sta interessando il sistema della rappresentanza degli interessi imprenditoriali generata dai profondi cambiamenti produttivi, organizzativi, tecnologici e anche dei mercati, che incidono sulle

imprese e sulle loro scelte, tra queste anche quella di aderire o meno alle associazioni di rappresentanza ma anche sulle scelte organizzativo/funzionali delle stesse organizzazioni. L'interesse allo studio delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi datoriali, delle loro funzioni e della loro identità torna a riaccendere l'attenzione e a riconsiderare la tradizionale opinione dell'associazionismo datoriale *“come fenomeno di risposta all'organizzazione collettiva dei lavoratori ed al conflitto industriale”*. L'A., nelle more, affronta la tematica della riduzione dei criteri organizzativi del sistema di rappresentanza, proprio nel momento in cui la logica dell'appartenenza ha lasciato spazio a quello della influenza, per ridurre la frammentazione (p. 249).

Nel prosieguo dell'analisi, è opportuno volgere lo sguardo su alcuni aspetti che interessano, da tempo, l'organizzazione dell'associazione datoriale della Confindustria e cioè: struttura proprietaria, settore economico, orientamento politico delle imprese pubbliche. Infatti, a seguito dell'ingresso in Confindustria di imprese a partecipazione pubblica e, altresì, di imprese operanti nel settore terziario nonché, al contempo, a seguito della crescente autonomia dai partiti che a loro volta avevano ridimensionato il loro ruolo nell'economia, si è creato il rischio di *“interpretare l'evoluzione delle politiche associative solo in chiave di sostituzione di una politica particolarmente debole”* mettendo in discussione *“lo stesso oggetto sociale dell'associazionismo di rappresentanza, che è quello di tutelare e promuovere gli interessi a prescindere dagli orientamenti politico-ideologici degli associati?”* (sul punto N. DELAI, *Come cambia l'associazionismo*, in M. MASCINI (a cura di), *l'Annuario del lavoro 2011*, Viterbo, Union Printing, 2011, p. 272). Allo stesso tempo l'A. riconosce che le organizzazioni di rappresentanza degli interessi hanno ormai preso atto delle motivazioni che spingono gli imprenditori ad aderire, sempre più legate ai benefici, soprattutto in termini di servizi, rispetto ai generali ideali di appartenenza, anche politica.

Questi processi di aggregazione e fusione organizzativa, insieme con la modifica dei criteri e delle logiche di affiliazione, iniziano ad avere effetti sul sistema della contrattazione, in particolare la frammentazione associativa dà vita alla coesistenza all'interno delle stesse categorie produttive di molteplici sistemi contrattuali (L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva, in Verso nuove relazioni industriali*, M.CARRIERI - T.TREU (a cura di), *cit.*, pp. 258-259). La dimensione aziendale, oltre ad essere fattore di competizione tra organizzazioni, diventa anche fattore di scelta organizzativa delle aziende e delle associazioni di imprenditori, nonché di scelta dei sistemi contrattuali: ruolo predominante del contratto nazionale per le piccole imprese, valorizzazione del livello aziendale per le grandi (p. 261). Proprio sull'interferenza che la scelta della contrattazione può agire nei confronti delle organizzazioni datoriali si cita L. LANZALACO, *Le associazioni imprenditoriali, cit.*, p. 154, “*tendenzialmente il ruolo delle associazioni sartoriali sarà tanto più rilevante quanto più la contrattazione collettiva è centralizzata a livello settoriale o intersettoriale, mentre perdono di rilevanza, e il loro intervento assume un carattere indiretto, quanto più la contrattazione collettiva decentrata a livello aziendale*”.

Ritornando sul caso Fiat, non si può non riportare l'autorevole commento sul tema sempre di L. BELLARDI, *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva, in Verso nuove relazioni industriali*, M.CARRIERI - T.TREU (a cura di), Il Mulino, 2013, pp. 263 ss., ove, citando altresì il collegamento con l'introduzione dell'art. 8 della L. 148/2011, evidenzia la tendenza al “*decentramento contrattuale disorganizzato*”. In entrambi i casi, “*l'impalcatura della contrattazione collettiva*” (cit. C. DELL'ARINGA, *Introduzione, in l'Annuario del lavoro*, 2011, pp. 11 ss.) fondata sul contratto nazionale di categoria viene ribaltata. Questo indebolimento della funzione del livello nazionale si riflette anche sulla struttura dei soggetti negoziali, che vede valorizzate le

strutture territoriali delle associazioni datoriali e sindacali, ma soprattutto quelle aziendali. Infatti da questo modello contrattuale ci sono effetti di indebolimento della funzione negoziale sia delle strutture territoriali delle associazioni di imprenditori, salvo nel caso di contrattazione di secondo livello territoriale, sia del nazionale, che, come in altri Paesi europei, svolgerebbe per lo più la funzione di lobby. Non si può, tuttavia, ancora parlare del sistema di relazioni industriali italiano come di un modello di decentramento disorganizzato: in primo luogo perché il sindacato è contrario (forte del suo potere di influenza), in secondo luogo e maggiormente poiché il caso Fiat non è un modello che molte aziende possono seguire (data anche la grandezza dell'azienda) infine perché proprio le associazioni imprenditoriali difendono il proprio ruolo di attori nella contrattazione. Questo il caso di Confindustria che per reagire alla situazione della Fiat ha firmato un Accordo Interconfederale nel 28 giugno 2011, per confermare il modello di decentramento negoziale organizzato e il ruolo degli attori collettivi, assegnando *“poteri e responsabilità ai terminali territoriali delle rappresentanze”* (L. MATTINA, *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia, cit.*, p. 106).

In questo modello di incentivazione del decentramento coordinato dal centro verso le strutture territoriali la funzione negoziale viene ad emergere non tanto quando il decentramento è a livello aziendale, per lo più utilizzato da aziende grandi che eventualmente richiedono una consulenza all'associazione datoriale (dati di Confindustria parlano di un 30% delle aziende iscritte fanno contrattazione decentrata ed occupano circa il 70% del totale dei lavoratori dipendenti), ma quando è livello territoriale e l'associazione si propone di rappresentare le piccole imprese, tenendo maggiormente in considerazione le caratteristiche organizzative e produttive di ciascun settore, la presenza di filiere o contratti di rete e sviluppano contenuti del rapporto di lavoro

come il welfare aziendale. Laddove le due dimensioni di contrattazione si uniscono, si hanno dei sistemi di contrattazione ancora più efficaci perché valorizzano tutte le dimensioni della contrattazione e delle strutture organizzative delle associazioni di rappresentanza datoriale.

### **2.1.6 Oltre la contrattazione di secondo livello. Nuovi orizzonti**

A proposito di integrazione di dimensione aziendale e dimensione territoriale, è opportuno in questa sede, far riferimento ad una certa letteratura che negli ultimi anni si è soffermata ad approfondire la contrattazione territoriale e le sue evoluzioni.

A tal riguardo R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale: processi e prospettive di sviluppo*, Convegno SISEC, 2017, p. 2, affermano che “lungo la direttrice del cambiamento di visione, il territorio è visto come spazio attivo, relazionale, dinamico. Secondo questa visione il territorio si definisce a partire dalle strategie di azione, i poteri e le relazioni tra gli attori sociali che lo animano, prima ancora che a partire dai confini amministrativi o geografici che lo delimitano, divenendo parte attiva nella creazione di “valore condiviso”.

In particolare I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in RGL, 2015, n. 1, pp. 97-110, si concentra sul termine «territoriale» specificando che l’aggettivo “non indica uno specifico tipo di area geografica o di unità amministrativa definito a priori”. Al contrario, l’A. preme sottolineare che esso è un concetto di “geometria variabile che può di volta in volta riguardare più Regioni o un singolo distretto, una città o un quartiere, un consorzio di comuni o una singola amministrazione locale, e così via” (I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla*

*concertazione a livello locale, cit.*, p. 104). In tal senso è pressoché impossibile definire preventivamente quale siano l'ampiezza e le dimensioni di queste azioni proprio perché gli attori che possono intervenire nel processo non sono definiti a priori. Tuttavia tale spazio di azione per quanto risulti essere potenzialmente indefinito e aperto risulta, questo risulta altresì limitato entro due poli. L'azione degli attori coinvolti sarà dunque quella di andare a definirlo e delimitarlo considerando i limiti interni costituiti dagli interessi e dai problemi locali e limiti esterni programmi e interventi normativi esistenti. Con la concertazione territoriale si mobilita la capacità strategica congiunta degli attori di un territorio intorno a un progetto di interesse comune individuando soluzioni condivise volte a superare le criticità di partenza. (cfr. particolare I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale, cit.*, p. 106)

Una volta definito lo spazio del territorio, le parti possono agire secondo la logica della creazione di “valore condiviso”: condiviso anzitutto nel senso ad esso attribuito, nel quale cioè si converge sulla definizione di ciò che può promuovere il benessere dei diversi stakeholder e di come gli stessi vi possano contribuire, ciascuno per il ruolo che occupa e le risorse che può mettere in comune. E in questa direzione si sta muovendo anche la contrattazione aziendale di secondo livello, come spazio in cui si manifesta sempre più la volontà di costruire intese con il consenso di tutti gli attori coinvolti. Se pure inizialmente possono presentarsi divergenze di matrice ideologica, l'esigenza principale resta quella della “costruzione insieme” di soluzioni, traguardando all'obiettivo di accrescere il benessere dei lavoratori nel rispetto delle loro esigenze, dentro e fuori l'ambiente di lavoro, e allo stesso tempo tenendo conto delle esigenze di produttività delle imprese, non ultimo considerando il contesto socioeconomico più ampio nel quale l'impresa è localizzata (come sostengono R. LODIGIANI, E.

RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale: processi e prospettive di sviluppo*, cit., pp.11 e ss.).

Interessante e degna di nota è anche la riflessione sul concetto di territorio in R. LODIGIANI, E. RIVA, M. COLOMBI (a cura di) CISL - *Osservatorio sociale della contrattazione territoriale - Rapporto 2019*, pp.76-77. Di particolare rilievo ai fini della ricostruzione operata, il seguente passaggio “*Il territorio dunque non è solo uno spazio fisico, ma un luogo intessuto di relazioni, in cui diventa tangibile il nesso tra bisogni specifici dei lavoratori e delle lavoratrici e quelli dei cittadini, lavoratori e non. È il luogo in cui si costruisce il rapporto tra imprese e il contesto in cui sono situate, in cui si possono gettare le basi per l'integrazione tra le diverse tipologie di contrattazione, in cui il sindacato si fa non solo vicino, ma prossimo nella conoscenza dei bisogni, nella rappresentanza degli interessi, nella tessitura di legami?*”. Viene quindi ripreso e rielaborato quanto già espresso in precedenza da altra autorevole dottrina (I. REGALIA, *Concertazione locale. Note a partire da una ricerca empirica*, in QRS, 2006, n. 1, pp. 140-141), in termini di azione concertata che si sviluppa “*in uno spazio intermedio (tra due poli) e indefinito, quindi da definire?*”. La concertazione, nelle parole dell'autore, si sviluppa inizialmente fra “*l'individuazione e la delimitazione (chiusura) dello spazio (in termini di territorio, di interessi ecc.) che ci si propone di occupare?*”, talché di fondamentale importanza saranno “*le dinamiche iniziali di avvio della concertazione (chi prende l'iniziativa e perché, il ruolo della leadership ecc.)?*”, che comporteranno “*un processo di allargamento/restrizione dell'ambito di riferimento dell'iniziativa nel tempo, dal momento che tale ambito è largamente definito, e ridefinito, dai partecipanti stessi?*”. I limiti quindi non saranno indefiniti, ma al contrario saranno distinti fra “*limiti legati alle caratteristiche degli interessi e dei problemi locali, che strutturano dal di dentro l'azione concertata?*” e “*limiti eventualmente derivanti da programmi e interventi normativi esterni, che la strutturano invece dal di fuori?*”. I patti territoriali o più in generale le iniziative concertate multilaterali diventano così “*intese di tipo locale o regionale tripartite, o multi*

*partite*” e si baseranno “*su accordi formali tra autorità locali, parti sociali ed eventuali altri attori locali importanti*”, con l’obiettivo conclamato di generare “*promozione dello sviluppo e dell’occupazione*” in modo da “*scongiurare gli effetti più devastanti di crisi produttive, sul territorio*” (si riportano stralci di I. REGALIA, *Negoziare sul territorio. Un’introduzione, in RGL* , 2015, n. 1, p.6, particolarmente calzante). L’A., in chiosa, (p. 13) afferma con chiarezza che l’obiettivo è creare soluzioni a problemi complessi con coalizioni molto ampie di attori, puntando alla creazione di beni collettivi per la competitività dei territori stessi, con particolare riferimento a sviluppo, occupazione, qualità del clima ambiente locale.

## **Il welfare aziendale**

2.2.1 Il welfare aziendale nella recente legislazione incentivante

2.2.2 Welfare aziendale, relazioni industriali e contrattazione collettiva

2.2.3 Il fondamento costituzionale del welfare

2.2.4 Le origini e lo sviluppo del welfare aziendale

2.2.5 Dal Welfare State al Welfare Aziendale e occupazionale: tentativi di definizione

2.2.6 La dimensione territoriale del welfare aziendale: dalla bilateralità al concetto di territorio

2.2.7 Verso nuove prospettive

## 2.2.1 Il welfare aziendale nella recente legislazione incentivante

La letteratura ragionata in materia di welfare aziendale si apre con il riferimento ad un terreno comune con la rappresentanza datoriale che è, appunto, la contrattazione collettiva, nazionale e decentrata e le sue più recenti evoluzioni a seguito dell'introduzione del Jobs Act, che ha inciso in generale sotto il profilo gestionale del rapporto di lavoro e le modifiche apportate al sistema di incentivazione fiscale che hanno mutato la logica unilaterale storicamente caratterizzante l'introduzione del welfare in azienda.

Partendo da più lontano, come sostiene A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, il Mulino, 2019, pp. 63 ss., il tema del welfare aziendale per essere compreso appieno va inserito all'interno di una prospettiva più ampia che riguarda le politiche retributive, le quali a loro volta devono essere interpretate all'interno di tema ancora più ampio che è quello della flessibilità funzionale e organizzativa che caratterizza le nuove norme in materia di lavoro.

Soprattutto negli ultimi anni, le politiche retributive, sottolinea l'A. sono centrate nel contratto collettivo di secondo livello anziché nel contratto collettivo di categoria, assistendo così ad un decentramento del "centro" delle politiche retributive e dell' "autorità salariale", all'interno dell'azienda "mentre al contratto collettivo nazionale di categoria viene lasciata una funzione di adeguamento della retribuzione all'inflazione, gli incrementi retributivi in azienda vengono ancorati agli incrementi di produttività. Con il risultato di agganciare la retribuzione al miglioramento della produttività nell'azienda".

In particolare, in tema di piani di welfare, posto quanto già analizzato in relazione all'art. 51 D. Lgs. 81/2015 relativamente al decentramento contrattuale, il primo recente intervento rilevante è la Legge di bilancio 28 dicembre 2015, n. 208 che ha apportato innovazioni importanti rispetto al sistema di incentivazione fiscale che pure era previsto precedentemente al 1° gennaio 2016 limitatamente agli interventi di welfare che avessero carattere volontario.

È a partire da questo momento che i piani di welfare possono essere attivati oltre che volontariamente, come in passato, anche attraverso un regolamento aziendale o attraverso un contratto collettivo (A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, il Mulino, 2019, p.70). In realtà, sottolinea D. COMANDÈ, *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, il Mulino, 2019, p. 207 e ss., il tenore letterale dell'art. 1, co. 187, legge 28 dicembre 2015, n. 208 – deputato a individuare le regolamentazioni collettive abilitate e pur espressamente orientato ai soli contratti aziendali o territoriali – ha introdotto un rinvio all'art. 51, D.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, che, come noto, include anche i contratti collettivi nazionali.

Pertanto, al fine di evitare la esclusione letterale di questo ambito contrattuale, l'art. 1, co. 162, legge 11 dicembre 2016, n. 232 (Legge di stabilità 2017) ha fornito una interpretazione autentica della precedente Legge di bilancio 2016, estendendone l'applicazione a qualsiasi fonte negoziale anche di livello azionale di categoria e interprofessionale.

Nello specifico, le disposizioni contenute nei commi da 182 a 191 dell'art. 1 della Legge 208/2015 operano tre fronti principali: collegano

gli incentivi alla contrattazione decentrata sul salario di produttività al welfare contrattuale, eliminano il vincolo interpretativo che lo penalizzava rispetto al welfare aziendale di tipo unilaterale e ampliano il novero delle prestazioni fiscalmente agevolate. Sono tre sostanzialmente le innovazioni dell'intervento normativo che l'A. mette in luce: “a) si supera, per l’operatività degli incentivi, il limite della unilateralità del welfare occupazionale nella misura in cui il salario di produttività (normalmente negoziato) può essere erogato in forma di prestazioni di welfare (incentivate) con un sostegno di fatto alla negoziazione di secondo livello; b) si aggiornano e si ampliano le tipologie di servizi erogabili in forma incentivata; c) si favorisce la diffusione di strumenti che facilitino la fruizione di benefits in forma non monetaria, come i voucher” (B. CARUSO, «The Bright Side of the Moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale, in RIDL, 2016, n. 2, pp.196-197).

Dunque, come chiarisce M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d’indagine, prospettive di sviluppo*, in RDSS, 2018, 4, pp. 810 ss., si distingue il cd. «welfare aziendale puro» dal welfare aziendale quale opzione del lavoratore al premio di risultato e, dunque, legato alla «produttività partecipata». Infatti, come spiega l’A. nell’ipotesi di lavoro subordinato, a differenza del lavoro autonomo, l’art. 51, c. 2, d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, sancisce l’esonero da imposizione fiscale dei beni e dei servizi non strettamente retributivi, beneficiando di deroghe dal reddito imponibile e dal principio di onnicomprensività della retribuzione. Pertanto, soltanto alcuni benefits espressamente individuati ed elencati dal legislatore fiscale, godono di questo trattamento e sulla base di questi, il datore di lavoro costruisce il piano di welfare aziendale, “a completamento del tradizionale sistema di politiche retributive, in favore della generalità o di categorie di dipendenti, con esclusione di qualsiasi incentivazione *ad personam*.”

La maggiore novità introdotta all'art. 1, c. 190, lett. a) n. 1, l. 28 dicembre 2015, n. 208 (cd. Legge di stabilità 2016), è l'espressa previsione che il valore di tali opere e servizi non concorra alla formazione del reddito di lavoro dipendente non solo quando esse siano sostenute «volontariamente» dal datore di lavoro, ma anche quando sia stato realizzato «in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale», anche «interconfederale e nazionale». In particolare, il secondo modello succitato, contenuto all'interno della stessa Legge di Stabilità 2016, c. 184, art. 1, l. 28 dicembre 2015, n. 208 consente, nell'ambito della contrattazione territoriale ed aziendale, al lavoratore di scegliere tra l'erogazione del premio di risultato, inteso come parte flessibile della retribuzione, quantificata in base alla produttività del lavoro o alla partecipazione agli utili e i fringe benefits di cui al predetto art. 51, cc. 2 e 3, D. P. R. 22 Dicembre 1986, n. 917.

Questo tipo di interventi legislativi sono stati realizzati in una doppia prospettiva come sottolinea A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, il Mulino, 2019, pp.63-64, “*quella che riguarda gli incentivi fiscali al welfare e quella che riguarda gli incentivi fiscali alla retribuzione collegata agli incrementi di produttività*”. Si tratta, secondo l'A. di due prospettive accomunate dall'obiettivo di promuovere l'intervento della contrattazione collettiva, soprattutto aziendale, attraverso la leva fiscale perseguendo “*in primis, l'incremento della produttività del lavoro, mediante un regime fiscale agevolato dei premi variabili, e, in secundis, le politiche della remunerazione, che non sono più politiche monetarie, bensì politiche finalizzate ad attribuire al lavoratore piani di welfare volti a tutelare e promuovere l'interesse del lavoratore e della sua famiglia al benessere e a una migliore qualità della vita*”.

La normativa di favore fiscale, dunque, è oggi progettata in modo da favorire l'adozione dei piani di welfare per via negoziale e, di conseguenza, di consentire una maggiore diffusione di pratiche di relazioni industriali partecipative su questa materia. Le connessioni del welfare aziendale con la retribuzione di produttività, in particolare nell'ipotesi di convertibilità di quest'ultima nella fruizione di piani di welfare, forniscono un impulso ulteriore all'impianto partecipativo che fa da sfondo a questa partita negoziale che si presta a essere colta in tutte le sue opportunità di favore fiscale e contributivo se impostata nel contesto di sane e dialoganti relazioni collaborative e partecipative tra datori di lavoro, lavoratori e loro rappresentanze (si veda S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, il Mulino, 2019, pp.26-27).

Il cambiamento introdotto dalla normativa è notevole in quanto è espressione di un cambio di paradigma. Infatti, separando il welfare dalla necessità di un'iniziativa unilaterale del datore di lavoro «illuminato» che mette a disposizione dei propri dipendenti dei variegati piani di welfare, esso può diventare, come testimoniato a livello nazionale dal CCNL dell'Industria Metalmeccanica del 2016, un oggetto di uno scambio negoziale tra impresa e sindacato, con le parole dell'autore: *tale apertura alla contrattazione collettiva porta a connotare i piani di welfare di una logica corrispettiva, come frutto di uno scambio negoziale che inserisce il welfare aziendale nell'ambito della regolazione del rapporto di lavoro* (A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, cit., p.70).

### 2.2.2 Welfare aziendale, relazioni industriali e contrattazione collettiva

Nonostante il frammentato quadro politico dell'ultimo decennio, il complesso di normative in materia di agevolazioni fiscali e sgravi contributivi, che si sono avvicinate a partire dal 2007, è stato segnato dalla volontà di rafforzare l'intermediazione sindacale ma su base decentrata: si tratta di «materie in cui gli accordi territoriali e aziendali detengono una sorta di competenza «naturale» e prevalente, suggellata *ab origine* dal legislatore» (D. COMANDÈ, *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, cit., p. 206). Ancora, 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 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. Come sottolineato da D. COMANDÈ, *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, cit., p. 211, la strategia delle maggiori sigle sindacali nell'industria ha confermato il trend normativo, sia attraverso il documento unitario del gennaio 2016– inserendolo tra gli assi tematici di cruciale importanza per tutti i livelli di contrattazione – sia con il più recente passaggio del Patto della fabbrica, l'accordo interconfederale del 9 marzo 2018.

Infatti, l'inclusione del welfare tra gli ambiti prioritari di intervento della contrattazione è parte di una riflessione delle parti sociali sulla necessaria universalità del benessere sociale e delle misure di protezione sociale per far fronte alle crescenti disuguaglianze. Non mancano spunti per riflettere sul fatto che non ci sia un'ampia diffusione della

contrattazione collettiva (I. SENATORI, *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale*, Quaderni Fondazione Marco Biagi, 2012, pp. 1 ss): “*La contrattazione collettiva possa assumere un ruolo fondamentale nella promozione del welfare aziendale, in quanto espressione delle relazioni industriali intese alla stregua di un metodo per la trattazione di materie incidenti ad un tempo nelle sfere di interesse di lavoratori e imprese, posto in rapporto di alternatività con l’unilateralismo datoriale*”. In particolare quella decentrata, per il fatto che le scelte relative alla conciliazione ricadono sia sul rapporto vita professionale-privata sia sull’organizzazione del lavoro, richiedendo la partecipazione dei diretti interessati per evitare di imporre dall’alto dei sistemi che non soddisfino né i lavoratori né i loro datori.

A tal proposito si segnala S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n.3, che analizza gli strumenti che il sindacato ha a disposizione per l’inserimento di welfare in azienda, alla luce di alcuni casi di studio: *in termini di coinvolgimento del sindacato nella gestione delle risorse umane, l’azione cooperativa è la modalità più forte e per certi versi istituzionalizzata, mentre l’azione negoziale ha un carattere maggiormente volontaristico e basato sul potere che il sindacato ha in azienda*. Attraverso questo scritto è possibile ricostruire le radici storiche del welfare aziendale e del suo rapporto con la contrattazione collettiva. Nato infatti come frutto di relazioni collaborative e con lo scopo di mantenere la pace aziendale necessaria ad una proficua produttività, si è trasformato in un oggetto di negoziazione (“*La tesi alla quale si aderisce è che il welfare contrattuale di ultima generazione sia la cartina di tornasole di un cambiamento di natura strutturale del modo di organizzarsi dell’impresa e della rinnovata centralità della persona nell’esperienza del lavoro e dell’impresa stessa, oltre che di nuovi momenti di integrazione tra imprese e territori?*”).

In merito al ruolo del sindacato e delle relazioni industriali in materia di welfare “*appare evidente la scelta di sostegno del legislatore allo sviluppo della contrattazione decentrata in sintonia con l’Accordo interconfederale del 28 giugno 2011, ripreso dal Testo Unico della rappresentanza del 10 gennaio 2014*”, B. CARUSO, «*The Bright Side of the Moon*»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale, cit.*, pp. 184 ss. L’A. realizza un’analisi dell’evoluzione del rapporto tra welfare aziendale e relazioni industriali che attualmente trova il suo strumento di maggiore efficacia nel contratto decentrato, sia territoriale che aziendale, individuandola come formula felice in cui tutte le parti vincono, ossia “*vince l’impresa che incrementa la produttività, abbassa il costo del lavoro e fidelizza i lavoratori; vince il lavoratore, come singolo, che ottiene servizi con ridotto carico fiscale e umanizza il suo rapporto con il lavoro, soprattutto attraverso nuovi servizi di conciliazione; vince lo stato che ottimizza le politiche di welfare pubblico nella misura in cui attua forme di sostegno e integrazione con il secondo welfare a livello aziendale; vincono i sindacati per i quali si aprono spazi alla contrattazione partecipata e decentrata anche nelle piccole imprese, sino a forme, nel welfare più tradizionale — fondi pensioni e fondi sanitari — di partecipazione a istituzioni di taglio cogestivo (partecipazione istituzionale)*”.

In questa occasione l’A. sottolinea anche le criticità derivanti dall’introduzione di welfare aziendale attraverso la negoziazione collettiva di secondo livello che potrebbe acuire lo squilibrio territoriale nord-sud anche nell’ambito del welfare occupazionale, in quanto molto legato al welfare contrattuale e al secondo livello di negoziazione collettiva, può comportare uno squilibrio della contrattazione collettiva di secondo livello, concentrata soprattutto nelle medie e grandi imprese allocate nel centro Nord. Il welfare occupazionale rischia, infine, di accentuare lo squilibrio sociale aa tutto tondo, tra insider e outsider, tra piccole e grandi imprese, tra anziani e giovani, evidenziando squilibri di carattere più strutturale e generale presenti all’interno del nostro Paese.

Invece, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013, pp. 13 ss., utilizzano il termine welfare occupazionale per indicare le prestazioni riguardanti i vari rischi sociali, fornite dalle imprese ai lavoratori, unilateralmente o sulla base di accordi collettivi. In un loro precedente contributo (U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n.3, pp. 54 ss.) gli stessi autori avevano operato una distinzione tra welfare contrattuale e welfare aziendale. Il primo prende forma a livello nazionale, tramite i contratti nazionali di lavoro o tramite la contrattazione decentrata di secondo livello mentre il secondo si realizza attraverso interventi a livello di singola azienda, solitamente su iniziativa dell'imprenditore.

Diversamente si colloca invece il welfare aziendale. Che pure essendo welfare privato non ha alcuna pretesa di sostituzione o integrazione del welfare pubblico e non implica, neppure indirettamente, alcuna cooptazione dei privati nella realizzazione di un sistema pubblico di sicurezza sociale. Come si è detto in precedenza, siamo in questo caso in presenza di un welfare, sì privato, ma che conferisce assetto esclusivamente a interessi privati; interessi che peraltro hanno un rilievo tutto interno al rapporto di lavoro, configurandosi come forma di adempimento delle obbligazioni contrattuali. La normativa promozionale o di favore predisposta dal legislatore si spiega in ragione dell'apprezzabilità sociale dei bisogni che il welfare aziendale è indirizzato a soddisfare e si può leggere piuttosto come una leva di politica economica volta al contenimento del costo del lavoro (S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, cit., p.25).

S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *RPS*, 2012, n.3, pp. 77 ss., 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. Inoltre, 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 (A. TURSI, *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in RPS, 2012, n.3; T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, 2013).

Sempre T. TREU, *Introduzione al Welfare aziendale*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", IT – 297/2016, 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 produttivo. 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 (vedi I. SENATORI, *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale*, cit.).

La legislazione di sostegno al welfare contrattuale, secondo B. CARUSO, *«The Bright Side of the Moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., si colloca all'interno del c.d. “secondo welfare” (definizione di F. Ferrera), concetto, che, come ben spiega Ferrera, ha molto a che vedere anche con il ripensamento progressivo del welfare statale universalistico, il primo welfare. Tuttavia sia la legislazione che lo sviluppo del welfare contrattuale, inteso come welfare occupazionale introdotto mediante accordo sindacale, mette al centro il ruolo politico dell'impresa, oltre che i suoi processi di innovazione organizzativa e gestionale, come sostiene lo stesso Caruso. L'impresa infatti, diventa

per l'autore, centro di sperimentazione di nuove pratiche di coinvolgimento partecipativo e di benessere personalizzato dei dipendenti e di sperimentazione di nuove relazioni con i territori e le istituzioni locali. L'impresa si ripropone come magnete e catalizzatore di più ampi processi di trasformazione sociale, con ricadute importanti sulla regolazione del lavoro e sui suoi tradizionali paradigmi. Dunque nell'ottica della relazione tra welfare pubblico e welfare contrattuale è possibile individuare una volontà dello Stato ad arretrare formalmente sotto il primo profilo per consentire, mediante l'incentivo fiscale alla negoziazione di produttività e il sostegno al welfare contrattuale, di sostenere uno sviluppo della contrattazione, anche di secondo livello sia aziendale sia territoriale, in grado di stimolare sinergie virtuose tra le parti sociali e gli attori territoriali.

### 2.2.3 Il fondamento costituzionale del welfare

Tra il welfare aziendale e il welfare statale vi è una differenza tale da non consentire alcuna confusione né sovrapposizione di funzioni, essendo essi assoggettati a logiche totalmente differenti. Il welfare state, com'è infatti noto, trova il suo fondamento costituzionale nell'art. 38 Cost., in combinato disposto con gli artt. 2 e 3 Cost. Ma l'assonanza tra le due definizioni porta spesso a raffigurare il welfare aziendale come una sorta di surrogato o sostituto del welfare pubblico, come se il welfare privato fosse chiamato, in una logica di sussidiarietà, a farsi carico dei crescenti bisogni dei lavoratori non fronteggiabili con l'intervento dello Stato sociale ai sensi dell'art. 38 Cost. (S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, cit., p. 20). In realtà, nelle parole dell'autore che vale la pena citare poiché delineano perfettamente i confini del concetto, “*la Costituzione attribuisce allo Stato il compito di garantire a cittadini e lavoratori la liberazione dal bisogno o, meglio, dai bisogni socialmente rilevanti e garantire così l'uguaglianza sostanziale dei cittadini e la rimozione degli ostacoli che si frappongono alla loro effettiva partecipazione alla vita politica, economica e sociale del paese. La realizzazione della sicurezza sociale – che comprende al suo interno la previdenza e l'assistenza sociale – costituisce un compito dello Stato repubblicano e corrisponde a un fine pubblicistico di rilevanza costituzionale per la cui realizzazione sono utilizzate risorse pubbliche e il finanziamento in generale, al di fuori di ogni logica di corresponsività tra contribuzione e prestazione. Essa si regge, dunque, sul principio della solidarietà sociale*”.

Il welfare aziendale non rientra invece nel programma di protezione e sicurezza sociale che caratterizza il nostro Stato sociale. Si tratta quindi di interessi privati, individuali e/o collettivi, soddisfatti con risorse private, basati su una libera scelta dei datori di lavoro e senza alcuna

implicazione dei principi di solidarietà sociale che sono alla base del funzionamento del welfare pubblico e dell'idea della sicurezza sociale sottesa all'art. 38 Cost. che impegna direttamente lo Stato facendo leva sul principio solidaristico di cui all'art. 2 Cost. (S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, il Mulino, 2019, p.21). Nel tentativo di fornire una definizione generale di welfare, M. TIRABOSCHI, *Primo Rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, 2018, Adapt University Press, p. XXII, aveva già formulato il collegamento con la nostra Carta Costituzionale, individuandone fondamento e riconoscimento nell'ambito dei rapporti economici e di lavoro (Parte I, Titolo III, Cost.) in particolare all'art. 38 Cost. il quale recita: «Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria». Utilizzando questo preciso riferimento normativo, è possibile ricondurre al concetto di welfare le prestazioni (in natura o in denaro) rientranti nell'ambito della tutela di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione e vecchiaia.

Oltre alla prima definizione nel Rapporto si avanza poi una ulteriore distinzione tra “il concetto di welfare occupazionale, con il quale si indica l'insieme dei servizi e delle prestazioni che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri, e quello di welfare aziendale in senso stretto, a cui afferiscono le misure che incidono, ben oltre la semplice incentivazione fiscale, sull'assetto organizzativo e produttivo di impresa”.

Anche all'origine di questa classificazione “funzionale”, viene individuato come riferimento normativo la suddivisione tra il Titolo

II, relativo ai Rapporti etico-sociali (tutela della famiglia, della salute, dell'istruzione ed educazione), e il titolo III, rubricato Rapporti economici. Sulla base di ciò nel Rapporto si sono considerate allora come welfare aziendale in senso stretto e tecnico quelle prestazioni riconducibili agli ambiti catalogati nei Rapporti Economici, tali da incidere direttamente sullo scambio tra datore di lavoro e lavoratore e sui processi organizzativi aziendali, in una prospettiva economico-produttivista da distinguersi dalle prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, che rimangono neutrali nell'ambito del rapporto di lavoro e della organizzazione del lavoro, legate ad ambiti che la stessa Costituzione individua come Rapporti etico-sociali (tutela della famiglia, della salute, dell'istruzione ed educazione).

Tradizionalmente nella dottrina del nostro Paese (M. TIRABOSCHI, *Primo Rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, cit., pp. XXIV-XXV) il nucleo della struttura retributiva è dato dal rapporto tra prestazione e retribuzione, con un'idea di salario come variabile indipendente caratterizzata dai parametri classici esemplificativamente individuati nella professionalità, nel tempo, nella gravosità del lavoro, rispondente a caratteristiche ben precise (in ordine all'ammontare, alle modalità di pagamento, alla struttura), fondate su di una lettura «garantista» dell'art. 36 Cost. (M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, cit., p. 805)

Nei tempi più recenti (M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, cit., p.806) sottolinea che, sul piano del diritto del lavoro e delle relazioni industriali, intervengono sempre più indici esterni alla controprestazione da collegare a fattori dinamici quali l'efficienza, il conseguimento di obiettivi, la produttività, la redditività, il benessere. Sulla base di questi

nuovi elementi che si candidano a rappresentare uno dei fenomeni di maggiore novità e interesse degli ultimi anni trovano spazio, per le diverse implicazioni che esse hanno nelle dinamiche aziendali, sia forme di retribuzione non monetarie (i cd. fringe benefits) sia forme di retribuzione legate alla «produttività partecipata», vale a dire la partecipazione dei lavoratori all'erogazione del premio di risultato (o della partecipazione agli utili), nella quale si rilancia un progetto ambizioso di coinvolgimento della forza-lavoro nelle strategie d'impresa. Due strade che, come sottolinea l'A., presentano un fil-rouge che le lega indissolubilmente: il welfare, comunemente definito, «aziendale», denominato anche «secondo welfare».

M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo, cit.*, p. 809, individua la chiave del collegamento tra welfare aziendale e retribuzione nell'autonomia collettiva la quale, nel solco della tendenza a determinare gli aspetti quantitativi nonché le forme ed i criteri di calcolo della retribuzione, si candida a fonte primaria di disciplina del welfare. L'A. sottolinea che, anche la generica espressione di «retribuzione», contenuta nella regolazione precettiva e positiva dei principi costituzionali e dell'inquadramento civilistico, può aver favorito l'autonomia contrattuale nel suo intento di proporre in maniera innovativa differenti attribuzioni patrimoniali che hanno presentato nel tempo forme e denominazioni composite.

Arricchito di nuovi valori e significati anche tenuto conto dell'affermarsi di istanze di cambiamento dei termini della corresponsività da parte di una nuova generazione di lavoratori, la cui spinta motivazionale va oltre la mera logica dello scambio economico per abbracciare le dimensioni dello status e della crescita professionale, della partecipazione ai processi decisionali, del benessere organizzativo

e più in generale della qualità della vita lavorativa (M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *DRI*, 2020, n.1, pag. 86,) l'istituto della retribuzione ha finito inevitabilmente per incrociare gli aspetti della gestione del rapporto di lavoro riguardanti le dimensioni del welfare e della sostenibilità, tenendo sempre più conto delle condizioni di contesto in cui le aziende si trovano ad operare, per poi cogliere e valorizzare la dimensione sociale della retribuzione nella sua accezione di diritto di cittadinanza perché volto a garantire al lavoratore e alla sua famiglia una esistenza libera e dignitosa oltre la logica della proporzionalità alla qualità e quantità della prestazione lavorativa così come previsto dall'art. 36 Cost. (M. TIRABOSCHI, *Primo Rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia, cit.*, pp. 27-28)

L'inquadramento degli istituti di welfare nell'ambito dei processi economici, così come suggerito dalla nostra Carta costituzionale, che, non a caso, colloca l'art. 38 sulla protezione sociale dentro il titolo III della parte I, espressamente dedicato ai *Rapporti economici* fa riflettere sulla necessità di un contestuale cambiamento strutturale dei rapporti produttivi e di un profondo ripensamento dei sistemi di welfare che lo accompagnano e lo rendono socialmente sostenibile.

#### **2.2.4 Le origini e lo sviluppo del welfare aziendale**

Le prime esperienze di welfare legate alla dimensione aziendale in Italia prendono forma nella lunga fase che precede lo sviluppo industriale dell'Italia e nascono soprattutto dalla particolare intraprendenza e dalla capacità innovativa di un singolo imprenditore. Gli esempi più significativi del periodo che comprende gli anni Quaranta e Cinquanta

dell'Ottocento, come affermato da in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series, n. 3, sono il villaggio di Larderello in Toscana e la colonia operaia di San Leucio, nei pressi di Caserta. Nello stesso periodo, si sviluppano anche le prime associazioni di lavoratori, le società di mutuo soccorso (la prima a Pinerolo nel 1844 su iniziativa di un gruppo di calzolai), cui principale funzione è costituita dalla somministrazione gratuita di cure ai soci in caso di malattia, ma l'assistenza progressivamente coprirà anche i casi di invalidità, vecchiaia e morte. I primi casi di sviluppo del paternalismo industriale risalgono invece agli ultimi anni dell'Ottocento, alla fine dell'Ottocento, grazie al riconoscimento legislativo e al sostegno proveniente dal mondo cattolico, pur rimanendo caratterizzato dalla volontarietà e particolare lungimiranza illuminata dell'imprenditore, per lo più tessile.

I casi più noti sono quelli di Cristoforo Benigni Crespi a Crespi d'Adda, di Napoleone Leumann a Collegno, di Gaetano Marzotto a Valdagno e di Alessandro Rossi a Schio, nel vicentino. L'autore sottolinea la nascita un fenomeno del tutto nuovo, con la realizzazione di villaggi e strutture accanto alle fabbriche per alloggiare, non solo per assistere gli operai che provengono da località distanti, ma anche per sostenere il valore del lavoro nell'ambito del "nuovo" sistema di fabbrica. Questo c.d. "paternalismo organico", si configura dunque come una sorta di compensazione degli imprenditori per la trasformazione del lavoro, della società e degli spazi geografici e territoriali, conseguenti ai processi di meccanizzazione, di velocizzazione dei tempi di vita e di lavoro imposti dalla nuova organizzazione delle attività produttive in chiave industriale. Tra gli autori che hanno ricondotto l'origine del welfare privato a esperienze paternalistiche d'impresa ci sono, anche, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare*

*nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia, cit.*, pp. 54 ss., che lo ricollegano alle più rilevanti esperienze di “paternalismo padronale” di fine Ottocento o primi del Novecento, o nei casi di «imprenditorialità illuminata ispirati alla filosofia “olivettiana” della prima metà del ventesimo secolo quando, non esisteva il welfare state e i bisogni dei lavoratori erano per la gran parte privi di una risposta pubblica organizzata». Anche A. CIARINI, S. LUCCARINI, *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43 ss., si ricollegano all'idea di paternalismo illuminato Olivettiano, suddividendo i periodi di diffusione del welfare aziendale in Italia in tre periodi. Il periodo di primo radicamento, degli anni Sessanta e Settanta, in cui predominano iniziative unilaterali delle imprese, come quella di Olivetti (a tal proposito si cita l'opera a cura di P. Cesari, *Architettura per un'idea, Mattei e Olivetti, tra welfare aziendale e innovazione sociale*, Ed. Il Mulino, 2013) tese a fidelizzare ma ancor più a migliorare il rapporto tra lavoratore e azienda e estendere i benefici sociali.

A tali pratiche di carattere unilaterale, si aggiungono quelle frutto di raccordo con le parti sindacali, molto rare, tanto da essere definite dagli autori “a macchia di leopardo”, come diffusione sul territorio. La terza fase individuata dagli autori è quella che si apre a partire dalla fine degli anni Novanta e si sviluppa sino ad oggi, grazie ai crescenti processi di decentramento e territorializzazione del welfare, che superano i confini aziendali e consentono di individuare il welfare come “una strategia più complessiva di riorganizzazione e adattamento di fronte a tensioni competitive che hanno un riflesso non solo sui fattori produttivi in senso stretto, ma anche sulle scelte interne circa la possibilità/opportunità di dotarsi di strumenti di welfare autonomi rispetto a quelli ordinari previsti dal sistema di protezione sociale nazionale.”

In particolare M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, cit., pp.86 ss., riconosce che, in un contesto di conclamata crisi del welfare state, in cui disfunzioni, sprechi, lacune e anomalie sono da tempo noti, aggravata dalla “Grande Recessione” iniziata nel 2007/2008, decisori politici e operatori si sono spinti verso forme di welfare di natura privatistica e sussidiaria (tra cui il welfare occupazionale e aziendale) variamente denominate.

In questo senso, sottolinea l’A. il progressivo arretramento dello Stato e, più in generale, dei programmi di welfare finanziati con risorse pubbliche verrebbe almeno in parte bilanciato dalla diffusione, spontanea o anche incentivata a livello fiscale e normativo dallo stesso attore pubblico, di misure di secondo welfare che vedono nel lavoro e nella impresa uno dei terreni di maggiore espansione. Per questo il tema del welfare aziendale ed occupazionale sta prendendo sempre più piede e sempre maggiore è lo sforzo di delineare i confini di un territorio in rapida evoluzione e ancora tutto da esplorare nella sua dimensione casistica ed esperienziale, anche in considerazione, chiarisce ancora l’A., delle preoccupazioni di chi ha segnalato i rischi di un attacco alla idea tradizionale di un welfare universalistico, incentrato sullo *status* di cittadino e di una possibile dispersione di risorse che resterebbero prive di un quadro unitario di riferimento e di linee di azione capaci di intervenire per correggere gli squilibri e le carenze del nostro modello sociale.

### **2.2.5 Dal Welfare State al Welfare Aziendale e occupazionale: tentativi di definizione**

Individuare una definizione univoca del welfare aziendale non sempre è semplice in quanto, nonostante la diffusione e il grande utilizzo di questo termine, in dottrina sono presenti svariate definizioni che tendono a circoscrivere o ampliare l'ambito di riferimento.

Una prima definizione da cui è utile partire è quella fornita da T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, cit., p.19, che identifica il welfare aziendale come un insieme di benefit e prestazioni monetarie e non monetarie erogati e promossi dalle imprese al fine di incrementare, migliorare e sostenere la vita economica e sociale dei dipendenti di un'azienda e del loro nucleo familiare, in una dimensione di benessere e cittadinanza aziendale. Anche Y. CURZI, I. SENATORI, in *Welfare aziendale, competitività e relazioni industriali: luci e ombre di un connubio possibile*, Quaderni Fondazione Marco Biagi, 2015, pp.3 ss., abbracciano una concezione ampia e in linea con le prassi comuni, includendo da un lato gli schemi tradizionali di welfare relativi alle pensioni e alla salute, dall'altro la tutela dei bisogni che stanno emergendo in questi anni, come la conciliazione della vita privata e lavorativa, i compiti di cura familiare, i contributi per l'acquisto della casa ed altre forme di sostegno al reddito e lo sviluppo delle competenze. I due autori inseriscono in questa definizione non solo i servizi in natura e i cash benefits, ma anche gli interventi sull'organizzazione di lavoro. Questi interventi consistono nel cambiamento degli orari di lavoro per favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e privata, in nuovi sistemi di valutazione e remunerazione incentrati su una logica di risultato e non di presenza e nello sviluppo dell'employability ossia la capacità di poter variare le proprie mansioni

all'interno dell'organizzazione per sviluppare conoscenze nuove e diversificate.

Un ulteriore tentativo di definizione è quello fornito da M. SQUEGLIA, *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *ADL*, 2017, n.1, p. 103 ss., secondo cui, l'espressione prova a racchiudere una multiforme strumentazione interdisciplinare avente, quale obiettivo, quello di promuovere la vita privata dell'individuo e non solo la vita lavorativa del prestatore d'opere. Un'accezione che si presenta inevitabilmente onnicomprensiva di previdenza, genericamente intesa, nella quale sono ricondotte, in modo disorganico e a-sistematico, tutte le iniziative del datore di lavoro in qualche misura riferibili a una finalità di benessere collettivo, che ecceda i livelli minimi di tutela della salute nei luoghi di lavoro imposti dalla legge.

La ricostruzione del welfare aziendale sin qui operata, ci orienta a ricomprendere nella definizione, non solo i beni e i servizi messi a disposizione del dato di lavoro ma anche le misure di conciliazione vita-lavoro e della cura dei minori, come ad esempio la possibilità di combinare con più flessibilità gli orari di lavoro, la possibilità di accedere a nidi aziendali o in convenzione oppure le facilitazioni nel disbrigo di faccende domestiche e amministrative/legali, rese mediante strumenti come il "maggior-domo aziendale", come sottolineano anche A. CIARINI, S. LUCCARINI, *Il welfare aziendale in Italia*, cit..

La complicatezza nel circoscrivere la definizione di welfare aziendale, deriva anche dal fatto che in dottrina si è coniata un'altra nozione, quella di welfare occupazionale, che sembra, per alcuni versi, sovrapporsi a quella di welfare aziendale. Le origini di tale concetto risalgono a R. TITMUS, *Essay on the Welfare State*, *Allen and Unwin*, Londra, 1958, p. 100 (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963, p. 58),

che distingue tra social welfare, fiscal welfare e, appunto, occupational welfare, definendo quest'ultimo come: «l'insieme delle prestazioni sociali erogate dalle aziende ai propri lavoratori in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri». Anche A. SINFIELD, *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy* 1978, vol. 7, n. 2, pp. 129-156, afferma che il welfare occupazionale include i benefici ricevuti da un dipendente attraverso o come risultato del suo rapporto di lavoro oltre e al di là dei benefici pubblici». Ancora, R. GOODIN, M. REIN, *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, vol. 79, n. 4, pp. 769-801, descrivono il welfare occupazionale come prestazioni sociali fornite dai datori di lavoro privati e dallo stato nel suo ruolo di datore di lavoro. Infine, K. FARNSWORTH, *Welfare through work: An audit of occupational social provision at the turn of the new century*, in *Social Policy & Administration*, 2004, vol. 38, n. 5, p. 438, fa riferimento a prestazioni sociali volontarie fornite dal datore di lavoro.

Talune forme di welfare occupazionale sono state riscontrate, secondo C. AGOSTINI, U. ASCOLI, *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura del modello italiano?*, in *Politiche Sociali*, 2014, n.2, fin dal 1958 già da Richard Titmuss, abbracciano il riferimento al “welfare occupazionale” come ad un insieme di prestazioni che sono erogate a seguito di un processo di contrattazione fra le parti sociali o come prodotto di iniziative unilaterali e volontarie promosse dalle imprese.

In M. TIRABOSCHI, *Primo Rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, *cit.*, vengono utilizzate entrambe le terminologie: con Welfare occupazionale si indica l'insieme dei servizi e delle prestazioni che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri, mentre nel welfare aziendale in senso stretto, afferiscono le misure che incidono, ben oltre la semplice incentivazione fiscale, sull'assetto organizzativo e

produttivo di impresa. Tale distinzione viene definita dagli autori come “funzionale” in quanto, sulla base di questa distinzione, rimangono nell’ambito del welfare occupazionale le prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla famiglia con una finalità redistributiva e concessiva o sociale, mentre si riconducono nel sottoinsieme del welfare aziendale le misure che hanno una funzione economica, sia perché integrano lo scambio contrattuale, ma anche perché possono incidere sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore.

M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, cit., p.86, ritiene utile definire attraverso la nozione di “welfare occupazionale”, secondo la nota elaborazione di Richard Titmuss, l’insieme dei servizi e delle prestazioni sociali che vengono erogati dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri indipendentemente tanto dal tipo di misura quanto dalla sua fonte “normativa” (volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale, previsione di CCNL o di contratto aziendale ecc.). Con riferimento alla espressione “welfare aziendale” l’A. propone invece di adottare una accezione più ristretta e tecnica, al fine di dare pieno valore alla connessione tra i due termini utilizzati, welfare e impresa, e cioè a tutti quei servizi o prestazioni che siano funzionali a un preciso e consapevole (lato azienda) modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi ben oltre la semplice agevolazione fiscale o la pur importante riduzione del costo del lavoro. In questo senso il welfare aziendale non è più solo un tema redistributivo, in termini di responsabilità sociale di impresa, ma anche e soprattutto di relazioni industriali, in termini contrattuali e partecipativi e anche di ripensamento del perimetro della rappresentanza.

La corrente denominazione di «welfare aziendale» per indicare queste misure è in verità atecnica. Il Testo Unico delle imposte sui redditi (Tuir) non menziona mai il welfare aziendale, definizione che però è invalsa nel linguaggio comune per riferirsi (proprio tenuto conto del combinato disposto degli artt. 51 e 100 del Tuir) all'insieme di opere e servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente, 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 per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. Cui si aggiungono i servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa a essi connessi, nonché la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e le borse di studio a favore dei medesimi familiari; i servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti; i contributi e i premi versati dal datore di lavoro, 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.

La comune finalizzazione di detti beni e servizi a migliorare il benessere dei lavoratori e dei suoi familiari ne giustifica la corrente denominazione di «welfare». Senonché va subito messo in evidenza il possibile fraintendimento che questa denominazione rischia di generare per l'evidente assonanza con la definizione del welfare pubblico (S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, cit., p.20).

Le terminologie di welfare aziendale e welfare occupazionale non esauriscono il novero delle tante espressioni che si affastellano nelle trattazioni sul tema. In particolare, una delle prime definizioni di welfare, è legata alla definizione di welfare state, ed è quella di A. BRIGGS, *The Welfare State in historical perspective, 1961, Archives Européennes*

*des Sociologie*, II, p. 226, che lo individua come sistema volto a modificare le forze di mercato in almeno tre direzioni: 1) garantire a persone e famiglie la sussistenza; 2) ridurre la loro insicurezza attraverso interventi di sostegno in caso del verificarsi di determinati eventi (per esempio, malattia, vecchiaia e disoccupazione); 3) assicurare a ogni cittadino, senza distinzione di classe o di status sociale, i migliori standard disponibili in relazione a una determinata gamma di servizi sociali.

In termini più moderni, lo Stato sociale «si assume la responsabilità di coprire i grandi rischi sociali per la generalità della popolazione» (A.M. BATTISTI, *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013, p. 152) al fine di garantire il benessere dei cittadini. In questa prospettiva, lo Stato sociale implementa un insieme di politiche pubbliche di assistenza e protezione sociale volte a erogare servizi (prestazioni in natura) e benefici (prestazione monetarie) al fine di rispondere a bisogni di base e tutelare i cittadini dalla indigenza e dai rischi derivanti dalla assenza di reddito in caso di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia. A queste si aggiungono le politiche dirette a strutturare e organizzare «alcuni servizi di grande rilevanza sociale, quali l'istruzione e la sanità» (R. ARTONI, *Stato Sociale*, Alfabeto Treccani, Treccani, 2014, versione Kindle, cap. 1, posizioni 6-9).

E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana Un'indagine ricostruttiva*, cit., individua il welfare aziendale, in relazione al welfare state, ritenendo che, secondo una lettura politologica, il welfare aziendale interviene sul versante qualitativo in senso sussidiario, integrativo o addirittura sostitutivo rispetto al welfare state affetto da crisi fiscale, nel senso di erogare beni che né il reddito da lavoro, né il welfare state riescono ad assicurare ai lavoratori. Infatti, a parere dell'A., il presupposto implicito del welfare

aziendale è rappresentato dal soddisfacimento dei bisogni e delle esigenze dei lavoratori, non efficacemente soddisfatti dal compenso monetario, che diventano parte della relazione di lavoro.

“Se il «welfare state» è l’«insieme di politiche pubbliche [...] tramite le quali lo Stato fornisce ai propri cittadini protezione contro rischi e bisogni prestabiliti, sotto forma di assistenza, assicurazione o sicurezza sociale” (M. FERRERA, *Le politiche sociali*, Il Mulino, 2006, pp. 12-17), allora il concetto di welfare implica l’idea di bisogni non soddisfatti col reddito da lavoro, e, in particolare, il concetto di welfare aziendale presuppone che sia l’azienda a soddisfare almeno in parte tali bisogni, tramite strumenti assistenziali, assicurativi, o di altro tipo, diversi comunque, per natura e intitolazione soggettiva, da quelli propri e tipici del welfare state. Le ragioni per cui alcuni bisogni non sono soddisfatti mediante il reddito da lavoro, può essere quantitativa, e cioè riconducibile all’insufficienza o carenza del reddito, o qualitativa, ossia dovuta all’insoddisfatto bisogno di beni non monetari.

Il welfare state può intervenire per ridurre il problema relativo all’insufficienza delle risorse, e della loro redistribuzione mentre, il welfare aziendale si pone a sussidio, ad integrazione del welfare state, sia per far fronte alla crisi fiscale che lo caratterizza, sia per erogare beni e i servizi che né il reddito da lavoro, né il welfare state riescono ad assicurare ai lavoratori, soprattutto dal punto di vista qualitativo (In questo senso, A. TURSI, *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *RPS*, 2012, n.3). A questa ricostruzione di Tursi si collega il concetto espresso da B. CARUSO, *«The Bright Side of the Moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., il quale riconosce che, per molti, alla base della riscoperta del concetto di welfare occupazionale, ci sia una spiegazione di tipo negativo per cui, è la crisi del welfare state e della sua capacità di rispondere a nuovi bisogni a far riemergere il ruolo

del welfare messo a disposizione dalle aziende. Tuttavia l'autore, ritiene che la spiegazione non colga alcuni tratti di novità, in particolare, non tenga conto del cambiamento di natura strutturale del modo di organizzarsi dell'impresa e della rinnovata centralità della persona nell'esperienza del lavoro e dell'impresa stessa.

Partendo dal presupposto che il compenso monetario derivante dalla relazione di lavoro non è grado di per sé di soddisfare la totalità delle esigenze dei lavoratori, fermo restando che il welfare state non è più in grado di sopperire da solo alle nuove domande, la recente attenzione e diffusione di esperienze di welfare occupazionale si dimostrano essere molto più complessa e articolata rispetto al passato, legate ad un nuovo modo di concepire l'impresa con l'avvento della Quarta Rivoluzione Industriale e caratterizzate da una dimensione multilivello e multistakeholders.

T. TREU, *Introduzione al Welfare aziendale*, cit., rileva che l'ipotesi che il welfare privato, in specie aziendale, costituirebbe una compensazione o una surroga a un retrenchement generale del welfare pubblico non è esaustiva. Infatti egli sostiene che l'obiettivo da perseguire mediante il welfare messo a disposizione delle aziende, sia quello di soddisfare bisogni e aspettative che il welfare pubblico non riesce a soddisfare, a causa delle restrizioni da tempo in atto della finanza pubblica ma anche per la crescente personalizzazione di molti bisogni e rischi sociali.

Un'ulteriore definizione che ha assunto un notevole peso all'interno della dottrina, è quella di secondo welfare. L'espressione secondo welfare è stata coniata in Italia come il complesso di programmi e iniziative che si stanno sviluppando intorno alla protezione sociale pubblica e tradizionale ma, come sottolineano gli autori, la sua espansione è massima nel mondo anglosassone: Gran Bretagna, Canada, Australia ma soprattutto Stati Uniti, dove il primo welfare è

sempre stato legato al privato e lontano dalla concezione universalistica, anche di specifici servizi.

All'interno del volume M. FERRERA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in M. FERRERA E F. MAINO (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Einaudi, 2013, il welfare aziendale viene definito come “l'insieme dei benefit e servizi forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere familiare”. In merito al concetto di “secondo welfare” lo stesso M. FERRERA, *Le politiche sociali, cit.*, (spiega come l'aggettivo “secondo” abbia una duplice connotazione. Da un lato ha una connotazione temporale in quanto si tratta di forme che si innestano nel primo welfare, quello edificato dallo stato nel corso del novecento, dall'altro rileva anche una sua rilevanza funzionale dal momento che il secondo welfare si aggiunge agli schemi del primo welfare sperimentando nuovi modelli organizzativi, gestionali e finanziari e avventurandosi in sfere di bisogni inesplorati dal pubblico. L'autore nel descrivere il campo di azione, afferma che il secondo welfare dovrebbe occuparsi del “settore della protezione sociale integrativa volontaria, soprattutto nei settori delle pensioni e della sanità, nonché la parte rimanente dei servizi sociali.

M. FERRERA, F. MAINO, *Secondo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia, Percorsi di Secondo Welfare*, 2015, individuano nell'espressione “secondo welfare”, due vantaggi:

- Avere una connotazione più generale, priva di delimitazioni territoriali o organizzative, essere un concetto “relazionale”, che getta un ponte immediato con la sfera del “primo welfare”.

- Non avere la pretesa di sostituirsi, neanche terminologicamente, al welfare state nella sua accezione classica, intendendo esserne un complemento, un'aggiunta in quanto integra il primo in quanto lacunoso o addirittura assente. Inoltre il secondo welfare non avendo una dimensione può ricomprendere tanto le azioni delle aziende, quanto quelle delle comunità e dei territori, sia il welfare unilaterale che quello contratto.

E. MASSAGLI E S. SPATTINI, *Il Dizionario Breve sul welfare aziendale, a cura di Adapt e Aiva*, in *Bollettino Adapt*, 18 settembre 2017, con il termine welfare si identificano in generale “l’insieme delle prestazioni (in natura) e benefici (monetari) volti a rispondere a bisogni di base legati alla famiglia, all’infanzia, all’abitazione e a tutelare i cittadini dall’indigenza e dai rischi derivanti dall’assenza di reddito in caso di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia.” Facendo rientrare in questa definizione anche le prestazioni che riguardano altri ambiti di particolare rilevanza sociale, come l’istruzione e la sanità, condividendo in parte la connotazione data dagli autori appena sopra citati. In assenza di una specifica previsione legislativa, non è possibile intendere compiutamente il «welfare aziendale», così M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d’indagine, prospettive di sviluppo*, cit., pp.807-808, riconduce la sua definizione alle costruzioni della dottrina ritenendo comunque che l’espressione prova a racchiudere la multiforme strumentazione interdisciplinare dei cd. fringe benefits (e, dunque, della retribuzione in natura di cui all’art. 2099 c.c.) avente, quale obiettivo, quello di promuovere la vita privata dell’individuo e non solo la vita lavorativa del prestatore d’opere.

## 2.2.6 La dimensione territoriale del welfare aziendale: dalla bilateralità al concetto di territorio

Prima di affrontare, nel prosieguo della presente Literature Review, il tema del welfare territoriale e delle sue possibili evoluzioni future, verrà fatto cenno al welfare bilaterale come forma tipica sviluppatasi all'interno delle aziende e dei territori, grazie al paritetico impegno delle parti coinvolte, per l'erogazione di servizi di welfare aventi spesso una ricaduta locale.

F. RAZETTI, *Bilateralità e welfare Contrattuale: quale ruolo per i territori?*, in *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, 2015, pagg.1-9, affronta innanzitutto il termine nell'accezione più ampia che è quello della bilateralità che, come riporta il dizionario Treccani, indica la condizione di ciò che è bilaterale, che, a propria volta, si riferisce a «ciò che coinvolge due parti». Queste parti, nel campo delle relazioni industriali, sono quelle sociali: datoriale e sindacale. Per questo l'A. ritiene possano essere definiti bilaterali diverse prassi e strumenti con cui le parti sociali regolano i loro rapporti, attraverso un assetto ispirato ai principi di partecipazione e sussidiarietà. In particolare, l'A. richiama altra dottrina per sottolineare che, per «bilateralità» in Italia si allude principalmente, se non esclusivamente, alla composizione e gestione paritetica delle strutture che la incarnano, c.d. organismi bilaterali, quando acquisiscono natura giuridica. Tali organismi bilaterali originano dalla libera contrattazione fra le parti sociali, sono composti e gestiti pariteticamente dai rappresentanti delle parti che stipulano i contratti che li istituiscono e hanno come principale finalità l'erogazione di servizi e prestazioni, definiti soprattutto in sede contrattuale e finanziati grazie ai contributi versati da lavoratori e datori di lavoro. Nel contributo si specifica poi che l'espressione affine e ricorrente di ente

bilaterale, può essere intesa come sinonimo di organismo bilaterale o come un sottogruppo di organismi bilaterali, infatti *“In questa seconda accezione, gli enti bilaterali sarebbero quegli organismi paritetici rispondenti alle caratteristiche identificate nel d.lgs. 276 del 2003 (attuativo della Legge 30/2004, cosiddetta Legge Biagi), in base al quale gli enti bilaterali sono «organismi costituiti su iniziativa di una o più associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative, quale sede privilegiata per la regolazione del Mercato del Lavoro» (art. 2, c. 1, lett. h). Il tratto comune di questi soggetti istituzionali (organismi e enti) è il fatto di essere tutti preposti allo svolgimento “di una attività diretta a soddisfare interessi esplicitamente condivisi, pur essendo costituiti da soggetti controparti nel sistema delle relazioni industriali e che mantengono la loro autonomia al di fuori dei vincoli assunti con la loro istituzione” (F. RAZETTI, *Bilateralità e welfare Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, 2015, *cit.*, pag. 3).*

Il sistema bilaterale o della bilateralità fa infine riferimento all'insieme di relazioni che intercorrono fra i diversi organismi bilaterali che possono estrinsecarsi, per esempio, all'interno di un medesimo settore contrattuale, dove gli organismi bilaterali possono articolarsi su più livelli territoriali (nazionale, regionale, provinciale). Infatti, le prime forme organizzate di bilateralità si sono sviluppate, all'inizio del secolo scorso, proprio a livello locale, soprattutto nei settori diversi dall'industria manifatturiera, in quanto caratterizzati da una contrattazione basata sul livello provinciale e privi di alcune condizioni essenziali per lo sviluppo degli ammortizzatori sociali nell'industria (primo fra tutti, la Cassa Integrazione Guadagni), per cui la bilateralità rimane a lungo un fenomeno circoscritto, limitato perlopiù alla «costituzione di fondi e tavoli tecnici in materia di formazione, apprendistato, salute e sicurezza». (F. RAZETTI, *Bilateralità e welfare Contrattuale: quale ruolo per i territori? cit.*, p.5)

Nel complesso, dunque, l'A. riassume le caratteristiche dello sviluppo della bilateralità in Italia, lungo due direttrici: da un lato, la diffusione della bilateralità dall'edilizia a molti altri settori produttivi, tradizionalmente sprovvisti di istituzioni bilaterali; all'altro, l'allargamento delle materie oggetto di intervento degli enti bilaterali. In altre parole, un allargamento settoriale e funzionale della bilateralità, frutto anche di interventi di tipo legislativo che hanno esplicitamente riconosciuto o attribuito agli istituti della bilateralità l'esercizio di una serie importante di funzioni. L'esempio più recente di questo processo è costituito dalle disposizioni contenute nella Legge 92 del 2012 (cosiddetta «riforma Fornero» del mercato del lavoro), poi nei decreti attuativi dell'ultimo intervento legislativo in materia («Jobs Act»: Legge 183 del 10 dicembre 2014 e D. Lgs. 148/2015), i quali hanno esportato il modello dei «fondi bilaterali di solidarietà», sviluppatosi soprattutto nel comparto artigiano, a tutte quelle aree dell'impiego privato che risultavano ancora prive di «ammortizzatori sociali» in caso di sospensione dell'attività lavorativa. (F. RAZETTI, *Bilateralità e welfare Contrattuale: quale ruolo per i territori? cit.*, p. 9)

L'A. ricorda in ultimo che “*lo stretto legame con il territorio di riferimento – sia di molte esperienze aziendali sia del mutualismo storico – rende la bilateralità una componente promettente nella costruzione di un secondo welfare che, oltre a mobilitare attori e risorse non pubblici, sappia valorizzarne l'ancoramento nel contesto locale (Maino e Ferrera 2013): adattando l'offerta di welfare alle esigenze specifiche di quel territorio, sperimentando servizi e strumenti innovativi, creando reti con altri attori per costruire un'offerta integrata di politiche sociali. Una prospettiva tanto più interessante in quei settori produttivi che, caratterizzati da alta frammentazione e ridotte dimensioni di impresa, costituiscono sicuramente terreno poco fertile per lo sviluppo del welfare su base aziendale*” (F. RAZETTI, *Bilateralità e welfare Contrattuale: quale ruolo per i territori?, cit.*, p.2).

Il territorio, dunque, è stato spesso richiamato nei precedenti paragrafi in quanto si tratta di uno spazio di pianificazione in cui le parti sociali, per quanto attiene alla nostra trattazione, hanno un ruolo da protagonisti nel delinearne i confini e le azioni che in esso possono svilupparsi, anche nell'ambito del welfare. Le parti, possono infatti *“fungere da leva per lo sviluppo locale inteso come sviluppo dei “luoghi di vita” in un’accezione che non si limita a considerare solo l’ambiente produttivo ma il contesto sociale complessivo in cui l’iniziativa economica riesce a crescere grazie alle risorse, in primis umane, presenti; nonché modificare il rapporto di scambio tra sistema delle imprese e territorio verso una maggiore sinergia che accresca logiche cooperative, visioni condivise e opportunità di reciproco sviluppo”*, M. TIRABOSCHI, *Primo Rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, pp. XXXIII ss., dalla ricostruzione delle esperienze di welfare aziendale, condotta sulla base dell’analisi della contrattazione collettiva, emerge la necessità di approccio integrato verticale tra misure di welfare a livello aziendale e livello di settore, alla quale sembra opportuno affiancarne un’altra, più orizzontale, che comprende la dimensione territoriale, al fine di comprenderne gli impatti sociali sui territori. Infatti, è su questo livello che in questo Rapporto si individua il territorio come terreno in cui «potenzialmente il welfare aziendale e il welfare occupazionale di filiera possono generare effetti moltiplicativi maggiormente diffusi, quali: tenere insieme la dimensione produttiva/occupazionale con quella comunitaria/sociale per sostenere e mettere a valore le risorse e le potenzialità del territorio di riferimento, inteso non tanto in senso geografico ma come luogo d’interazione tra diversi attori, anche innovativi.

R. PESSI, *L’accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l’avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *Giornale di Diritto del lavoro e di Relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 133-142, e F. ALACEVICH, *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giornale di*

*diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 143-152, parlano di “welfare territoriale” riferendo l’aggettivo territoriale a un livello di contrattazione che, pur riguardando misure di welfare aziendale, si sposta dal livello di impresa a quello più ampio del territorio attraverso relazioni tra parti sociali impostate su logiche multi-level.

L. PESENTI, *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in V. CESAREO (a cura di), *Welfare Responsabile*, 2017, Vita e Pensiero, pp. 201-224, parlando di welfare aziendale territoriale, considera il livello territoriale come un livello intermedio compreso tra il quello della contrattazione collettiva nazionale e categoriale e la contrattazione aziendale. Secondo l’A. il fenomeno del welfare territoriale può essere descritto come un processo di costituzione di cluster territoriali di imprese, simili ai distretti industriali in quanto agglomerati spontanei di imprese concentrate sul territorio, generalmente medie o piccole, che cooperano o fanno ricorso a risorse comuni in una o più aree affini al loro settore, ma che differiscono da questi perché non sono incentrate necessariamente su filiere interconnesse, ma si caratterizzano in base al collective good messo in comune, prodotto e utilizzabile nell’ambito delle specifiche relazioni cooperative agevolate dalle associazioni datoriali e grazie anche alle attività di semplificazione gestionale e operativa dei provider. Le differenze in tema di governance territoriale determinano quindi le fattezze degli agglomerati di imprese sul territorio in base alle tipologie di servizi di welfare condivisi e non invece a seconda delle caratteristiche delle imprese medesime.

È richiamato da più autori come il welfare contrattato a livello territoriale rappresenterebbe una soluzione di più facile accesso al welfare aziendale per le PMI. T. TREU (a cura di), *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 18-19, afferma, infatti, che meno diffuse sono le misure di welfare

nelle piccole e medie imprese, perché solo parzialmente sostenute dalla contrattazione territoriale, che appunto assume particolare rilevanza proprio per consentire la diffusione del welfare in tali contesti. L'A. aggiunge che l'affermarsi di “*prassi di concertazione territoriale su temi difficili come il welfare dipende peraltro dall'evoluzione generale in senso partecipativo e decentrato delle nostre relazioni industriali?*” (T. TREU (a cura di), *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti, Welfare aziendale 2.0*, cit., p. 26). Anche F. MAINO, G. MALLONE, *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di sviluppo*, in T. TREU (a cura di), *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti, Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 104 e ss., fanno notare la rilevanza della contrattazione territoriale perché il welfare possa essere praticabile anche per le piccole e medie imprese, che potrebbero soffrire della loro scarsa sindacalizzazione e della eterogeneità dei rapporti di forza.

Dopo aver affrontato il territorio dal punto di vista della bilateralità e del rapporto con il welfare, sembra opportuno evidenziare alcuni elementi caratteristici del territorio, della dimensione locale e della prossimità, quali ambiti privilegiati per lo sviluppo delle organizzazioni. A tal proposito si segnalano L. CASANO, M. ROIATTI, F. SEGHEZZI, *Literature review- Fabbisogni di competenze professionali dalla rilevazione alla ricomposizione del disallineamento- Osservatorio del mercato del lavoro del terziario e del turismo-Umbria*, Ottobre 2018, p.24 ss. in cui si ricostruisce una letteratura ragionata sul tema del territorio. In particolare, E. BATTAGLINI, *Sviluppo territoriale. Dal disegno di ricerca alla valutazione dei risultati*, Franco Angeli, 2014, p.15, nel tempo, le località assumono il ruolo di ambiente favorevole (o sfavorevole) per le imprese, “*rendendo possibile la creazione di economie (o diseconomie) esterne e dando luogo a specifiche forme di cooperazione tra le imprese e tra gli attori dello sviluppo*”. In questo senso, il riferimento ai concetti di competitività territoriale e sviluppo locale è oggetto del vasto lavoro di Roberto Camagni: per questo

Autore, ciò che ha prodotto sviluppo ed innovazione in alcune aree territoriali non sarebbe stata dunque l'affermazione di una singola impresa, ma la competitività di un intero territorio, espressa attraverso sinergie tra istituzioni e attori socio economici. Tali sinergie sarebbero dunque alla base di processi di accumulazione di conoscenze e di diffusione di informazioni, utili a sostenere lo sviluppo nell'ambito di una programmazione efficace (cfr. R. CAMAGNI (a cura di), *Innovation networks: spatial perspectives*, Belhaven Press, 1991; R. CAMAGNI, *Territorial capital and regional development*, in R. CAPELLO, P. NIJKAMP (a cura di), *Handbook of Regional Growth and Development Theories*, Edward Elgar, 2009). Coerentemente con quanto fin qui esposto, il concetto di "locale" viene ricondotto essenzialmente a quello di "prossimità" ed ai conseguenti vantaggi, quali «l'accessibilità delle informazioni grazie a contatti informali, casuali (rumors finanziari o commerciali) e interpersonali» (E. BATTAGLINI, *Sviluppo territoriale. Dal disegno di ricerca alla valutazione dei risultati*, cit., p.16). La prossimità, sarebbe dunque ancora responsabile di generare effetti positivi, come la cooperazione in senso stretto, derivante dal coordinamento e dal controllo reciproco di unità produttive. Essa sarebbe anche elemento abilitante per la produzione di lavoro qualificato, favorendo l'imitazione e la diffusione di modelli organizzativi o di routine gestionali e incoraggiando l'individuazione di strategie commerciali comuni di promozione, stimolando infine innovazioni di tipo tecnologico e organizzativo (si veda E. DANSERO, *Sistemi territoriali locali, milieu, ecosistema: riflessioni per incorporare la nozione di sostenibilità*, in P. BONORA (a cura di), *SLoT quaderno 1. Appunti, discussioni bibliografie del gruppo di ricerca SLoT sul ruolo dei sistemi locali nei processi di sviluppo territoriale*, Baskerville, 2001).

L. CASANO, M. ROIATTI, F. SEGHEZZI, *Literature review*, cit., p.24 ss., sottolineano inoltre che, in letteratura, il tipo di rete in cui un'organizzazione si colloca è particolarmente rilevante in quanto

definisce il suo potenziale in termini di opportunità strategiche con riferimento al macro-settore in cui opera, mentre sarebbe poi la qualità delle relazioni con gli altri attori a definirne la capacità di mettere in pratica tali opportunità (sull'attenzione all'approccio reticolare quale fundamenta della creazione e diffusione del valore, già A. AMIN, N. THRIFT, *Neo-Marshallian Nodes in Global Networks*, in *International Journal of Urban and Regional Research*, 1992, vol. 16, n. 4, 571- 587, e M. CASTELLS, *The Rise of the Network Society*, Blackwell, 1996).

### **2.2.7 Verso nuove prospettive**

Avviandoci verso la conclusione del Capitolo del lavoro di ricerca dedicato alla Literature Review, si forniscono degli spunti di riflessione in merito alle prospettive del welfare aziendale sia in relazione al Welfare State sia in relazione alla trasformazione del lavoro e al cambio di paradigma nei rapporti di lavoro ad essa conseguenti. Ciò consentirà di collegare l'impianto teorico della trattazione con il caso di studio che seguirà, il quale ha come elementi fondamentali l'associazionismo datoriale territoriale e il welfare aziendale in una prospettiva di relazioni industriali. A tal proposito è opportuno citare R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, cit., p.135 ss., il quale riconosce come il welfare state nella società post industriale, soprattutto nell'ordinamento italiano, abbia iniziato a manifestare rilevanti criticità, connesse alla relativa sopravvenuta insostenibilità finanziaria, alla quale, non potendo fare fronte incrementando i livelli di pressione tributaria e ricorrendo al debito pubblico, è “*divenuta la più grande pietra d'inciampo del nostro processo di sviluppo*”.

In questa prospettiva, l'A. ritiene dunque pressante «l'esigenza di un'evoluzione dal welfare state alla welfare society, in cui il benessere dei cittadini è rimesso non più al solo Stato, ma alla società nel suo complesso, in un'interazione organizzata tra gli enti pubblici (nelle varie articolazioni territoriali, sulla base del principio della sussidiarietà verticale), le imprese e la società civile organizzata (sindacati, enti no profit e bilaterali, volontariato, cooperative sociali, fondazioni). »

M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, cit., p. 87 e ss., riprendendo le parole di R. Pessi, sostiene che, se inquadrato dentro una prospettiva di relazioni industriali, il welfare aziendale potrebbe contribuire a disegnare “*un nuovo modello di welfare, una welfare society appunto, in cui anche le risorse del welfare capitalism, sotto la vigilanza dello Stato che garantisce ed agevola l'universalizzazione delle forme di intervento, sono gestite insieme alle forze sociali – e, più in generale, con la società civile organizzata – alla quale è affidata la concretizzazione e la personalizzazione delle misure di supporto sociale*”. Se infatti, continua l'A., è da valutare, specialmente in termini di causa ed effetto, la correlazione, molto utilizzata in letteratura, tra progressivo arretramento del welfare pubblico (*retrenchment*) e recente esplosione del welfare aziendale, sembra possibile muoversi oltre l'idea diffusa in base alla quale il fenomeno sia ascrivibile all'interno delle iniziative di responsabilità sociale di impresa, come se si trattasse di un'evoluzione del paternalismo industriale di fine Ottocento inizio Novecento, cui si è fatto cenno nel corso della trattazione.

Dunque, in questa prospettiva l'A. sottolinea che, seppure l'utilizzo in chiave (anche) economica della leva del welfare aziendale si è per lungo tempo posto apertamente in contrasto alla visione solo paternalistico/sociale del Testo Unico delle Imposte sui Redditi, la modifica introdotta con la Legge di Stabilità per il 2016, oltre agli

indubbi vantaggi fiscali e di riduzione del costo del lavoro, rappresenta in effetti un vero e proprio cambio di paradigma normativo nei percorsi evolutivi del welfare aziendale ed occupazionale, in quanto viene pienamente valorizzata la dimensione bilaterale e contrattuale delle misure *“che entrano (almeno potenzialmente) dentro un rinnovato scambio tra lavoro e (non più solo) retribuzione, con la possibilità, anch'essa fiscalmente incentivata, di convertire, ricorrendo le condizioni previste dalla legge, i premi di risultato in misure di welfare”*.

Si può addirittura immaginare, continuando nel ragionamento dell'A., che la normativa fiscale ha dato impulso e favorito pratiche che già si andavano configurando nel sistema di relazioni industriali, in funzione di un cambio di paradigma economico prima ancora che sociale e/o redistributivo, per cui la progressiva diffusione del welfare aziendale non sarebbe tanto, e solo, la risposta all' arretramento del welfare pubblico ma un processo di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali alle profonde trasformazioni che stanno attraversando il mondo del lavoro ( M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, cit., p.92).

Preso atto del superamento del paradigma produttivo di stampo fordista-tayloristico del Novecento industriale e del fatto che le trasformazioni che ne sono seguite *“sono la causa più profonda della crisi del nostro modello sociale e del welfare pubblico in generale che proprio su questo paradigma industrialista risulta ancora oggi incentrato”* M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, cit., p.92, riprendendo le parole di R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, cit., p.135, non è necessario smantellare lo Stato sociale, bensì trasformarlo ed alleggerirlo, per ottenere un modello di welfare

nuovo, capace di superare la crisi del sistema tradizionale attraverso il coinvolgimento della dimensione pubblica e dei gruppi sociali.

In questo modello il ruolo dello Stato viene ridisegnato per divenire il centro di coordinamento delle formazioni sociali impegnate ad intercettare le aspettative ed i bisogni degli individui nel rispetto delle loro identità. Al fine proprio di porre rimedio alla tendenza dello Stato sociale di agire con interventi figli di una logica rigorosamente egualitaria ed impersonale, l'A. mette in luce il fatto che tale meccanismo aderisce ad una concezione non retributiva delle prestazioni in oggetto che però appare inadeguata rispetto alle attuali esigenze del modello economico post-industriale, in relazione alle quali non può non trovare spazio una *“genesì contrattuale collettiva del welfare aziendale”* che oltre a *“testimoniare un possibile indice di meritevolezza istituzionale, rivela un elemento di flessibilità gestionale”*, atteso che lo strumento contrattuale-collettivo può *“governare in maniera efficace taluni possibili effetti indiretti dei benefici riconosciuti a tutti i dipendenti”* (così R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society, cit.*, p.136).

È precisamente in questa prospettiva di analisi, M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali, cit.*, p. 94, ritiene possibile impostare i rapporti tra welfare pubblico e welfare privato, non più in chiave di integrazione e complementarietà né tanto meno in termini di gerarchia, ma di *“interpretare e ricostruire un nuovo paradigma economico e sociale coerente con le dinamiche della Quarta rivoluzione industriale e che incide tanto sullo Stato quanto sul mercato”*.

Il welfare aziendale acquisisce, così, un ruolo essenziale nelle grandi trasformazioni economiche e sociali, in grado di rispondere ai bisogni derivanti da tali trasformazioni e *“unire in un quadro unitario le ragioni della produttività con quelle della redistribuzione del valore creato e del benessere dei*

*lavoratori,*” all’interno di una precisa logica di sistema che vada oltre gli stretti confini della singola impresa e colga le connessioni con i fattori abilitanti dei processi produttivi e redistributivi che accompagnano il paradigma della Impresa 4.0 e, in generale, della Quarta rivoluzione industriale (si veda, in particolare, M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, cit., p.94 ss.). La migliore prospettiva per affrontare il tema dello sviluppo del welfare aziendale e occupazionale in Italia viene individuata quindi in M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, cit., p.96: la prospettiva delle relazioni industriali, per provare a fornire sistematicità al welfare negoziale, favorendo l’interlocuzione con le istituzioni nazionali e locali competenti e lo sviluppo omogeneo per contenuti, settori produttivi, territori, gruppi di lavoratori, aree coperte.

## CAPITOLO III

### **Caso di studio: l'esperienza del welfare aziendale in Provincia di Cuneo**

#### **Introduzione**

3.1.1 Confindustria Cuneo e il perimetro della rappresentanza

3.1.2 Inquadramento del welfare aziendale nella recente legislazione e contrattazione

3.1.3 Il welfare aziendale in Provincia di Cuneo

#### **Lo studio di caso. Analisi della contrattazione collettiva aziendale**

3.2.1 Il Premio di Risultato e il Welfare Contrattuale

3.2.1.1 La contrattazione collettiva nazionale: il CCNL della industria metalmeccanica e della installazione degli impianti

3.2.1.2 La contrattazione collettiva di secondo livello nel settore metalmeccanico

3.2.2 Confindustria Cuneo e le iniziative di welfare nel territorio

3.2.2.1 Patto territoriale Confindustria Cuneo, Confcommercio, Confcooperative -Ubi Banca

3.2.2.2 Strategia Regionale WECARE

3.2.3 Prospettive di sviluppo di Confindustria Cuneo nella diffusione del welfare sul territorio

## INTRODUZIONE

Nel quadro di una nuova grande trasformazione del lavoro e allo sviluppo di catene globali del valore si assiste negli ultimi anni a una rinnovata centralità dei territori intesi come luoghi di vita e produzione, oltre al complessivo ripensamento dello scambio contrattuale posto a fondamento del paradigma economico e sociale del lavoro (anche) attraverso la leva del welfare aziendale.

Dunque emerge oggi un nuovo ruolo e una diversa accezione anche del territorio stesso: dà spazio (fisico, funzionale all'approvvigionamento di risorse materiali scandito nel tempo e articolato geograficamente attorno al modello d'impresa fordista) a luogo in cui il capitale umano (persone e professionalità) e il capitale sociale (attori locali, reti, infrastrutture, dispositivi culturali) risultano centrali per il sistema locale.

La trasformazione del lavoro dunque riconfigura non solo l'azienda da un punto di vista produttivo e organizzativo, ma anche il territorio e il relativo mercato del lavoro locale, sempre più caratterizzato da transizioni occupazionali di non sempre facile gestione. Quanto descritto sta avvenendo in parallelo a significativi mutamenti demografici, diffusi su scala nazionale e internazionale nei paesi sviluppati, che generano nuovi bisogni e delineano una crescente necessità di adottare logiche di sistema e operare un raccordo progettuale tra esigenze del tessuto produttivo e delle persone.

Questi elementi impattano inevitabilmente sull'esigenza di delineare nuove configurazioni anche per i sistemi di welfare a livello territoriale, dove il welfare può contribuire al rafforzamento della competitività dei sistemi produttivi territoriali. A tal proposito l'integrazione, tutt'altro

che semplice, tra esperienze di welfare pubblico e welfare privato, rappresenta un tassello per tenere insieme la dimensione produttiva/occupazionale con quella comunitaria/sociale, per sostenere e mettere a valore le potenzialità del territorio di riferimento.

L'esigenza dei territori è dunque quella riuscire ad agganciare logiche produttive ed economiche a finalità sociali ovvero traslare il concetto stesso di scambio dal rapporto lavoratore-impresa anche alla dimensione persona-territorio, come insieme di infrastrutture abilitanti, funzionali allo sviluppo territoriale, che gli stakeholder locali, tra cui le imprese, contribuiscono a progettare.

In tal senso lo sforzo richiesto ai sistemi di relazioni industriali territoriali è quello di saper leggere i cambiamenti in atto e partecipare a livello decentrato alla costruzione di un contesto territoriale che valorizzi e promuova logiche di collaborazione pubblico/privato e di innovazione sociale (nonostante il welfare aziendale si caratterizzi, a tutti gli effetti, per essere una materia di scambio contrattuale).

In particolare, si è scelto di approfondire la diffusione del welfare aziendale nella provincia di Cuneo, con un focus sulla contrattazione collettiva delle imprese dei settori della metalmeccanica e della chimica industriali mettendo in evidenza anche le esperienze di collaborazione pubblico/privato che si sono sviluppate negli ultimi 3-4 anni e che coinvolgono diversi attori locali (oltre alle stesse aziende, i rappresentanti di alcune associazioni di rappresentanza datoriali). L'analisi condotta sul welfare aziendale del territorio cuneese affianca all'approccio settoriale e verticale di relazioni industriali, una dimensione più orizzontale volta a considerare il sistema locale (produttivo, economico e sociale) nel suo complesso, come luogo di pianificazione strategica e integrata.

Alla luce di quanto evidenziato, si è inteso qui sviluppare un ragionamento che metta in relazione la letteratura con l'esperienza e il punto di osservazione privilegiato dell'*Internship* svolto nell'Area Lavoro & Welfare di Confindustria Cuneo.

Dunque, in primo luogo e dopo una breve introduzione che riepiloga quanto detto fino ad ora, verrà fatto cenno alla storia e alle caratteristiche principali dell'Unione Industriale della Provincia di Cuneo, Successivamente, si darà conto dei risultati di uno studio che, realizzato grazie al materiale reperito durante il percorso, ha consentito di mappare la diffusione di Premi di Risultato e di Welfare presenti nell'industria cuneese, che sembrano adottare misure di welfare in modo non troppo diffuso ma comunque significativo e, nello specifico, il welfare (anche se spesso non introdotto tramite contrattazione) in questo contesto ha già avuto un impatto significativo all'interno del sistema di scambio contrattuale lavoratore-impresa, ampliando il tipico sinallagma lavoro-retribuzione.

A questo si aggiungerà una disamina degli accordi e delle iniziative territoriali, con particolare attenzione a quelle in cui Confindustria Cuneo è parte attiva, nel tentativo di portare a compimento lo sviluppo della posizione del problema ossia il ruolo (nuovo e possibile) della rappresentanza datoriale territoriale, attraverso la leva del welfare aziendale, con l'obiettivo di ricondurli dentro una più ampia prospettiva di comunità e territorio.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Lo studio realizzato e ivi presentato è stato utilizzato per approfondire la diffusione del welfare occupazionale in Provincia di Cuneo nel focus dedicato, all'interno del Terzo Rapporto sul Welfare Occupazionale realizzato da Adapt in collaborazione con Ubi Banca, di prossima uscita.

### **3.1.1 Confindustria Cuneo e il perimetro della rappresentanza**

I documenti più risalenti che attestano la nascita di Confindustria Cuneo risalgono al 1901. È noto che a partire dal 1926 il nome dell'Associazione sia diventato “Unione industriale fascista della provincia di Cuneo” e che nel 1945, l'Associazione sia stata rifondata dopo la guerra e abbia assunto la nuova denominazione di "Unione Industriale della Provincia di Cuneo”.

Oggi Confindustria Cuneo– Unione Industriale della Provincia, in forma abbreviata “Confindustria Cuneo” - è parte del Sistema Confindustria, è un'Associazione rappresentativa, apartitica e senza scopo di lucro, che unisce su base volontaria le imprese produttrici di beni e servizi che operano nella provincia di Cuneo. Le imprese che hanno scelto Confindustria Cuneo sono più di 1.000 con circa 55.000 addetti. Confindustria Cuneo afferma i suoi valori, sia a livello locale che nazionale, partecipando attivamente alla crescita del territorio tramite le attività di rappresentanza presso le Istituzioni e fornendo servizi di consulenza attraverso le competenze di un team di professionisti che fanno dell'Associazione un punto di riferimento per il tessuto produttivo locale. Tra gli obiettivi dell'Associazione vi è quello di contribuire allo sviluppo della società civile attraverso la diffusione della cultura d'impresa.

In particolare, Confindustria Cuneo, come si evince dallo Statuto, esprime la sua mission principalmente attraverso il perseguimento di tre obiettivi:

- Esprimere un'efficace rappresentanza dei soci in tutte le sedi di interlocuzione esterna;

- Assicurare solida identità e diffuso senso di appartenenza alle imprese associate che ad essa fanno riferimento;
- Erogare efficienti servizi sia di interesse generale che su tematiche specifiche.

A tal fine, Confindustria Cuneo è impegnata a:

- Valorizzare la propria capacità di ascolto della base associativa e di composizione delle istanze e degli interessi diversificati per esprimere azioni di rappresentanza coerenti e condivise;
- Promuovere sinergie tra le componenti del Sistema;
- Attivare ed erogare, con gli standard qualitativi definiti da Confindustria, i servizi ritenuti strategici anche attraverso l'instaurazione di collaborazioni e partnership con enti esterni.

Per perseguire la mission appena delineata nei suoi punti essenziali, Confindustria svolge un'attività istituzionale ben definita all'interno del suo stesso Statuto, nel rispetto di quanto condiviso a livello di Sistema.

In particolare, per quanto attiene ai temi qui trattati, le principali sono:

- Rappresentare, tutelare ed assistere nei limiti del presente Statuto le imprese associate nei rapporti con le Istituzioni ed Amministrazioni, con le Organizzazioni economiche, politiche, sindacali e con ogni altra componente della società;
- Fornire servizi di informazione, consulenza ed assistenza alle imprese su tutti i temi inerenti una moderna gestione d'azienda, assistendo le imprese nella disciplina dei rapporti di lavoro con i dipendenti e nella stipula di contratti collettivi di secondo livello, esaminando e trattando le controversie collettive ed individuali concernenti le imprese associate.

La rappresentanza di Confindustria Cuneo si inserisce in un contesto economico e produttivo caratterizzato da indicatori positivi in termini di export e di ricchezza pro-capite generata, nettamente superiore quella piemontese e italiana.

Guardando alla produzione, si rileva come a Cuneo il valore aggiunto derivante dalle attività produttive industriali abbia, percentualmente, un'incidenza maggiore sul totale del valore aggiunto prodotto sul territorio rispetto a quanto avviene a livello regionale, mostrando altresì un trend di crescita. Anche il valore aggiunto del settore primario, per quanto limitato, incide sul totale con una quota molto più significativa rispetto a quanto avviene a livello regionale. In termini assoluti, invece, resta il settore dei servizi quello a cui si deve, anche nel 2018, la maggior parte di valore aggiunto prodotto sul territorio (60,5%).

Rispetto al tessuto imprenditoriale del territorio è interessante segnalare come nel periodo 2013-2017, nonostante si sia registrata una lieve diminuzione (-200) delle imprese attive (più evidente in alcuni settori quali le costruzioni e la manifattura), si sia parallelamente riscontrato un aumento complessivo degli addetti (+3.580) delle imprese del cuneese (tra questi il settore delle “attività professionali, scientifiche e tecniche” e delle “attività legate ai servizi di alloggio e ristorazione”). Segnale questo che, in generale, le difficoltà riguardano in particolare un certo tipo di modello organizzativo d'impresa, meno strutturato, e che il tessuto imprenditoriale si sta parzialmente ri-orientando su altri settori prima meno rilevanti.

A soffrire sembra essere il settore manifatturiero dove si registra una diminuzione sia del numero di imprese attive che di addetti. Tuttavia all'interno della manifattura non tutti i settori mostrano gli stessi trend. Con particolare riferimento al settore metalmeccanico industria che verrà utilizzato come campo di osservazione per valutare da un punto

di vista di relazioni industriali il fenomeno del welfare aziendale nel territorio, è invece riscontrato un aumento degli addetti anche quando è diminuito il numero di imprese attive, facendo supporre che il settore si sta riarticlando su dimensioni di imprese più ampie.

Non solo, proprio dalla specifica ricostruzione fatta sul settore metalmeccanico, sembrerebbe sia composto da imprese maggiormente strutturate rispetto ai dati generali delle imprese della manifattura, se pur la dimensione della piccola impresa rimane tutt'oggi quella centrale.

La composizione dei settori e i loro processi di riadattamento risultano tutt'altro che secondari quando cerchiamo di analizzare e comprendere come si stia sviluppando il welfare aziendale nelle imprese del territorio. Infatti come riportano le principali fonti in materia, la diffusione del welfare aziendale risulta particolarmente legata e influenzata dalle dimensioni d'impresa e dal settore diffondendosi maggiormente nella media e grande impresa, in settori a maggior valore aggiunto e in quei settori dove vi siano relazioni industriali consolidate che ben prima delle novità normative del 2016 avevano promosso con forza il welfare come materia di contrattazione e oggetto di accordi (nazionali e di secondo livello).

Occorre infine ricordare però che a crescere non sono solo i settori tradizionali: cresce infatti anche il turismo e a Cuneo lo fa molto più di quanto avviene su scala nazionale e regionale; crescono anche i servizi. Sullo scenario locale sembrerebbero invece ancora faticare ad affermarsi le imprese a elevato contenuto di conoscenza (che crescono sì ma meno di quanto avviene in Piemonte e in Italia) e le attività a più alto contenuto tecnologico.

### **3.1.2 Inquadramento del welfare aziendale nella recente legislazione e contrattazione**

Prima di approfondire il tema della diffusione del welfare aziendale in Provincia di Cuneo, è necessario riprendere le caratteristiche principali del fenomeno che, a partire dalla Legge di Stabilità 2016 ha riportato in auge la contrattazione collettiva aziendale e ha consentito di portare al centro del dibattito delle parti sociali il welfare aziendale.

Il welfare aziendale viene concettualizzato prevalentemente come l'insieme di opere, beni e servizi, aventi finalità sociali, messi a disposizione della generalità (o categorie) dei dipendenti, dal datore di lavoro attraverso un regolamento aziendale vincolante o un accordo collettivo, assume tale connotazione a partire a seguito della Legge del 28 dicembre 2015 n. 208 c.d. Legge di Stabilità del 2016 che ha effettivamente rivoluzionato la materia del welfare aziendale.

Il nostro Legislatore, con la Legge di Stabilità del 2016 e attraverso la modifica dei commi 2 e 3 dell'art. 51 del TUIR, ha scardinato l'unilateralità e la volontarietà legate al concetto di welfare aziendale di matrice paternalistica a favore della promozione del welfare aziendale come parte integrante di accordi collettivi nazionali, territoriali e aziendali anche attraverso la possibilità e di convertire i loro Premi di Produttività in beni e servizi di cui all'articolo 51 del TUIR. Di tal che le misure sociali inserite all'interno di accordi aziendali consentono ai datori di lavoro di accedere a benefici sia dal punto di vista fiscale sia contributivo rispetto alle politiche volontarie di welfare.

Secondo il vigente dettato normativo, infatti, l'utilizzazione delle opere e dei servizi a sfondo sociale (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, sanitaria o di culto) che il datore di lavoro concede a tutti i dipendenti o ad una loro categoria in ottemperanza ad un

contratto collettivo o ad un regolamento aziendale vincolante consentono una totale deducibilità dal reddito di impresa e una totale detassabilità ai fini di determinazione del reddito di lavoro dipendente, mentre nel caso di opere e/o servizi concessi volontariamente è riconosciuta una parziale deducibilità dal reddito di impresa (deducibili nel limite del cinque per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi) e la loro totale detassabilità ai fini di determinazione del reddito di lavoro dipendente.

L'introduzione di questa nuova opportunità, come da obiettivo, ha stimolato la contrattazione collettiva, dapprima nazionale e poi aziendale e anche territoriale, tanto che nel rinnovo del 26/11/2016 del CCNL della industria metalmeccanica e della installazione di impianti ha previsto un pacchetto di misure di welfare aziendale del valore di 1.491 nel triennio, comprendente il c.d. diritto soggettivo alla formazione; previdenza complementare con maggior contributo a carico azienda; assistenza sanitaria integrativa obbligatoria e a totale carico dell'azienda, con ampliamento della copertura ai familiari a carico; flexible benefits erogati per un corrispondente valore progressivo di 100 euro/2016, 150 euro/2017, 200 euro/2018.

Nel contesto di questo rinnovo le parti sociali firmatarie, Federmeccanica, Assistal, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, hanno condiviso la necessità di introdurre degli elementi innovativi allo scambio lavoro-retribuzione, riconoscendo un mutamento del contesto industriale e dei mercati del lavoro in cui si trovano ad operare, valorizzando la dimensione aziendale della contrattazione collettiva, contesto privilegiato per la definizione di politiche di premialità e di piani di welfare aziendali aderenti alle singole realtà.

La Legge di Stabilità 2016 ha anche previsto la possibilità di accedere ad una tassazione con aliquota agevolata al 10% qualora il Premio di Risultato, frutto di una contrattazione di secondo livello (aziendale o territoriale), risulti incrementale in termini di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione rispetto ad un periodo congruo di riferimento. Il Premio così definito, entro il limite di 3000 euro/annui e di 80.000 euro annui di reddito complessivo, può essere convertito in elementi di welfare aziendale, se previsto dal singolo accordo istitutivo.

Per consentire anche alle aziende prive di rappresentanza aziendale di accedere ai benefici fiscali della detassazione del Premio di Risultato e della sua conversione in beni, opere e servizi di welfare aziendale previsti dalla Legge di Stabilità per il 2016 (l. 208/2015), Confindustria, Cgil, Cisl e Uil hanno sottoscritto l'Accordo Interconfederale 14 luglio 2016.

Tale accordo interconfederale è volto prevalentemente a introdurre un modello di accordo quadro territoriale che rappresenta il vero elemento qualificante dell'accordo al quale è demandato il compito di soddisfare i nuovi e più stringenti requisiti previsti dalla disciplina della detassazione. Infatti, attraverso il recepimento a livello territoriale del modello allegato all'accordo interconfederale, si va a soddisfare il requisito previsto dalla disciplina contenuta nella Legge di Stabilità per il 2016 che riserva il beneficio dell'aliquota sostitutiva ai c.d. contratti di secondo livello, ovvero aziendali o territoriali. L'accordo territoriale, infatti, si rivolge unicamente a queste aziende, che sono di regola quelle di minori dimensioni, sulla base del presupposto che le aziende nelle quali, invece, è presente la rappresentanza sindacale la strada da percorrere resta quella dell'accordo aziendale. L'obiettivo dell'Accordo Interconfederale è quello di consentire anche alle aziende, spesso di dimensioni contenute, e prive di rappresentanza la possibilità di

adottare un premio di risultato che leghi salario e produttività del lavoro anche grazie all'opportunità rappresentata dall'incentivo fiscale.

### **3.1.3 Il welfare aziendale in Provincia di Cuneo**

Secondo i dati di una ricerca del Centro Studi di Confindustria Cuneo<sup>39</sup> elaborata sulla base di un campione di 260 aziende del tessuto imprenditoriale provinciale, è possibile riscontrare una diffusione del welfare nel 66% delle aziende, contro un dato medio del campione complessivo del 76%<sup>40</sup>.

È importante sottolineare il numero crescente di aziende che hanno inserito al loro interno almeno una forma di welfare aziendale, dal 58,1% del 2018<sup>41</sup> al 66% (*Immagine 1*) del 2019; al contempo si evidenzia

---

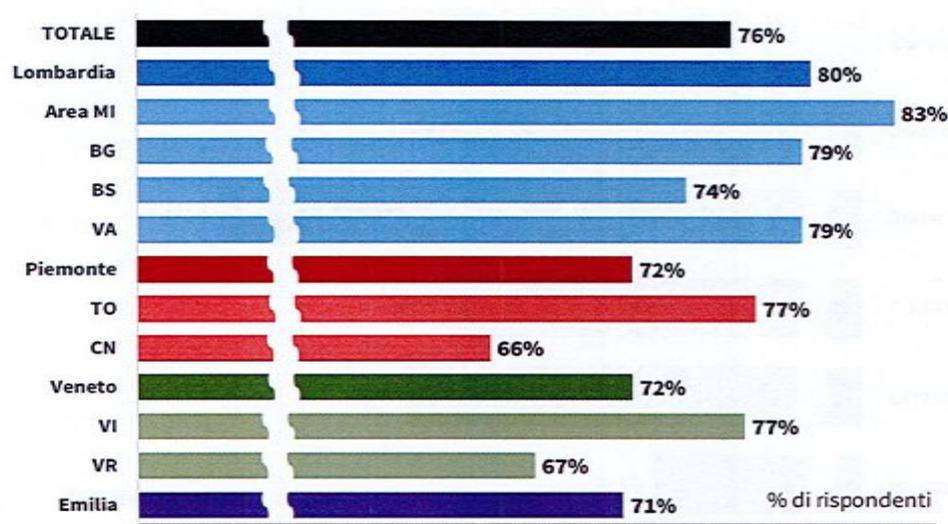
<sup>39</sup>I dati del presente paragrafo fanno riferimento a Centro Studi Confindustria Cuneo (a cura di), *I numeri delle risorse umane – Edizione 2019. Il Rapporto è frutto di una collaborazione tra le seguenti Associazioni Territoriali di Confindustria: Associazione Industriale Bresciana, Assolombarda, Confindustria Bergamo e l'Unione degli Industriali della provincia di Varese in Lombardia, Unione Industriale di Torino e Confindustria Cuneo in Piemonte, Confindustria Vicenza e Confindustria Verona in Veneto e Confindustria Emilia Area Centro in Emilia-Romagna ed è stata condotta attraverso tre tipologie di rilevazioni effettuate tra marzo e maggio 2019.*

<sup>40</sup> Il campione prende in considerazione un totale di quasi 2000 imprese con un totale di 275 mila dipendenti (di cui 24.000 dell'area cuneese) nei territori di Milano, Bergamo, Brescia, Varese, Torino, Cuneo, Verona, Vicenza ed Emilia Area Centro.

<sup>41</sup> Dato reperito nella ricerca D. FEDREGHINI (a cura di), *HR Dashboard – Edizione 2018, Ufficio Studi e Ricerche AIB.*

il distacco che permane rispetto ad altri territori come per esempio fuori regione l'area milanese all'83% e l'area bergamasca al 79%.

*Immagine 1 – Diffusione del welfare aziendale (per territorio)*



*Fonte: Centro Studi Confindustria Cuneo (a cura di), I numeri delle risorse umane – Edizione 2019, p.48*

Osservando il campione di imprese preso a riferimento nella ricerca sopra citata, si conferma l'evidenza per cui la diffusione del welfare aziendale risente particolarmente della dimensione d'impresa con una diffusione nelle imprese con oltre 100 dipendenti del 90%, in quelle 26-100 dipendenti del 75% e del 60% in quelle fino a 25 dipendenti.

Dalla ricerca non è possibile scorporare la fonte attraverso la quale il welfare è inserito in azienda; pertanto non è possibile evidenziare la prevalenza o meno della contrattazione aziendale di secondo livello rispetto alla introduzione unilaterale (attraverso un regolamento

aziendale vincolante o atto volontario) di misure di welfare all'interno del campione considerato.

Sempre considerando tutti i territori<sup>42</sup>, la “sanità integrativa”<sup>43</sup> è l'ambito di intervento che risulta maggiormente diffuso (61,8%) seguito dalla “previdenza complementare” (47,5%) e dalla “somministrazione di vitto” (36,9%).

Tale distribuzione trova parziale conferma all'interno del territorio piemontese<sup>44</sup>, in quanto pur essendo presente con maggior diffusione la misura della “sanità integrativa” (58,2%) seguita dalla “previdenza complementare” (38,4%), il terzo posto è occupato dai “fringe benefits” (27,1%) anziché dalle “somministrazioni di vitto” (21,8%). Particolare attenzione sembra essere rivolta dalle imprese piemontesi alle misure che hanno a oggetto “somme e servizi d'istruzione” (10,6%) e “all'area cultura e tempo libero” (10,1%). Anche la ricerca “Impresa possibile. Welfare aziendale in Provincia di Cuneo”<sup>45</sup>, realizzata su un

---

<sup>42</sup> Cfr. nota precedente.

<sup>43</sup> Nella ricerca le misure di welfare aziendale sono state classificate in: assistenza sanitaria integrativa; previdenza complementare; somministrazioni di vitto, mense aziendali; altri fringe benefit; somme e servizi di educazione, istruzione, ricreazione e borse di studio per familiari; somme e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto; servizi di trasporto collettivo; assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti; carrello della spesa; altro.

<sup>44</sup> In questo caso si fa riferimento al dato aggregato delle aziende piemontesi associate all'Unione Industriale di Torino e all'Unione Industriale di Cuneo.

<sup>45</sup> Cfr. F.MAINO, F.RAZETTI, V.SANTONI, E L.PESENTI (a cura di), *Impresa Possibile. Welfare aziendale in Provincia di Cuneo*, Fondazione CRC, 2018, Quaderno n.33. Questa ricerca è stata realizzata su un campione costituito da 189 imprese della provincia di Cuneo, con una dimensione tra i dieci e i 500 dipendenti e rappresentativo dei

campione di imprese in larghissima parte con meno di 20 dipendenti (63,1%), tutte dislocate all'interno del territorio provinciale, mostra una diffusione delle singole misure in linea con quanto sopra evidenziato per il territorio regionale, seppur su un diverso campione. Infatti, anche in questo caso, risultano maggiormente presenti all'interno delle aziende prese come campione, i fondi pensione (48,5%) e i fondi sanitari (48,5%) mentre le misure di conciliazione vita-lavoro sono inserite in meno del 21% delle aziende che hanno almeno un elemento di welfare aziendale all'interno; sono rilevabili al 9,8% le attività ricreative e al 9,5% le forme di sostegno per i dipendenti con familiari con gravi malattie o non autosufficienti. Da questa ricerca, realizzata su una base di imprese aderente alla realtà economica e produttiva cuneese- nel precedente Capitolo 2 della I Parte si fa riferimento ad un 95% di aziende sotto i 9 dipendenti- non è possibile estrapolare una percentuale che indichi il numero di aziende che contengono almeno un elemento di welfare.

Dagli studi e dalle ricerche attualmente disponibili per riflettere sulla diffusione del welfare aziendale all'interno del territorio cuneese, è possibile quindi osservare che la dimensione delle aziende incide sulla presenza di elementi di welfare all'interno delle organizzazioni pertanto è più diffuso all'interno di medie e grandi aziende che tuttavia non rappresentano la maggioranza del tessuto economico provinciale. Si tratta di dati che provengono da campioni e non da fonti amministrative, ma al momento sono la fonte principale per avere un quadro complessivo del fenomeno.

All'interno della parte generale dell'indagine retributiva, contenuta nel *Rapporto "I numeri delle risorse umane"*, è contenuta anche un'analisi della

---

settori produttivi dell'industria e costruzioni (60,8%), del commercio e dei servizi (39,2), con esclusione del settore primario.

diffusione della retribuzione variabile e dei premi collettivi, che caratterizzano i nuovi schemi retributivi delle aziende.

Si evidenzia come la retribuzione variabile è diffusa nel 79,7% delle aziende piemontesi <sup>46</sup>del campione. Relativamente a questo dato le aziende del territorio si collocano al di sotto della media del campione complessivo<sup>47</sup> (82%). Come si evidenzia nel Rapporto<sup>48</sup> citato, i premi collettivi previsti dalla contrattazione aziendale costituiscono parte di questa retribuzione variabile. I contratti aziendali che prevedono l'erogazione di un premio variabile collettivo (*Immagine 2*) a livello regionale sono il 35%, mentre nella Provincia di Cuneo sono diffusi nel 24,8% delle imprese del territorio (sono quindi considerevolmente meno diffusi rispetto alla media generale del campione dei territori considerati 45,3% su cui pesa la forte diffusione nelle aree milanesi 49,1% e torinesi 44,8%). Rispetto agli indicatori maggiormente presi in considerazione dalle aziende cuneesi per l'erogazione dei premi collettivi troviamo in particolare indicatori legati al fatturato rispetto al numero di dipendenti, al tasso di assenteismo, al volume di produzione in rapporto al numero di dipendenti.

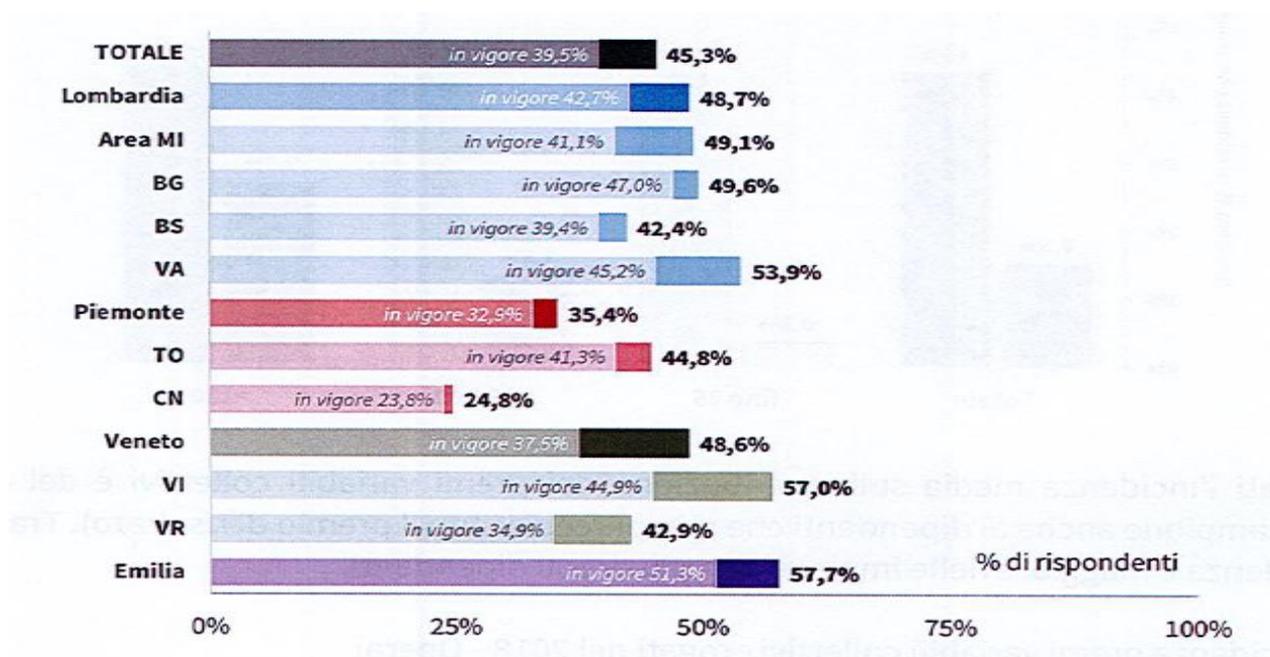
---

<sup>46</sup> In questo caso si fa riferimento al dato aggregato delle aziende piemontesi associate all'Unione Industriale di Torino e all'Unione Industriale di Cuneo.

<sup>47</sup> Il campione prende in considerazione un totale di quasi 2000 imprese con un totale di 275 mila dipendenti nei territori di Milano, Bergamo, Brescia, Varese, Torino, Cuneo, Verona, Vicenza ed Emilia Area Centro.

<sup>48</sup> Si fa riferimento a: CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA CUNEO (a cura di), *I numeri delle risorse umane*, Edizione 2019.

Immagine 2 - Diffusione contratti aziendali con contenuto economico (per territorio)



Fonte: Centro Studi Confindustria Cuneo (a cura di), *I numeri delle risorse umane* – Edizione 2019, p.34

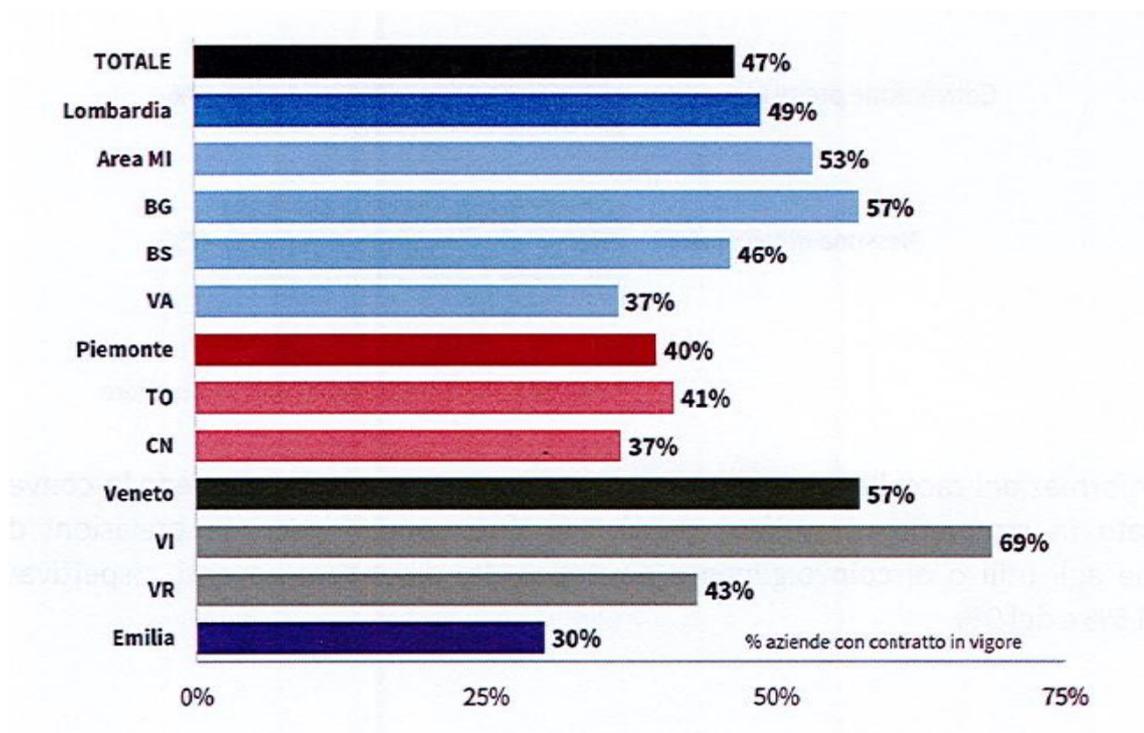
In generale, prendendo a riferimento i dati complessivi di tutti i territori considerati, il Rapporto evidenzia come in tutti i settori e le classi dimensionali sono presenti sia premi collettivi sia individuali e la loro diffusione, anche all'interno della contrattazione aziendale, risente, in particolar modo, delle dimensioni d'impresa. In dettaglio, i premi variabili collettivi si concentrano prevalentemente nelle imprese con oltre 100 dipendenti (sono presenti nel 76,3% delle aziende contro il 41,4% delle imprese 26-100 dipendenti e il 12,9% delle imprese fino a 25 dipendenti). La possibilità di convertire i premi di risultato in welfare aziendale (*Immagine 3*), secondo quanto previsto dalla Legge di Stabilità

2016 L.n. 208/2015<sup>49</sup> è presente nel 47% degli accordi aziendali oggetto dell'indagine di cui il 37% in aziende della Provincia di Cuneo.

---

<sup>49</sup> La welfarizzazione del premio di risultato consiste nella possibilità concessa al lavoratore, così come disciplinato dal comma 184, art. 1 della L. 208/2015, di convertire in servizi di welfare aziendale previsti dai commi 2, 3 e 4 dell'articolo 51 del T.U.I.R., una parte o la totalità del premio di risultato che presenta i requisiti necessari e contenuti nella medesima legge, per poter aver accesso alla detassazione. La welfarizzazione, dunque, si configura come una modalità di erogazione dei premi di risultato; se il lavoratore sostituire il premio di risultato con prestazioni di welfare, il loro valore non sarà soggetto a tassazione, nemmeno quella agevolata al 10%, ma saranno completamente esenti anche dal pagamento di contributi previdenziali, assistenziali e assicurativi. A tal proposito, L. VOZELLA, *Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, Welfarizzazione del premio di risultato, <http://www.bollettinoadapt.it/dizionario-breve-sul-welfare-aziendale-a-cura-di-adapt-e-aiwa-17-welfarizzazione-del-premio-di-risultato/>

Immagine 3- Diffusione di clausole che prevedono la convertibilità dei premi in welfare (per territorio)



Fonte: Centro Studi Confindustria Cuneo (a cura di), *I numeri delle risorse umane* – Edizione 2019, p.36

### Lo studio di caso. Analisi della contrattazione collettiva aziendale

L'analisi dei dati parte da un contesto particolare, ovvero il lungo periodo di crisi che ha fortemente provato il tessuto economico. Dopo anni di accordi collettivi legati all'utilizzo di ammortizzatori sociali, solo nell'ultimo triennio si è ritornati a parlare di accordi aziendali per l'erogazione di Premi di Risultato (PdR). Nel panorama industriale della Provincia gli accordi di secondo livello, nonostante la normativa nazionale e gli stessi CCNL spingano verso una maggior diffusione della contrattazione aziendale, non sono ancora molti ed il tema welfare non sempre viene trattato.

I dati in nostro possesso rilevano un percorso virtuoso che si è innescato e sul quale intendiamo lavorare sempre di più; a tal proposito Confindustria Cuneo ha partecipato al *Bando Regionale WeCare* destinato ad enti aggregatori per la disseminazione del welfare sul territorio, vincendo con il *Progetto WWW-WeWantWelfare*, che nel periodo 2019/2020 consentirà di realizzare una serie di attività volte a diffondere la cultura del welfare aziendale nel territorio cuneese. In questo contesto si inserisce tale analisi della contrattazione di secondo livello che verrà condivisa con le Organizzazioni Sindacali all'interno dell'Osservatorio costituito dalle parti sociali nel 2016, con lo scopo di monitorare lo sviluppo del tema welfare all'interno degli accordi aziendali sottoscritti in Provincia.

Nonostante il tema welfare sia ancora poco conosciuto, più della metà delle aziende che hanno sottoscritto un accordo di secondo livello con il supporto del nostro Servizio Sindacale hanno inserito elementi di welfare o previsto almeno la possibilità di trasformare il valore economico del Premio di Risultato in beni e servizi di welfare.

Sono valori importanti perché denotano che, laddove l'azienda si è resa disponibile a contrattare un Premio di Risultato, l'informazione approfondita fornita dagli uffici di Confindustria Cuneo in merito ai costi/benefici dell'introduzione di elementi di welfare ed una sensibilizzazione al tema che ha coinvolto tutte le Parti Sociali, ha portato più agevolmente gli attori degli accordi a cogliere l'opportunità. Il percorso virtuoso, dunque, parte da un periodo di crisi e di numerosi accordi di integrazione salariale, passa attraverso una crescita dei Premi di Risultato contrattati e sfocia in una sempre maggior diffusione di elementi di welfare nei PdR.

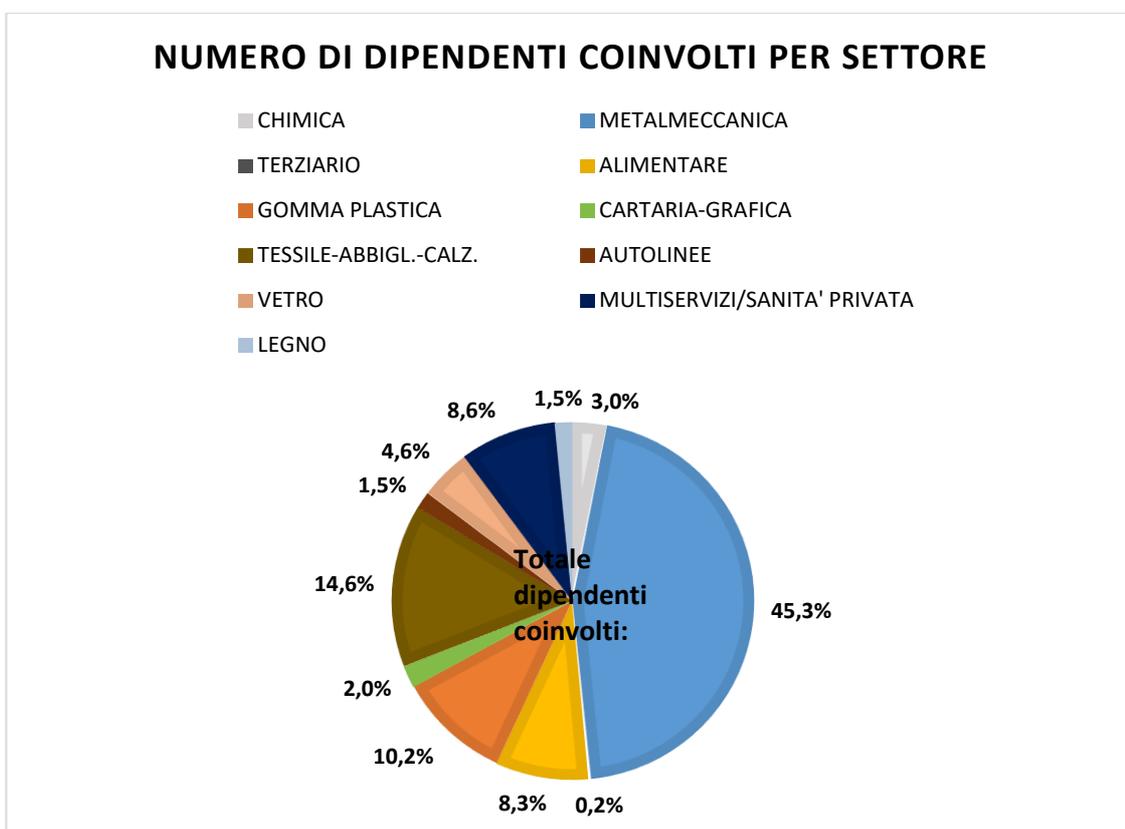
Al fine di mettere in luce la diffusione del welfare aziendale nella Provincia di Cuneo, sono stati analizzati tutti gli accordi aziendali (72),

per la stesura dei quali è stato richiesto un intervento da parte di Confindustria Cuneo, sottoscritti dal 2016 al 2019.

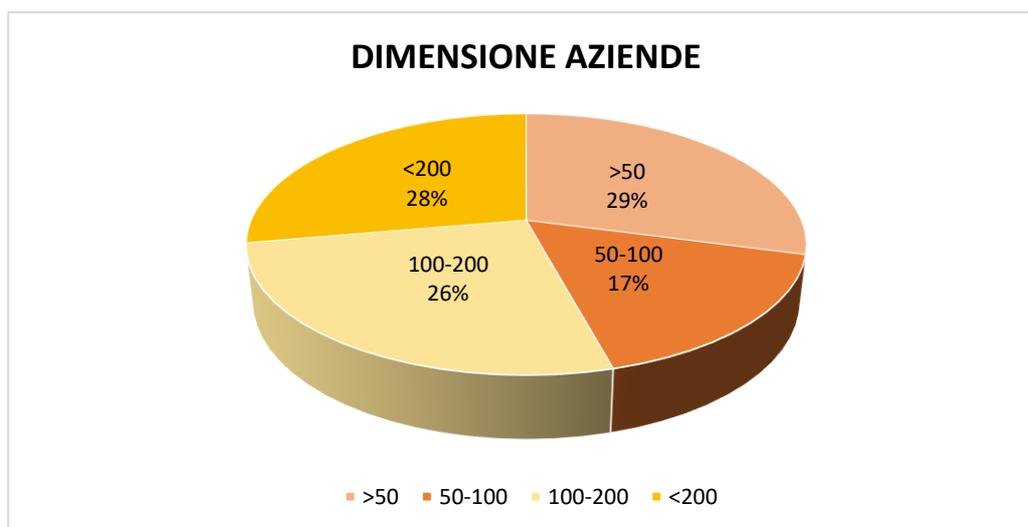
Da tale analisi è emerso, in particolare, che:

- Il numero totale di dipendenti coinvolti è 13.623, di cui il 29% riferibile ad aziende con meno di 50 dipendenti, il 17% ad aziende tra i 50 e i 100 dipendenti, il 26% ad aziende tra i 100 e i 200 e il 28% ad aziende oltre i 200 dipendenti;

*Immagine 4- Dipendenti coinvolti per settore industriale provinciale*

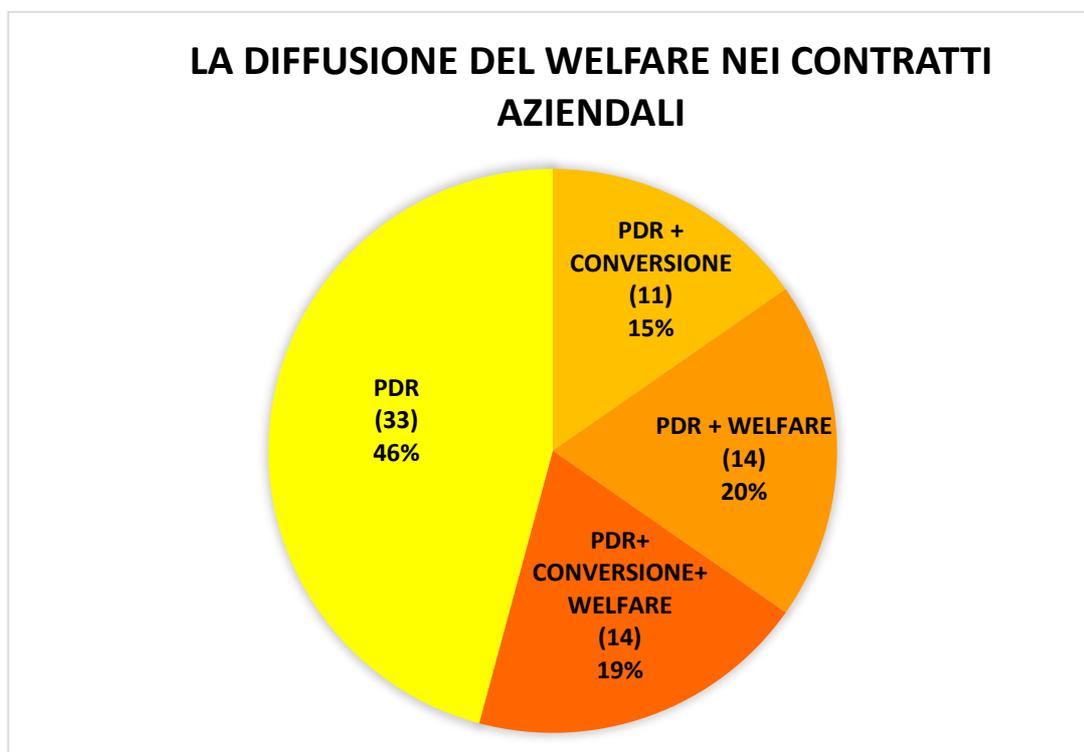


*Immagine 5- Dimensione aziende industriali coinvolte*



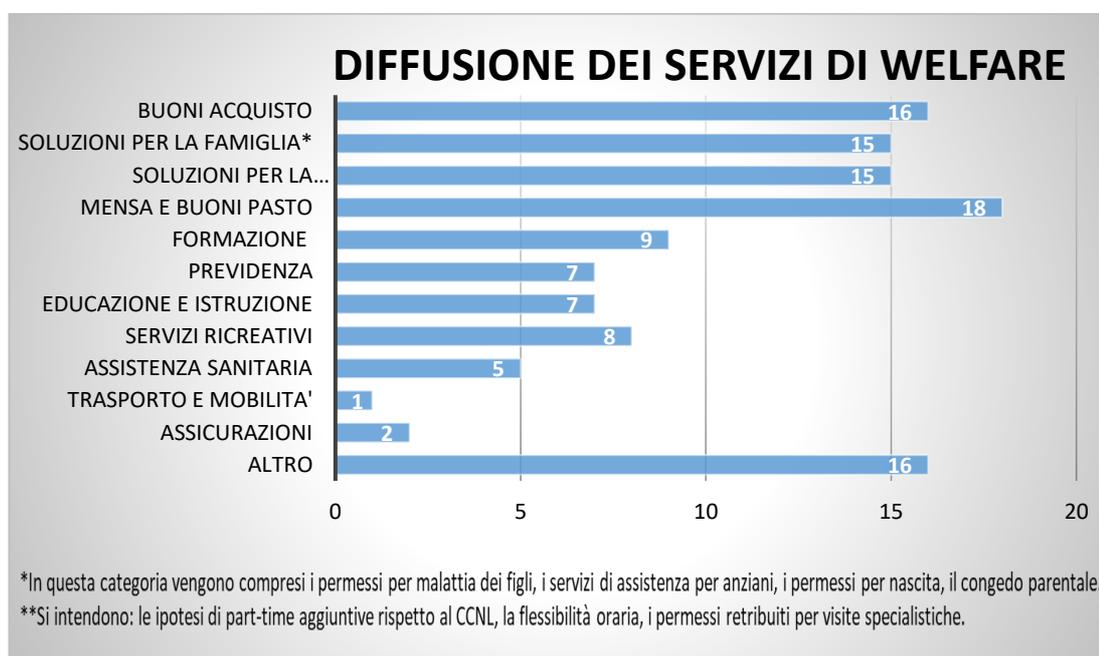
- Tutti gli accordi hanno previsto un Premio di Risultato che, ricorrendone le condizioni di incrementalità, consente l'applicazione del beneficio fiscale della tassazione al 10%, così come previsto dalla Legge di Stabilità del 2016 e s.m.i. e specificato, in seguito, dalle Circolari n.28/E del 2016 e 5/E del 2018 dell'Agenzia dell'Entrate;
- 27 aziende, tra quelle che hanno sottoscritto un accordo, affrontano l'argomento della "welfarizzazione" del P.d.r, nella maggioranza dei casi concedendo la possibilità ai lavoratori di convertire, in tutto o in parte, il P.d.R in beni e servizi di welfare e solo in pochi ipotesi prevedendo la realizzazione di un'indagine interna per comprendere l'opportunità dell'introduzione di una tale possibilità, e gli eventuali servizi che i dipendenti ritengono più soddisfattivi delle loro esigenze.

*Immagine 6- Diffusione del Premio di Risultato e del Welfare Aziendale nelle aziende industriali coinvolte*



Il welfare “on top”, che può essere inserito anche in accordi in cui è prevista una conversione del PdR, è presente in 29 accordi. Per welfare, infatti, non si intendono solo i beni e servizi offerti dall’azienda direttamente o tramite terzi, nonché attraverso i rimborsi, i buoni, i voucher, ma anche tutte quelle misure volte a facilitare la conciliazione tempi di vita e di lavoro e quei trattamenti migliorativi rispetto al CCNL, che influiscono sul benessere (anche economico, si pensi all’anticipazione del TFR per ulteriori causali o per successive richieste oltre ai permessi aggiuntivi, part-time agevolati, flessibilità oraria).

Immagine 7- Tipologia di misure di welfare aziendale introdotte nelle aziende coinvolte



Tra i contratti aziendali di cui sopra, va precisato che, alcune aziende (12) hanno istituito il Premio di Risultato, avvalendosi della possibilità offerta dall'Accordo territoriale sottoscritto da Confindustria Cuneo e Organizzazioni Sindacali della provincia in data 9 settembre 2016, che consente di usufruire dei benefici fiscali previsti dalla legge. Sulla base di una mappatura realizzata da Confindustria Cuneo sulla totalità degli accordi collettivi di secondo livello volti all'introduzione di sistemi collettivi di premialità secondo quanto previsto dalla L. 218/2015, realizzati con il supporto negoziale dell'Associazione Datoriale, il numero di accordi aziendali realizzati attraverso l'accordo territoriale nel triennio 2016-2019 è di 12 aziende su circa 1000 aziende associate.

Per quanto concerne la diffusione tra i vari settori, infine, rileviamo che il settore metalmeccanico è il settore maggiormente attento al tema welfare, anche in virtù del fatto che il CCNL stesso ha introdotto un obbligo di riconoscimento di cifre – crescenti nel tempo – a titolo di

welfare, e questo ha portato una maggior spinta a conoscere meglio l'argomento e valutare le differenti opportunità di welfare applicabile.

### **3.2.1 Il Premio di Risultato e il Welfare Contrattuale**

Attraverso il metodo delle relazioni industriali si indaga la disciplina degli istituti del welfare all'interno della contrattazione collettiva nazionale di riferimento e la contrattazione collettiva di secondo livello presente nel territorio cuneese. L'analisi di dettaglio, condotta sul materiale offerto dai sistemi di contrattazione collettiva per settore, territorio, azienda, inquadra il fenomeno del welfare aziendale dentro le dinamiche organizzative e produttive d'impresa, consentendo di poter distinguere fenomeni meramente distributivi del valore prodotto da fenomeni che concorrono anche a ridisegnare lo scambio complessivo tra lavoro e retribuzione. Uno scambio che ridefinisce, da un lato, gli strumenti dell'impresa come organizzazione e comunità e, dall'altro, ridisegna il concetto di lavoro al punto di creare nuovi modelli di produzione in grado di inserirsi nelle logiche della nuova economia di rete che trova il suo punto qualificante nei profili qualitativi e quantitativi delle molteplici connessioni con l'ambiente esterno.

In questa prospettiva innanzitutto si richiama la classificazione delle opere, beni e servizi utilizzata nel Rapporto sul welfare (ADAPT-UBI) tramite la quale è possibile mappare l'insieme delle prestazioni e dei servizi di welfare, o in termini più generali prestazioni (in natura o in denaro, se trattasi di rimborsi), erogate al lavoratore dal datore di lavoro nell'ambito del rapporto di lavoro dipendente in essere e che non siano parte della retribuzione monetaria pattuita dal contratto individuale e dai contratti collettivi di lavoro. La classificazione delle prestazioni e

delle misure erogate ai lavoratori in azienda si basa principalmente sulla individuazione delle categorie presenti nell'articolo 51 TUIR (d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917), in particolare nei commi 2, 3 e 4. Infatti, tali prestazioni riconducibili al dettato normativo di cui sopra, se erogate al lavoratore dal datore di lavoro alle condizioni ivi stabilite, godono di un regime fiscale particolare, consistente nell'esclusione parziale o totale del loro valore dalla formazione del reddito da lavoro dipendente, oltre ad essere in generale deducibile dal reddito di impresa. Pertanto si è ritenuto di adottare questo dato normativo come base per la definizione delle categorie in cui classificare le prestazioni erogabili ai lavoratori in azienda. Le categorie individuate sono:

#### ***Previdenza complementare***

- contributi versati per forme pensionistiche (art. 51, comma 2, lett. *h*, e d.lgs. n. 252/2005)

#### ***Assistenza sanitaria***

- contributi a fondi e casse di assistenza sanitaria integrativa (art. 51, comma 2, lett. *a*)
- servizi sanitari, medicina preventiva e diagnostica, check up, cure odontoiatriche, o specialistiche, terapie e riabilitazione (art. 51, comma 2, lett. *f*)
- spese sanitarie (art. 51, comma 2, lett. *h*)

#### ***Assistenza ai familiari e cura***

- assistenza domiciliare, badanti, case di riposo, case di cura (art. 51, comma 2, lett. *f* e lett. *f-ter*)

#### ***Assicurazioni***

- assicurazioni contro il rischio di infortunio extra-professionale o morte
- assicurazioni contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie (art. 51, comma 2, lett. *f-quater*)

### ***Educazione/Istruzione***

***Rette scolastiche o tasse universitarie, libri di testo*** (art. 51, comma 2, lett. *f* o *f-bis*)

- borse di studio, contributi istruzione (spese per scuola materna, primarie, secondarie; università e master), mensa scolastica, dopo- o pre-scuola, gite scolastiche, centri estivi e invernali, ludoteche, baby sitting (art. 51, comma 2, lett. *f-bis*)
- permessi o congedo per istruzione

### ***Attività ricreative/Tempo libero***

- abbonamento o biglietti cinema, teatro, palestra, piscina, TV satellitare, museo, eventi sportivi; abbonamento a quotidiani o riviste; biblioteche e ludoteche; degustazioni enogastronomiche; corsi; viaggi con finalità ricreative, culturali o culto (pellegrinaggi) (art. 51, comma 2, lett. *f*)

### ***Buoni acquisto***

- buono spesa, shopping card, convenzioni per acquisti, buono carburante (art. 51, comma 3)

***Mensa e buono pasto*** (art. 51, comma 2, lett. *c*)

***Trasporto collettivo*** (art. 51, comma 2, lett. *d*)

### ***Beni di uso promiscuo***

- auto (art. 51, comma 4, lett. *a*)

- tablet, computer, telefono (art. 51, comma 3)

***Prestiti a tasso agevolato*** (art. 51, comma 4, lett. *b*)

***Concessione di alloggio*** (art. 51, comma 4, lett. *c*)

***Azioni*** (art. 51, comma 2, lett. *g*)

In aggiunta a quanto sopra specificato, in una prospettiva di analisi di relazioni industriali, al fine di individuare correttamente e mappare l'insieme delle prestazioni erogabili ai lavoratori in azienda, occorre tenere in considerazione anche quanto previsto dalla contrattazione collettiva di riferimento in tale contesto; pertanto si ritiene utile riportare anche ulteriori aree che entrano direttamente negli assetti organizzativi aziendali del lavoro e dell'impiego del tempo e delle competenze dei prestatori di lavoro:

### ***Formazione***

- formazione in ambito professionale dei lavoratori (da distinguere dall'istruzione), erogata sia attraverso fondi interprofessionali sia diversamente erogata

### ***Flessibilità Organizzativa/Conciliazione Vita-Lavoro***

- permessi e congedi di varia natura legati alla conciliazione vita-lavoro e alla cura delle persone; flessibilità dell'orario in entrata e uscita; banca ore; lavoro agile o *smart working*

L'indagine è stata condotta utilizzando la banca dati di *Confindustria Cuneo*, pertanto saranno presenti aziende industriali di varie dimensioni. In particolare, in questa sezione sono state mappate le misure previste

analizzando 32 contratti collettivi aziendali del settore della metalmeccanica, tra i più consistente nel tessuto produttivo locale e, come già ricordato in precedenza, primo contratto a livello nazionale a prevedere un'erogazione specifica e obbligatoria da parte dei datori di lavoro, di una somma in beni e servizi di welfare aziendale, come parte dello scambio lavoro-retribuzione. Al fine, dunque, di poter ricostruire il sistema della metalmeccanica e della chimica presente nella Provincia di Cuneo, incrociando la dimensione verticale di relazioni industriali con quella orizzontale, si è ritenuto opportuno tenere conto anche della contrattazione nazionale di riferimento e dei contenuti di welfare ivi presenti. In questa prospettiva è stato analizzato (v. *infra*) in primis il CCNL della industria metalmeccanica e della installazione degli impianti.

### ***3.2.1.1 La contrattazione collettiva nazionale: il CCNL della industria metalmeccanica e della installazione degli impianti***

Il settore della metalmeccanica risulta essere il più diffuso nel territorio cuneese con il 25,3%<sup>50</sup>. Nell'ottica di una analisi che incroci dimensione verticale e orizzontale delle relazioni industriali con riferimento al welfare in azienda, per prima cosa, si procede con l'individuazione degli istituti collegati al welfare caratterizzanti il contratto collettivo nazionale di settore. In particolare si segnala il potenziamento del capitolo

---

<sup>50</sup> Dato fornito da Confindustria Cuneo, considerando la percentuale di aziende che applicano il CCNL metalmeccanico industria sul numero complessivo delle aziende associate all'Associazione Territoriale; tenendo in considerazione i dati inseriti nella prima parte del rapporto, si tratta di uno dei settori più presenti insieme all'alimentare.

dedicato al welfare (nel quale sono previsti +1.491 euro nel triennio, defiscalizzati e decontribuiti) che, affiancando misure di welfare note alle parti sociali (come la previdenza complementare, l'assistenza sanitaria, le misure di educazione ed istruzione, la mensa, i buoni pasto e la formazione dei dipendenti) rafforza la previsione di alcuni istituti riconducibili al welfare, come il c.d. “diritto soggettivo alla formazione” (24 ore per tre anni), la riduzione del contributo per la previdenza complementare a carico lavoratore, l'aumento di quello pagato dall'impresa, l'ampliamento della assistenza sanitaria integrativa (anche a copertura dei familiari a carico). Una misura innovativa e originale, invece, è costituita dalla previsione dei c.d. flexible benefits (di importo pari a 100 euro nel 2017, 150 nel 2018 e 200 nel 2019) disciplinata ai sensi dell'art. 17, Titolo IV, del CCNL oggetto di analisi. Con specifico riferimento agli aspetti innovativi del welfare contrattuale inseriti all'interno del suddetto CCNL si segnala che, nell'ipotesi di piattaforma dedicata al rinnovo del contratto in scadenza al 31 dicembre, si è voluto segnalare l'importanza di continuare ad investire sul welfare aziendale e sulla formazione.<sup>51</sup>

### ***3.2.1.2 La contrattazione collettiva di secondo livello nel settore metalmeccanico***

L'analisi oggetto della presente sezione offre una mappatura di sistema della contrattazione collettiva per il periodo 2016-2019, con specifico

---

<sup>51</sup> A tal proposito cfr.: <https://www.ilsole24ore.com/art/rinnovo-contratto-metalmeccanici-trattativa-parte-salita-ACSwrww>;  
<https://www.secondowelfare.it/parti-sociali/sindacati/rinnovo-del-ccnl-metalmeccanico-i-sindacati-chiedono-di-rafforzare-il-welfare-aziendale.html>

riferimento ai settori della metalmeccanica e della chimica industriali, mettendo in evidenza le misure di welfare presenti nel tessuto imprenditoriale cuneese. L'indagine è stata condotta su 36 contratti collettivi aziendali stipulati con il supporto negoziale di Confindustria Cuneo e, come riferimenti e criteri di indagine, sono stati presi in considerazione la classificazione summenzionata, la dimensione delle diverse realtà aziendali e i contenuti negoziali ivi presenti. In primo luogo si evidenzia che tutti gli accordi di secondo livello sono stati stipulati al fine di introdurre in azienda un sistema di premialità collettiva ai sensi della normativa introdotta con la Legge di Stabilità 2016, n. 205/2015.

Il primo dato emerso dall'analisi è quello per cui, dei 36 contratti, 32 sono legati al CCNL metalmeccanico con un coinvolgimento di circa 6175 addetti; tra questi contratti il 31,3% contengono prestazioni e misure di welfare, dato che riflette quanto già rilevato nella parte 2.1 del presente Rapporto in merito alla diffusione del welfare aziendale in Provincia di Cuneo. Prendendo innanzitutto in considerazione il criterio della dimensione aziendale (misurata in termini di addetti), i dati emersi evidenziano che il 46% delle realtà imprenditoriali osservate nella nostra analisi sono di medie dimensioni (100-499 dipendenti); il 40,5% sono le aziende con meno di 100 dipendenti; infine, con una percentuale pari al 13,5%, troviamo le aziende con più di 500 dipendenti. La dimensione aziendale rappresenta, dunque, un elemento di influenza per quanto riguarda la diffusione del welfare aziendale nel settore metalmeccanico, in quanto si riscontra la presenza di piani di welfare più strutturati e stratificati nel tempo, in 4 aziende su 5 aventi più di 500 addetti<sup>52</sup>, mentre sono presenti forme di welfare in modo

---

<sup>52</sup> Per quanto riguarda i contratti aziendali del settore metalmeccanico si evidenziano accordi di due aziende con caratteristiche differenti e piani di welfare aziendale

piuttosto simile in tutte le altre realtà, con un'incidenza maggiore nelle piccole-medie sotto i 100 dipendenti. Dunque la distanza si può riscontrare nettamente tra le grandi sopra a 500 dipendenti e tutte le altre mentre tra le aziende con meno di 100 dipendenti e quelle della fascia 100-499<sup>53</sup>, la maggiore dimensione non necessariamente è sinonimo di maggior diffusione (6 su 13 <100 e 6 su 15 tra 100 e 499).

Il primo fattore che influenza la diffusione del welfare. In questa prospettiva appare, infatti, come una delle grandi criticità del welfare aziendale, in quanto tendenzialmente, in funzione della dimensione aziendale, abbiamo uno sviluppo del welfare frammentario e diseguale tanto per contenuti che per aree di intervento.

---

strutturati. In particolare, nel primo caso, si tratta di un'azienda con circa 700 dipendenti in cui è presente, nell'ambito della conciliazione vita-lavoro, una flessibilità in ingresso e in uscita, delle agevolazioni per i dipendenti affetti da gravi patologie, dei permessi per visite mediche specialistiche private; è presente un servizio di assistenza sociale di fabbrica; l'azienda mette a disposizione un servizio di mensa aziendale per la quale è previsto un contributo del dipendente; sono presenti dei buoni acquisto per la spesa ed è inoltre prevista la possibilità di welfarizzare il premio di risultato.

<sup>53</sup> Il secondo esempio è rappresentato da un'azienda con circa 110 dipendenti in cui è presente un piano di welfare composto dalle seguenti misure: nell'ambito delle soluzioni per la conciliazione vita-lavoro sono previsti permessi retribuiti per malattia dei figli, una maggiore percentuale di calcolo del part-time rispetto a quanto previsto dal CCNL, permessi retribuiti per eventi luttuosi, permessi retribuiti per visite mediche specialistiche; sono inoltre previsti dei buoni carburante. Come si evince dagli accordi citati, la dimensione aziendale influisce sulla definizione e strutturazione di piani di welfare; in molti casi sono il risultato di una stratificazione di accordi.

**Tabella 1** Distribuzione delle misure e delle prestazioni di welfare CCNL Metalmeccanico

FORMAZIONE	3%
TRASPORTO / MOBILITA'	9,1%
BUONI ACQUISTO	27,3%
BUONI PASTO/MENSE AZIENDALI	30,3%
FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA / CONCILIAZIONE VITA-LAVORO	24,2%
ASSISTENZA SANITARIA	12,2%
PREVENZIONE COMPLEMENTARE	9,1%
EDUCAZIONE/ ISTRUZIONE	18,2%
ATTIVITA' RICREATIVE/ TEMPO LIBERO	15,2%

Con riferimento alle prestazioni di welfare presenti negli accordi del settore metalmeccanico industria (*Tabella 1*) la misura più contrattata risulta essere l'istituzione di una mensa aziendale o l'erogazione di buoni pasto con una percentuale di 30,3%, dato che evidenzia la strategicità che un tale strumento rappresenta nell'organizzazione aziendale. All'interno degli accordi analizzati abbiamo poi riscontrato buoni acquisto -comprensivi buoni spesa, shopping card, convenzioni per acquisti, buoni carburante con il 27,3%.

Subito dopo emerge il dato relativo alle previsioni afferenti all'area "flessibilità organizzativa / conciliazione vita-lavoro", presente con una percentuale pari al 24,2%; si tratta di un insieme di misure riguardanti, nello specifico, alcuni aspetti della organizzazione dell'orario di lavoro (flessibilità in entrata e in uscita, permessi, part time, etc.) volte a facilitare la gestione e l'alternanza dei tempi di vita e dei tempi di lavoro sia con riferimento alla cura dei figli sia alla cura di persone anziane, gravemente malate e/o non autosufficienti. In seguito abbiamo il comparto dell'educazione/istruzione con il 18,2%, in particolare attraverso il rimborso delle spese sostenute per i figli per asili nido, baby-sitting, centri estivi; a seguire le attività ricreative/tempo libero (15,2%) che comprendono viaggi, abbonamenti a piscine e/o palestre, ingressi per il cinema e/o per il teatro.

Di seguito, in ordine di frequenza, le misure riguardanti l'assistenza sanitaria integrativa (12,2%) sia attraverso il versamento di quote ulteriori a carico del datore di lavoro al fondo contrattuale sia attraverso la previsione di convenzioni con strutture presso le quali consentire ai dipendenti di ricevere prestazioni con pagamento diretto dell'azienda, spesso tramite piattaforma online. Di seguito la previdenza complementare (9,1%), le misure legate al trasporto e alla mobilità (9,1), generalmente erogate tramite rimborso di spese sostenute dal dipendente secondo quanto previsto dal TUIR e infine la formazione (3%), scarsamente inserita in modo organico nella contrattazione aziendale.

In merito al contenuto negoziale, dall'indagine condotta, emerge l'inserimento da parte delle aziende, delle clausole c.d. di welfarizzazione del premio di produttività, le cui modalità di erogazione - solitamente tramite piattaforme online - possono prevedere soluzioni ascrivibili alle prestazioni afferenti alle categorie sopra individuate. In

particolare si riscontrano clausole di convertibilità del Premio di Risultato in welfare che vengono previste nel 31,2% circa dei contratti collettivi aziendali del settore metalmeccanico, tra quelli osservati.

Tenuto conto del fatto che stanno emergendo dei nuovi bisogni della popolazione residente in provincia di Cuneo che non sempre trovano delle risposte nel welfare locale e, considerando i processi di riorganizzazione e trasformazione, che interessano il tessuto economico cuneese, risulta strategica l'analisi delle misure di welfare aziendale messe in campo dalle imprese del territorio. Per questo è stata realizzata su una mappatura di sistema della contrattazione collettiva per il periodo 2016-2019, con specifico riferimento alle misure di welfare presenti nelle aziende industriali del territorio cuneese. Il campione è quello delle aziende industriali che hanno introdotto delle misure di welfare attraverso la contrattazione di secondo livello, soltanto in minima parte con il supporto delle piattaforme digitali presenti sul mercato- utilizzate per lo più per garantire una maggiore offerta nel caso di welfarizzazione del Premio di Risultato- e non anche dei piani di welfare aziendale introdotti tramite regolamenti unilaterali vincolanti; il nostro focus, infatti, è sulle relazioni industriali, in particolare dei settori metalmeccanico e chimico.

Dalle rilevazioni effettuate, in primis attraverso il *Rapporto Centro Studi Confindustria Cuneo (a cura di), I numeri delle risorse umane-Edizione 2019*, emerge che le imprese industriali cunesi nel complesso sembrano adottare misure di welfare in modo relativamente diffuso (66% delle aziende). L'analisi condotta sulla contrattazione nel sistema della metalmeccanica cuneese (32 contratti) non conferma il dato del campione di Confindustria Cuneo, e ne evidenzia una diffusione del 38,8%. Questo dato è relativo alla contrattazione aziendale per cui, rispetto al dato estrapolato dalla Ricerca sopra citata, rappresenta un

campione differente che esclude tutte le forme di welfare aziendale introdotte con regolamenti vincolanti o unilateralmente delle aziende.

Le grandi aziende presentano in proporzione più elementi di welfare aziendale rispetto alle piccole e medie, le quali differiscono tra loro soprattutto per la struttura dei piani introdotti; si riscontra, in particolare, un'articolata costruzione dei piani di welfare sia nel settore chimico e sia nel metalmeccanico, nonostante solo quest'ultimo contenga una previsione contrattuale nazionale obbligatoria di erogazione di misure di welfare che dovrebbe influenzare la sua diffusione.

Il primo elemento di welfare aziendale presente all'interno dei contratti del settore metalmeccanico è quello dei buoni acquisto, la cui diffusione a livello aziendale è aumentata anche a seguito dell'introduzione dei "flexible benefits" da parte del contratto nazionale di categoria. In realtà, il fatto che il CCNL metalmeccanico sia in fase di rinnovamento, e dai tavoli emerga la volontà di accrescere le somme previste come credito welfare, potrà incidere sull'andamento e sul contenuto della contrattazione collettiva di secondo livello. Le aziende prese a campione dimostrano di mettere spesso a disposizione direttamente le misure di welfare, per cui l'aumento della cifra di welfare da contratto nazionale potrà, da un lato aumentare la cifra di welfare complessivamente destinata al dipendente e, magari, spingere le aziende ad adottare dei piani più strutturati, mediante l'utilizzo di piattaforme digitali, dall'altro creare incertezza e quindi non consentire alla contrattazione aziendale di proliferare sul punto.

Dopo i buoni acquisto, misura meno legata all'esigenza di costruire un sistema integrato in grado di supportare i lavoratori e le loro famiglie ma comunque utile ad aumentare il loro potere d'acquisto, abbiamo le misure afferenti all'area "flessibilità organizzativa / conciliazione vita-

lavoro”, presenti con una percentuale pari al 24,2%. In particolare in questa direzione si stanno muovendo i progetti relativi al *Bando Regionale WECARE* promosso dalla Regione Piemonte, in particolare il *progetto WWW-WeWantWelfare* che vede in prima linea Confindustria Cuneo e Confcommercio Imprese, che si aggiunge alle altre iniziative promosse sul territorio con la partecipazione delle imprese quali quelle finanziate dalla Fondazione CRC.

Concludendo possiamo evidenziare che, ad oggi, l’offerta di welfare aziendale delle imprese del territorio, con particolare riferimento ai due settori di analisi, sembra dunque ancora in una fase iniziale di sviluppo e al momento non sembra essere allineata in modo specifico ai bisogni espressi dal territorio. Tuttavia si registrano iniziative che delineano un dinamismo crescente in materia da parte attori locali, non solo imprese, nel voler sostenere la diffusione del welfare aziendale, con particolare riferimento a misure di conciliazione vita-lavoro e di cura ai familiari. Questo potrebbe rappresentare, già nel breve periodo, un’opportunità per riuscire a promuovere una cultura sul welfare aziendale volta a sostenerne ed orientarne la diffusione complessiva verso una maggiore coerenza rispetto a quelli che sono i bisogni espressi dal territorio.

### **3.2.2 Confindustria Cuneo e le iniziative di welfare nel territorio**

Sul territorio di Cuneo sono state realizzate negli ultimi anni - 2015/2019 - una pluralità di azioni che coinvolgono associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, soggetti pubblici e privati, enti no profit. Tali iniziative sono perlopiù volte a diffondere nel territorio, in particolare raggiungendo la platea della piccola e media impresa, la cultura del welfare aziendale, attraverso la collaborazione tra diversi

attori che nel corso degli anni hanno dimostrato interesse nei confronti del welfare aziendale e hanno individuato nella condivisione di progetti e buone prassi, una via privilegiata per il raggiungimento dello scopo prefissato.

Di seguito verranno illustrate alcune tra le più significative esperienze rilevate nella Provincia di Cuneo.

Confindustria Cuneo, di concerto con le Organizzazioni Sindacali CGIL-CISL-UIL, ha istituito nel 2016 un Osservatorio territoriale a composizione paritetica per monitorare l'andamento della contrattazione collettiva in Provincia di Cuneo. L'accordo prevede, in particolare, un confronto periodico sui temi del lavoro e del welfare aziendale attraverso un'analisi della contrattazione aziendale e delle *best practices* di collaborazione pubblico-privato che insistono sul territorio creando valore aggiunto. L'intento delle parti coinvolte nell'Osservatorio è quello di dialogare e riflettere insieme sulle opportunità che la normativa vigente offre in materia di welfare aziendale e sulla possibilità per le relazioni industriali di incidere positivamente sullo sviluppo di sistemi di welfare condivisi con il territorio.

### ***3.2.2.1 Patto territoriale Confindustria Cuneo, Confcommercio, Confcooperative -Ubi Banca***

Nell'ambito di un riconosciuto nuovo ruolo nella rappresentanza territoriale di interessi collettivi, Confindustria Cuneo<sup>54</sup>,

---

<sup>54</sup> Confindustria Cuneo e UBI Banca hanno già sottoscritto il 29 Marzo 2018 un protocollo d'intesa sul welfare aziendale che consentirà a oltre 1.000 imprese e a più di 50.000 lavoratori di poter beneficiare di un nuovo programma di welfare

Confcommercio Imprese e Confcooperative hanno sottoscritto con UBI Banca, in data 16 maggio 2019, il protocollo d'intesa del “*Patto territoriale per lo sviluppo del welfare aziendale in provincia di Cuneo*”. Con tale accordo, le parti si propongono di operare in modo sinergico, anche attraverso il coinvolgimento degli stakeholder locali, per sviluppare progetti e iniziative che possano fornire un sostegno al sistema economico e sociale di riferimento. Le parti, nel rispetto dei propri valori e delle rispettive *mission*, intendono collaborare per sostenere l'economia del territorio e diffondere nuovi strumenti utili ad affrontare vecchi e nuovi rischi economici e sociali.<sup>55</sup>

---

sussidiario e di prossimità attraverso una soluzione che consentirà a imprese di ogni tipologia e dimensione di avviare agevolmente un programma di welfare aziendale con un'attenzione particolare al coinvolgimento del territorio e della comunità; a tal proposito cfr.

<https://www.uicuneo.it/antepriamastampa/26009257807824023958121136886343/ubi-welfare-protocollo-di-intesa-tra-ubi-banca-e>.

<sup>55</sup> “Le parti, sulla base della convergenza di elementi che costituiscono parte integrante dei rispettivi sistemi di valori e delle rispettive mission, con riferimento particolare al sostegno all'economia del territorio di riferimento e alla diffusione di innovativi sistemi utili a concorrere alla soluzione di problemi economici e sociali intendono, a partire dalla data di sottoscrizione del presente protocollo, collaborare al fine di dare supporto alle aziende del territorio per recepire nel modo più rapido, utile ed efficace le novità derivanti dalla vigente normativa relative a: i) detassazione dei premi di risultato; ii) conversione dei premi di risultato in welfare aziendale su base di libera (e consapevole) scelta dei lavoratori; iii) introduzione nel salario dei lavoratori di forme di welfare aziendale e flexible benefits derivate dai rinnovi dei CCNL e/o da contrattazione aziendale. Le parti condividono la visione per la quale il successo del progetto e la sostenibilità dei risultati nel lungo termine richiedono un solido modello operativo e una specifica attività di sensibilizzazione culturale avente come destinatari gli imprenditori, i manager, i lavoratori e le loro famiglie.”

Il “*Patto territoriale per lo sviluppo del welfare aziendale in provincia di Cuneo*” nasce dunque per supportare le aziende del territorio e facilitarne l’accesso alle novità derivati dalla vigente normativa, nell’ottica di una sostenibilità dei risultati nel lungo periodo. Per questo, nel patto, si ribadisce che occorre partire da una sensibilizzazione che sia, prima di tutto, culturale rivolta tanto agli imprenditori quanto ai lavoratori e alle loro famiglie. Tra le priorità del progetto, innanzitutto vi è la necessità di una sensibilizzazione culturale in tema di welfare aziendale rivolta sia agli imprenditori sia ai lavoratori e alle loro famiglie, poi la promozione del benessere dei lavoratori e delle loro famiglie, il miglioramento delle relazioni industriali e del clima aziendale, l’incremento della produttività e del potere d’acquisto dei salari, l’individuazione di buone pratiche di welfare aziendale che possano essere diffuse per avere una ricaduta positiva sull’intera comunità.

### ***3.2.2.2 Strategia Regionale WECARE***

Welfare CAntiere REgionale è una strategia unitaria, co-finanziata con il Fondo Sociale Europeo e il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, per il sostegno all’innovazione sociale in Piemonte. In particolare, la Strategia WECARE ha l’ambizione di promuovere, attraverso una serie di misure, l’integrazione regionale e il coinvolgimento di tutti gli attori pubblici e privati per coniugare politiche sociali, politiche del lavoro e sviluppo economico, nell’ottica della coesione sociale e dello sviluppo territoriale. L’obiettivo, coordinando alcune misure sui fondi FSE e FESR in modo complementare, è di stimolare la sperimentazione di

---

Testo del patto reperibile su <https://www.welfareforpeople.it/welfare-di-territorio-a-cuneo-si-fa/>.

innovazioni sociali sui territori che dovranno dimostrare sostenibilità e replicabilità.

Con la Strategia di innovazione sociale “WE.CA.RE. – WELFARE CANTIERE REGIONALE”, la Regione Piemonte ha inteso:

- Sostenere azioni di animazione istituzionale del tessuto imprenditoriale del territorio piemontese sulle tematiche del welfare aziendale;
- Coinvolgere le imprese riguardo all’adozione di piani di welfare aziendale e territoriale, rendendole consapevoli delle opportunità che l’adozione di tali piani possono offrire per aumentare la produttività, migliorare il clima organizzativo e il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori;
- Sostenere la costruzione di collaborazioni e partenariati tra soggetti diversi dei territori di riferimento, quali imprese private ed enti del terzo settore, nell’intento di fornire servizi e creare migliori condizioni di benessere della popolazione in generale.

Di seguito vengono analizzate le tre misure Regionali di cui si compone l’Atto di Indirizzo<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> L’Atto di Indirizzo contenente criteri e modalità per la realizzazione di un intervento di promozione del welfare aziendale, approvato con D.G.R. n. 20-7648 del 05/10/2018, si compone di tre Misure regionali:

- Misura 1.8iv.3.2.5: Animazione e comunicazione istituzionale sulla cultura di welfare aziendale per il territorio piemontese;
- Misura 1.8iv.3.2.6: Disseminazione e diffusione del welfare aziendale tramite enti aggregatori;
- Misura 1.8iv.3.2.4: Progettazione e attivazione di interventi di welfare aziendale. Il materiale relativo alla Strategia è reperibile al seguente link: <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/fondi-progetti-europei/fondo->

L'obiettivo della prima misura è realizzare un'azione di sistema finalizzata ad animare l'intero territorio piemontese e a promuovere presso le imprese piemontesi le tematiche inerenti il benessere in azienda e le politiche di welfare aziendale e di conciliazione vita-lavoro.

L'intervento si concretizza nella realizzazione di azioni di informazione/formazione, che coinvolgano l'universo delle imprese del territorio piemontese, dislocate anche nelle aree più decentrate o culturalmente distanti da tali tematiche, mediante un'azione comunicativa che provenga da interlocutori istituzionalmente qualificati. L'obiettivo di questa misura è realizzare un'azione di sistema finalizzata a stimolare e avviare la definizione di processi di welfare aziendale e territoriale mediante l'intervento di soggetti aggregatori. I progetti saranno mirati allo sviluppo e alla realizzazione di attività informative/formative tecnico-specialistiche, erogate tramite esperti di welfare aziendale e territoriale, rivolte a tutti i soggetti del territorio interessati, in particolare alle imprese, quali principali possibili attori del sistema di welfare.

L'obiettivo di questo Bando è favorire l'implementazione di esperienze virtuose di welfare aziendale di secondo livello, da parte di aziende private, in risposta alla domanda di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro promuovendo lo sviluppo e l'ottimizzazione dei servizi per il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori, dei loro familiari nonché della cittadinanza in generale. Al fine di stimolare sinergie progettuali, nel caso di coinvolgimento di più aziende nella formalizzazione di una rete operativa, gestita in ATI che includa le imprese del territorio, è previsto uno specifico punteggio per le imprese che condividano il medesimo progetto di welfare. Inoltre, è previsto come elemento caratterizzante

---

[europeo-sviluppo-regionale-fesr/social-innovation/wecare-strategia-regionale-per-linnovazione-sociale](http://europeo-sviluppo-regionale-fesr/social-innovation/wecare-strategia-regionale-per-linnovazione-sociale)

ciascun progetto, l'avvio di una rete territoriale istituzionale che coinvolga tutti i soggetti funzionali al raggiungimento dell'obiettivo della Misura cioè lo sviluppo di sistemi di welfare aziendale e territoriale (es. fornitori diretti di servizi di welfare, enti del terzo settore, associazioni di rappresentanza sindacale e datoriale, ecc.). A tal proposito Confindustria Cuneo e Confcommercio, insieme con altri attori locali, stanno sostenendo la progettazione di piani di welfare condivisi da imprese del territorio.

Confindustria Cuneo e Confcommercio Imprese hanno partecipato alla Misura *“Disseminazione e diffusione del welfare aziendale tramite enti aggregatori”* realizzando un progetto denominato *“W.W.W. – We Want Welfare”*. Il progetto è realizzato da Confindustria Cuneo e Confcommercio, con il supporto istituzionale della Provincia di Cuneo e dei Comuni di Cuneo, Savigliano, Bra, Dronero, Saluzzo, Fossano, Mondovì e Vernante e con il supporto esterno delle Società strumentali ad essi collegate Consorzio Socio Assistenziale CSAC e Consorzio Monviso Solidale. L'unione in ATS delle due organizzazioni di rappresentanza si posta l'obiettivo di realizzare un'azione di sistema finalizzata a stimolare ed avviare la definizione di processi di welfare aziendale e territoriale con una particolare attenzione ai territori in area strategica interna.

L'attività di sensibilizzazione delle imprese associate sul tema welfare aziendale si svolgerà tra il 2019 e il 2020 attraverso le seguenti modalità<sup>57</sup>:

---

<sup>57</sup> A causa dell'emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del Covid-19 è opportuno segnalare che sono state apportate delle modifiche alle modalità di realizzazione degli obiettivi del *Progetto WWW- WeWantWelfare*. In particolare, al fine di attuare i Protocolli di Sicurezza per evitare il diffondersi dei contagi da Coronavirus, Confindustria Cuneo insieme con Confcommercio per le Imprese hanno

- Predisposizione di una documentazione che raccolga le risultanze di uno studio, realizzato attraverso l'utilizzo di questionari, *focus group* e analisi di accordi aziendali di secondo livello, e offra una panoramica della diffusione del tema welfare nelle imprese del territorio;
- Individuazione di buone prassi imprenditoriali e raccolta di videotestimonianze di imprenditori che hanno già attivato programmi di welfare all'interno della propria azienda per dare concreta evidenza dei positivi impatti che può avere in termini di benessere aziendale, fidelizzazione e motivazione del personale;
- Mappatura dei servizi welfare a disposizione dei cittadini a gestione diretta dell'ente locale o degli enti strumentali ad essi connessi come per esempio i Consorzi socio-assistenziali, necessaria per costruire un sistema di welfare territoriale in grado di rispondere alle esigenze delle imprese di tutte le dimensioni e dei liberi professionisti e per elaborare nuove strategie di promozione di una rete istituzionale territoriale nella Provincia;
- Realizzazione di un'area pubblica dedicata al welfare sul sito di Confindustria Cuneo nella quale implementare costantemente i

---

modificato alcune attività, trasformandole in meeting online e webinar informativi su piattaforme web, in modo da garantire la disseminazione del welfare aziendale, nel rispetto dei divieti di assembramento vigenti. Nello specifico, le attività online che si svilupperanno nei mesi di settembre, ottobre, novembre 2020 avranno come focus il welfare aziendale, inteso nella sua più ampia accezione (saranno trattati anche i temi dell'antidiscriminazione, dell'inclusione e della diversità in azienda nonché l'attualissimo tema della riorganizzazione aziendale con l'introduzione dello smart-working) e del welfare territoriale, con l'intervento delle realtà locali aderenti al Progetto e la presentazione della mappatura dei servizi di welfare offerti a livello territoriale dai Comuni e dai loro enti strumentali, frutto di incontri e focus group realizzati prima della pandemia. Per ulteriori dettagli sulle iniziative e sui contenuti del progetto si rimanda al sito [www.uicuneo.it](http://www.uicuneo.it), nella pagina dedicata.

contenuti inserendo la documentazione esplicativa sul welfare e sulla sua diffusione, la pubblicizzazione degli eventi dedicati al tema, la pubblicazione dei legami all'accordo siglato con i sindacati nel novembre 2018 contro le molestie e le violenze sui luoghi di lavoro ed i contenuti comuni con Confcommercio nell'ottica di una piena collaborazione tra Associazioni datoriali per una maggior diffusione e sensibilizzazione al tema welfare;

- Organizzazione delle “Officine del Welfare”, rivolte a micro-piccole imprese e liberi professionisti e di “Aperi-Welfare” sul territorio incontri-aperitivo, su differenti aree territoriali, dedicati ad imprenditori del territorio che avranno modo di scoprire le opportunità di welfare a favore di aziende e cittadini messe a disposizione dalla pubblica amministrazione di zona, gli strumenti normativi a disposizione per agevolare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, i progetti in cui Confindustria e Confcommercio sono parte attiva e che hanno come focus la sensibilizzazione sui temi legati alla non discriminazione, alle pari opportunità ed alle molestie nei luoghi di lavoro;
- Predisposizione di materiale informativo in cui sintetizzare gli elementi tecnico-normativi di base del welfare aziendale e tutto quanto raccolto attraverso lo studio sulla diffusione, la raccolta di testimonianze, la mappatura dei servizi territoriali, con un'attenzione particolare anche alle opportunità di welfare che possono interessare anche imprese di piccole dimensioni.

Da questa ricognizione delle azioni che interessano il territorio cuneese emerge la volontà delle parti di coinvolgere le imprese, soprattutto le piccole che rappresentano la maggioranza del tessuto economico locale, nella rilevazione dei bisogni dei propri dipendenti e nella condivisione di misure che possano rispondere alle esigenze riscontrate anche

attraverso l'utilizzo dei dati disponibili, che forniscono il quadro di riferimento per la progettazione di interventi di risposta alle necessità dei dipendenti cuneesi e delle loro famiglie.

### **3.2.3 Prospettive di sviluppo di Confindustria Cuneo nella diffusione del welfare sul territorio**

Gli incentivi fiscali e contributivi introdotti a partire dalla Legge di Stabilità del 2016, la previsione del Contratto Collettivo della Metalmeccanica, primo tra gli altri, ad aver inserito una cifra a titolo di welfare, per tutti i dipendenti del settore, una trasformazione del lavoro che richiede inevitabilmente una modifica degli assetti organizzativi e gestionali, richiesti e al tempo stesso impattanti sul lavoro, sono tutti elementi che hanno spinto le Associazioni Datoriali ad affrontare il tema del welfare aziendale. Si parla, in questo caso, di tutti beni e servizi messi a disposizione dei propri dipendenti, da parte del datore di lavoro, ma anche delle forme di flessibilità e degli altri strumenti che consentono di migliorare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Per questi motivi, Confindustria Cuneo, ha strutturato uno sportello per le aziende associate, interamente dedicato alla trattazione delle tematiche di welfare. In particolare, data la complessità e la multidisciplinarietà del tema, sono coinvolti funzionari con conoscenze giuslavoristiche e sindacali ma anche funzionari che si occupano di aspetti fiscali.

In tal modo, l'Associazione, riesce a supportare le aziende nella strutturazione di un piano di welfare, sia che esso venga introdotto attraverso un accordo sindacale, sia che l'azienda scelga di introdurlo con un regolamento vincolante, tenendo in considerazione tutte le

implicazioni fiscali, al fine di individuare la soluzione migliore per ciascuna realtà aziendale, nel rispetto della normativa che disciplina la materia. Lo sportello dedicato al welfare aziendale ha anche approfondito l'aspetto della gestione dei piani di welfare mediante piattaforma, per cui è stato realizzato un benchmark dei provider di piattaforme connessi al sistema confindustriale, circoscrivendo l'ambito di analisi dato l'elevato numero di attori presenti sul mercato, così da acquisire informazioni utili a comprendere la gestione del welfare da parte di questi operatori e poter fornire alle associate una panoramica delle offerte presenti.

Accanto all'aspetto prettamente consulenziale, grazie al supporto dei colleghi di Confindustria Cuneo, ho realizzato uno studio per indagare la diffusione del welfare aziendale introdotto mediante accordi sindacali, realizzati all'interno del territorio cuneese, con il supporto dell'Associazione Datoriale.

I contratti analizzati sono quelli sottoscritti a partire dal 2016, successivamente all'introduzione, da parte del legislatore, di meccanismi incentivanti volti a favorire l'utilizzo di strumenti di welfare aziendale all'interno della contrattazione collettiva. Tale legislazione di sostegno, che ha apportato modifiche significative al Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), ha molto contribuito in tutto il territorio italiano, seppur con diverse fortune, alla diffusione del welfare contrattuale, rendendo conveniente per le imprese, attraverso sgravi e agevolazioni fiscali, l'offerta di servizi integrativi rispetto al semplice aumento contrattuale. Questo rappresenta indubbiamente un elemento di novità rispetto al concetto di welfare tradizionale per come si era diffuso tra gli anni Sessanta e Settanta sotto forma di iniziative unilaterali delle imprese, in quanto dimostra il coinvolgimento delle parti sociali nel processo di trasformazione del mondo del lavoro e del rapporto

bilaterale, datore di lavoro-lavoratore, nel quale non è più sufficiente ci sia uno scambio di lavoro contro retribuzione, ma richiede l'ingresso di misure atte a far fronte sia all'arretramento del welfare pubblico miglioramento sia al mutamento del contesto sociale-economico e culturale. Nonostante la normativa nazionale e gli stessi CCNL (il Metalmeccanico, in primis) spingano verso una maggior diffusione della contrattazione aziendale, tali accordi a livello provinciale sono ancora scarsamente diffusi ed il tema welfare è poco diffuso e ancor prima conosciuto.<sup>58</sup>

Tuttavia, dai dati in mio possesso si rileva l'instaurarsi di un percorso virtuoso, indubbiamente collegato agli interventi normativi, per cui su un totale di 46 contratti aziendali sottoscritti per la realizzazione di un Premio di Risultato coerente con le previsioni normative per l'accesso agli incentivi fiscali, circa il 40% introducono elementi di welfare aziendale.

Nella prima parte del Rapporto sono state analizzate da un lato la demografia, le prestazioni sociali e i servizi del territorio per aree di bisogno. Dall'altro, si sono considerate lo scenario economico e il mercato del lavoro locale per comprendere entro quali criticità/opportunità è necessario che, non solo i servizi del territorio, ma anche le più recenti forme di welfare aziendale si possano raccordare

---

<sup>58</sup> Infatti, come rilevato da F.MAINO, F.RAZETTI, V.SANTONI, L.PESENTI (a cura di), *Impresa Possibile. Welfare aziendale in Provincia di Cuneo*, cit., nel territorio preso a riferimento non vi è ancora una sufficiente conoscenza del tema sia da parte aziendale (preoccupata principalmente dei costi gestionali) che da parte dei lavoratori (che interpretano il welfare come alternativa al salario). Infatti, da tale studio, emerge che circa il 36,9% delle 189 imprese di varie dimensioni intervistate sul territorio, non sa a cosa si fa riferimento con il termine welfare aziendale.

in relazione a quello che è l'ecosistema socio-economico territoriale nonché alle esigenze di produttività e competitività delle imprese.

Dopo aver delineato il contesto di riferimento è stata condotta un'analisi sulla diffusione del welfare aziendale sul territorio di Cuneo e delle iniziative territoriali per il welfare aziendale. Ulteriore e specifico approfondimento, ha riguardato la contrattazione di secondo livello sul welfare aziendale avendo come focus i due settori della chimica e della metalmeccanica. Il comparto metalmeccanico in termini di diffusione (numero di aziende e addetti) risulta centrale per il territorio cuneese ed inoltre, per quanto previsto dal CCNL hanno riconosciuto l'importanza della materia del welfare contrattuale e dei temi legati alla formazione e alla conciliazione vita-lavoro, costituendo così delle cornici di relazioni industriali significative anche a sviluppare la contrattazione di secondo livello in materia nei territori.

L'analisi sulla contrattazione di secondo livello di questi due settori, è stata condotta attraverso lo studio e la mappatura dei contenuti degli accordi aziendali delle imprese dei rispettivi comparti tenendo in considerazione la cornice dei due CCNL ai quali esse si ricollegano. Questo perché i sistemi di relazioni industriali presenti sui territori creano una cornice di welfare contrattuale e integrativo, in primis a partire dal CCNL applicato, che viene poi però ulteriormente arricchito dalle misure che vengono implementate a livello aziendale dalle imprese del territorio. Le misure sviluppate dovrebbero, almeno in linea teorica, riflettere le specificità del territorio in coerenza con i bisogni da esso espressi. Potenzialmente è proprio dall'analisi del secondo livello di contrattazione che si potrebbero far emergere anche differenze tra diversi territori nell'implementare la materia del welfare aziendale all'interno del medesimo settore.

Con la scelta di due specifici settori (chimica e metalmeccanica) su cui condurre l'analisi della contrattazione di secondo livello, è stato ripreso il metodo delle relazioni industriali- riferimento metodologico dei lavori di ricerca condotti dall'Osservatorio ADAPT-UBI cui ho contribuito. Tale scelta ha consentito di integrare l'approccio verticale di relazioni industriali, che tiene conto di una struttura gerarchica e multilivello della contrattazione, con la dimensione orizzontale fornita dal collegamento con l'analisi del contesto territoriale della prima parte. Si identifica dunque nel territorio la dimensione entro cui, da ultimo, le misure contrattate vanno a insistere e impattano sulla vita, professionale, familiare e personale, del lavoratore nonché sul contesto socio-economico stesso di riferimento.

È in tal senso che possiamo sintetizzare lo sforzo della ricerca condotta in questo rapporto come il tentativo di offrire una lettura e una interpretazione di come si stiano sviluppando le misure di welfare aziendale sul territorio di Cuneo, con particolare attenzione a quanto implementato in alcuni sistemi di relazioni industriali nella contrattazione di secondo livello, nel quadro dei bisogni espressi dal territorio. Nel territorio l'associazione datoriale e il welfare aziendale trovano il luogo privilegiato nel quale incontrarsi per contrattaccare il temuto indebolimento del potere di negoziazione e rispondere ai nuovi bisogni dovuto sia all'arretramento dello Stato, come più volte sottolineato ma ancor più alla trasformazione del lavoro e delle imprese.

Il caso Confindustria Cuneo dal 2016 ad oggi cerca di interpretare i cambiamenti delle aziende associate e della rappresentanza mettendosi al fianco delle aziende nella (1) contrattazione aziendale e territoriale, (2) monitorando la diffusione del welfare aziendale, credendo nelle (3) potenzialità della collaborazione tra attori incidenti nel medesimo

territorio. L'associazione datoriale territoriale<sup>59</sup>, in particolare, diventa punto di osservazione privilegiato della trattazione attraverso l'analisi di caso, perché in essa può essere individuato il motore di un nuovo sistema di relazioni industriali, improntato su un decentramento coordinato<sup>60</sup> in cui la rappresentanza territoriale può agire per limitare la possibile deriva dell'associazione come mera consulente delle aziende nella contrattazione e partecipare alla stessa come parte negoziale; allo stesso tempo, forte della struttura di servizi che ha creato per far fronte al rischio di crisi e della tradizionale funzione di lobby, l'associazione datoriale può fungere da motore per lo sviluppo del tessuto produttivo locale attraverso la promozione di politiche ad impatto territoriale, come il welfare aziendale, andando oltre la mera normativa fiscale di riferimento mostrando la funzionalità dei servizi e delle prestazioni offerti dalle aziende ai propri dipendenti rispetto ai profondi cambiamenti del lavoro e della impresa nel pieno della transizione verso i paradigmi economici e sociali della Quarta Rivoluzione industriale<sup>61</sup>.

---

<sup>59</sup> M. TIRABOSCHI, *Le politiche del lavoro dopo il referendum costituzionale: ripartire dai territori, rinnovare la rappresentanza*, *Bollettino Adapt*, 2 Dicembre 2016, il quale sostiene che per rimettere al centro il lavoro e il rilancio dell'Italia occorra ripartire «dalle persone e dai territori e da politiche sussidiarie che diano maggiore libertà e responsabilità a quei corpi intermedi che sono l'architrave di una società complessa».

<sup>60</sup> Come si può sostenere che sia ancora in Italia e i fenomeni di aziendalizzazione analoghi al “caso Fiat” siano sporadici.

<sup>61</sup> F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, 2016, n. 2.

## CONCLUSIONI

L'avvento della Quarta Rivoluzione Industriale ha determinato un cambiamento del mondo del lavoro, una Grande Trasformazione del Lavoro, in cui lo strumento tradizionale di regolazione dello scambio tra forza lavoro e salario rappresentato dal contratto di lavoro subordinato viene messo in discussione così come vengono messe in discussione la figura del lavoratore di massa e le relazioni industriali, che dovranno rispondere alle particolarità di ogni impresa e di ogni sistema produttivo e pertanto, dovranno ricalibrare il ruolo della contrattazione collettiva nazionale a favore di una contrattazione decentrata a livello aziendale e territoriale, funzionale tanto alle imprese quanto ai nuovi lavoratori all'interno di un modello produttivo basato sull'automazione e sulle competenze elevate e flessibili degli operatori.

Sulla base di tale sfondo, la presente trattazione ha inteso sviluppare le tematiche dell'associazionismo datoriale e del welfare aziendale, ricostruendone i caratteri principali e provando a trovare dei punti di connessione e di intersecazione con il contesto appena descritto.

Infatti, il mutamento dello scenario sociale, economico e politico che ha caratterizzato, nello specifico, l'Italia negli ultimi anni, ha avuto delle ricadute sul sistema di rappresentanza degli interessi e sullo sviluppo di politiche di welfare aziendale.

Da qui l'interesse ad approfondire, in primo luogo, il ruolo dei corpi intermedi, considerati nel loro complesso come organismi in grado di intercettare le istanze (sia dei lavoratori sia dei datori di lavoro) e di rappresentarle e sul futuro della rappresentanza degli interessi, soprattutto di parte datoriale.

Dopo averne ricostruito le caratteristiche strutturali e di azione nonché l'originario carattere di risposta all'organizzazione sindacale (pur anticipandone i profili soggettivo e funzionale) e i principi costituzionali di riferimento, è stato analizzato nella Literature Review il ruolo della rappresentanza in ambito negoziale come attore protagonista nelle relazioni industriali e nella creazione dei diversi livelli di contrattazione collettiva.

Tuttavia è stato altresì segnalato il fenomeno della c.d. disintermediazione di interessi, tipico dei corpi intermedi negli ultimi anni, cui gli stessi stanno rispondendo trasformandosi in coerenza con le trasformazioni dell'ambiente in cui operano, mettendo in campo le potenzialità, nel nostro caso, della struttura delle associazioni di rappresentanza datoriale a livello territoriale, in cui il rapporto fiduciario e di servizio con gli iscritti è molto forte, così dimostrando che i corpi intermedi hanno ancora delle straordinarie potenzialità legate al fatto che molti imprenditori sostengono le loro associazioni, le finanziano e partecipano alla loro vita.

Inoltre, nel corso della trattazione è stato sottolineato come, al fine di contrastare tale disintermediazione sociale, dal punto di vista delle relazioni sindacali, negli ultimi anni sono stati realizzati importanti interventi legislativi di sostegno istituzionale alla negoziazione di secondo livello, volti favorire la negoziazione e la mediazione a livello aziendale e territoriale.

È stato inoltre messo in evidenza il recente atteggiamento delle associazioni di rappresentanza che, nel tentativo di arginare la polverizzazione dei soggetti datoriali e la corrispondente perdita di capacità rappresentativa, nonché per adeguare il loro ruolo alla Grande Trasformazione del lavoro e dell'impresa, hanno messo in campo una serie di azioni nella direzione di incrementare il pacchetto di offerta di

servizi individuali alle imprese, di rafforzare il ruolo nell'arena negoziale, soprattutto in conseguenza delle politiche di decentramento contrattuale, di porsi come attore nelle comunità locali e di collettore di interessi, nel tentativo di ridurre le frammentazioni e di rappresentare le imprese nel lobbying e nell'arena politico-istituzionale.

Nel contesto della Grande Trasformazione del Lavoro, è stato inoltre affrontato nel presente lavoro, il welfare aziendale, come fattore abilitante il cambiamento, in quanto strumento in grado di offrire una soluzione al ripensamento del paradigma economico e sociale del lavoro, e, in particolare, alla relazione di scambio tradizionale, data da prestazione contro retribuzione.

In particolare, nella Literature Review è stata fornita una ricognizione del welfare aziendale, dalle sue origini alle nuove prospettive, conseguenti all'introduzione da parte del legislatore di una serie di agevolazioni fiscali per le imprese che avessero adottato piani di welfare e alla previsione, in alcuni Contratti Collettivi Nazionali, di forme di welfare aziendale.

Tuttavia, l'elemento di maggiore interesse, come evidenziato già nella posizione del problema, è dato dal fatto che, ferma restando un'indubbia correlazione tra il progressivo arretramento del welfare pubblico e l'interesse crescente nei confronti del welfare aziendale, la recente esplosione del fenomeno, che affonda le proprie radici nel paternalismo industriale dell'Italia di fine Ottocento inizio Novecento, si inserisce all'interno di un nuovo modello organizzativo di impresa nel quale gli attori del sistema di relazioni industriali individuano proprio nel welfare aziendale lo strumento di risposta alle trasformazioni dell'impresa e del lavoro.

Dunque, come sopra enunciato, il sinallagmatico scambio lavoro contro retribuzione, tipico dell'organizzazione aziendale di tipo taylorista-fordista, ha subito negli ultimi anni una profonda evoluzione, determinata dalla necessità di adattare il processo di trasformazione del lavoro e la stessa idea di impresa ai radicali cambiamenti tecnologici e demografici. Tali mutamenti hanno inevitabilmente inciso sul sistema di relazioni industriali e sul ruolo delle parti sociali che si stanno sempre più muovendo nella direzione di trovare una risposta ai nuovi bisogni.

Lasciando sullo sfondo la trasformazione dell'impresa e del lavoro, da cui si snodano le due tematiche oggetto della trattazione, il punto di incontro all'interno della Literature Review, è stato individuato, in una prospettiva di relazioni industriali, nella contrattazione di secondo livello, strumento che ha consentito, con le modifiche normative degli ultimi anni, al welfare aziendale l'ingresso nelle trattative aziendali, soprattutto quelle aventi ad oggetto la discussione del Premio di Risultato, non solo a livello di singola impresa ma anche a livello territoriale, con la sottoscrizione dell'Accordo tra Confindustria e le Organizzazioni Sindacali Cgil, Cisl, Uil, che ha consentito anche alle aziende prive di rappresentanza dei lavoratori interna, di poter accedere ai benefici fiscali e contributivi del Premio agevolato e welfarizzabile.

In particolare, si è voluto evidenziare da un lato, sulla base della prevalente letteratura, una difficoltà del mondo associativo, sia datoriale sia sindacale, di rappresentare gli interessi molteplici e variegati dei loro associati; dall'altro come il welfare aziendale, con le sue varie sfaccettature, sia allo stesso tempo, una prima risposta all'arretramento del welfare state, dall'altro uno strumento retributivo/organizzativo e redistributivo a disposizione delle aziende, anche grazie alle agevolazioni fiscali introdotte recentemente.

Ciò a dimostrazione di una lenta ma progressiva presa di coscienza del rinnovato scambio lavoro-retribuzione che non ha più le caratteristiche proprie dell'impianto fordista/taylorista ma si inserisce in un contesto di cambiamento del modo di produrre, di lavorare e dei nuovi lavoratori con nuovi bisogni.

Il legame tra l'associazionismo datoriale e il welfare aziendale viene messo in luce in tutti i suoi profili nello studio di caso dove si è inteso evidenziare, in una prospettiva di relazioni industriali, le convergenze delle due tematiche in un contesto di realtà.

In particolare, l'esperienza all'interno di un'associazione di rappresentanza di interessi imprenditoriali come Confindustria Cuneo ha consentito di individuare, nel modo in cui è stato affrontato lo sviluppo del welfare aziendale con le imprese associate e con il territorio, il mix di azioni che la letteratura ha evidenziato come vincenti per sostenere la trasformazione della rappresentanza in relazione al mutamento del contesto di riferimento.

In quest'ottica è stata data evidenza del ruolo di Confindustria Cuneo come negoziatore e parte attiva nella costruzione di un sistema di relazioni industriali territoriale, in cui la dimensione orizzontale e la dimensione verticale coesistono e mettono in luce la necessità di rappresentare aziende che, pur appartenendo ad un medesimo contesto locale, sono contraddistinte da diversità innegabili dovute alla grandezza, alla categoria settoriale e all'impostazione del modo di fare impresa. A tal proposito è stato analizzato il CCNL della Metalmeccanica a livello nazionale ed è stata confrontata la diffusione del welfare aziendale, sotto le varie forme del welfare puro e della "welfarizzazione" del PdR ed è stato riportato lo studio sulla contrattazione di secondo livello realizzata sul campione

territorialmente individuato appartenente ai settori industriali maggiormente presenti.

In secondo luogo si è sottolineata l'importanza dell'erogazione dei servizi di consulenza sempre più specializzati e focalizzati per sostenere il business e l'espansione delle imprese associate e garantire loro una visione strategica nelle soluzioni prospettate per introdurre al loro interno Piani di welfare aziendale. Tale elemento risulta sempre più funzionale all'attrazione delle imprese verso l'associazione di rappresentanza.

In terzo luogo si è riportato l'insieme di iniziative che Confindustria Cuneo ha realizzato all'interno del territorio, con le altre parti sociali e con gli altri attori coinvolti nella costruzione di un sistema territoriale di welfare in grado di fornire risposte concrete ai bisogni nuovi dei lavoratori delle nuove generazioni che si affacciano ad un mondo del lavoro e dell'impresa nuovi e in continua evoluzione.

In conclusione della presente trattazione si vuole dunque ribadire la necessità, per i corpi intermedi, e, nello specifico, per le associazioni di rappresentanza datoriale, di porsi come punto di riferimento concreto nelle trasformazioni che le imprese sono chiamate ad affrontare continuamente. Il welfare aziendale rappresenta uno dei fattori abilitanti del nuovo modo di fare impresa e del nuovo modo di fare rappresentanza, nei territori, con la prospettiva delle relazioni industriali.

## BIBLIOGRAFIA

ADDARIO N.- SEGATTI P., *L'Organizzazione dell'azione collettiva degli imprenditori*, in *Rass. It. soc.*, 1982, n.1

AGOSTINI C., ASCOLI U., *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura del modello italiano?*, in *Politiche Sociali*, 2014, n.2

ALACEVICH F., *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145

ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*

ARLOTTI M., LEONARDI S., *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *RPS*, 2012, n.3

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

ASCOLI U., MIRABILE M.L., PAVOLINI E., *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013

BATTAGLINI E., *Sviluppo territoriale. Dal disegno di ricerca alla valutazione dei risultati*, Franco Angeli, 2014

BATTISTI A.M., *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013

BELLARDI L., *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, in *Verso nuove relazioni industriali*, M.CARRIERI - T. TREU (a cura di ), Il Mulino, 2013,

- BELLARDI L., *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva: le interferenze reciproche*, in L. BORDOGNA- R. PEDERSOINI- G. PROVASI (a cura di), *Lavoro, mercato, istituzioni. Scritti in onore di Gian Primo Cella*, Franco Angeli, Milano, 2012
- BRIGGS A., *The Welfare State in historical perspective, 1961*, *Archives Européennes des Sociologie*, II
- BRIGNONE A., *Il ruolo delle relazioni industriali per l'uscita dalla crisi*, *Working Paper ADAPT*, 2013
- CAMPANIER PASINOTTO I., *Welfare aziendale, una difficile ricostruzione sistematica*, in *Diritti e Pratica del lavoro*, 2018, n.7
- CARAGNANO R., MASSAGLI E.(a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, 2013, n.8
- CARUSO B., «*The Bright Side of the Moon*»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *RIDL*, 2016, n. 2
- CARUSO B., *Recenti Sviluppi Normativi E Contrattuali Del Welfare Aziendale, Nuove Strategie Di Gestione Del Lavoro O Neo Consumismo?*, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2018, fasc.3
- CASANO L., ROIATTI M., SEGHEZZI F., *Literature review- Fabbisogni di competenze professionali dalla rilevazione alla ricomposizione del disallineamento- Osservatorio del mercato del lavoro del terziario e del turismo-Umbria*, Ottobre 2018
- CATINO M., *Le trasformazioni delle associazioni imprenditoriali: verso l'attivazione della rete associativa*, in *DRI*, 2006, n.1,
- CAZZOLA G., *Le politiche del lavoro e del Welfare*, il Mulino, 2018, n.2
- CELLA G.P., *Pomigliano e Mirafiori: incertezze e fallimenti nelle culture sindacali*, in *Giorn. Dir. Lav e Rel. Ind.*, 2011, n.19

CELLA G.P., *Quale futuro per la contrattazione collettiva?* In *Gior. Dir.lav. e Rel. Ind.*, 2016, n.2

CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA CUNEO (a cura di), *I numeri delle risorse umane*, Edizione 2019

CIARINI A., LUCCARINI S., *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139,

CIUCCIOVINO S., ROMEI R., *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, in I. ALVINO, S. (a CIUCCIOVINO S., ROMEI R., (cura di), *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, il Mulino, 2019

COLOMBO S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n.3

COMANDÈ D., *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, il Mulino, 2019

CURZI Y., SENATORI I., in *Welfare aziendale, competitività e relazioni industriali: luci e ombre di un connubio possibile*, Quaderni Fondazione Marco Biagi, 2015

DELAI N., *Come cambia l'associazionismo*, in M. MASCINI (a cura di), *L'Annuario del lavoro 2011*, Viterbo, Union Printing, 2011

DELL'ARINGA C., DELLA ROCCA G., *L'associazionismo imprenditoriali oggi*, in *DRI*, 2006, n.1,

DELL'ARINGA C., *Introduzione*, in *L'Annuario del lavoro*, 2011

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

- FARN- SWORTH K., *Welfare through work: An audit of occupational social provision at the turn of the new century*, in *Social Policy & Administration*, 2004, vol. 38, n. 5
- FEDREGHINI D. (a cura di), *HR Dashboard – Edizione 2018*, Ufficio Studi e Ricerche AIB.
- FELTRIN P., ZAN S., *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Roma, Carocci, 2015.
- FELTRIN P., ZAN S., *Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, in *QRS*, 2011, n. 4
- FERRARI F., *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro*, 2018, n.2
- FERRERA M., *Le politiche sociali*, Il Mulino, 2006,
- FERRERA M., *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in M. FERRERA E F. MAINO (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Einaudi, 2013
- GOODIN R., REIN M., *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, vol. 79, n. 4
- GRANDI D., MASSAGLI E., *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
- GRAZIANO L., *Le Lobbies*, Ed. Laterza, 2002
- LANZALACO L., *Le associazioni imprenditoriali*, in G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Le nuove relazioni industriali, L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, il Mulino, 1998

LEONARDI S., *Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale*, in *QRS*, 2011, n. 4, p. 125

LODIGIANI R., RIVA E., COLOMBI M. (a cura di) *CISL - Osservatorio sociale della contrattazione territoriale - Rapporto 2019*

LODIGIANI R., RIVA E., *La contrattazione sociale nel welfare locale: processi e prospettive di sviluppo*, *Convegno SISEC*, 2017

MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Terzo rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, 2017

MAINO F., MALLONE G., *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di sviluppo*, in T. TREU (a cura di), *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti, Welfare aziendale 2.0*

MAINO F., RAZETTI F., SANTONI V., PESENTI L. (a cura di), *Impresa Possibile. Welfare aziendale in Provincia di Cuneo*, *Fondazione CRC*, 2018, Quaderno n.33.

MAINO F., *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, *Centro Einaudi*, 2013

MAINO F., *Un Secondo Welfare per i nuovi bisogni*, *Il Mulino*, 2012, n.5

MALLONE G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, *Centro Einaudi*, 2013

MARCIANÒ A., *L'associazionismo imprenditoriale nel moderno sistema di relazioni industriali*, *Giappichelli Editore*, Torino, 2016,

MARESCA A., *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare*

*aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale, il Mulino, 2019, p.70*

MARTINELLI A. (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani*, Edizioni di Comunità, Milano, 1994,

MARTINELLI A. (a cura di), *L'azione collettiva degli imprenditori italiani. Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi industriali in prospettiva comparata*, Ed. di comunità, Roma, 1994

MASSAGLI E. , *Metalmecchanici: un rinnovo che supera l'inconcludenza della politica*, in *Bollettino ADAPT* 8 febbraio 2021, n. 5

MASSAGLI E., (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series, n. 3

MASSAGLI E., *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, 2016

MASSAGLI E., SPATTINI S., *Il Dizionario Breve sul welfare aziendale, a cura di Adapt e Aiva*, in *Bollettino Adapt*, 18 settembre 2017

MATTINA L., *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, in *QRS*, 2012, n. 1,

NICOLETTI P., *I sistemi di rappresentanza degli interessi economici in Italia*, LUISS Univ. Press, 2011

PAPA V. , *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali*, Giappichelli, 2017,

PAPA V., *Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2016, n. 2

PAVOLINI E., CARRERA F., *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013

PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO I., *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3

PERULLI A., *La contrattazione collettiva aziendale e il welfare aziendale: caratteristiche e limiti di un modello troppo enfatizzato*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, Università di Venezia, Dipartimento di Management, nota di ricerca n. 1, 2017

PERULLI P.- CATINO M., *Le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale: verso uno sperimentalismo istituzionale*, in *Stato e Mercato*, 1997, n.50

PESENTI L., *Il welfare nello scenario socio-economico italiano. I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, in *Quaderni di sviluppo e organizzazione*, 2014, n. 20

PESENTI L., *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in V. CESAREO (a cura di), *Welfare Responsabile*, 2017, Vita e Pensiero

PESSI R., *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *Giornale di Diritto del lavoro e di Relazioni industriali*, 2015, n. 145

PIRZIO AMMASSARI G., *L'Europa degli interessi. Rappresentanza e lobbying nell'Unione Europea*, Euroma – La Goliardica, 1997

RAZETTI F., *Bilateralità e welfare Contrattuale: quale ruolo per i territori?*, in *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, 2015

REGALIA I., *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *RGL*, 2015, n. 1

REGALIA I., *Concertazione locale. Note a partire da una ricerca empirica*, in *QRS*, 2006, n. 1

REGALIA I., *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in RGL, 2015, n. 1

SCARPONI S., *La dottrina giuslavoristica italiana di fronte al mutamento delle relazioni sindacali e alla questione della rappresentatività*, in WP C.S.D.L.E. Massimo D'Antona. IT, 295/2016, pp. 16 ss.

SCHMITTER P.C.- STREECK W., *The organisation of business interest: Studying the associative action of business in Advanced industrial societies*, in MPIFG discussion paper, 1999, n.1

SEGHEZZI F., TIRABOSCHI M., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, 2016, n. 2

SENATORI I., *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale*, *Quaderni Fondazione Marco Biagi*, 2012

SINFIELD A., *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy* 1978, vol. 7, n. 2

SQUEGLIA M., *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *ADL*, 2017, n.1

SQUEGLIA M., *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *RDSS*, 2018, 4

TIRABOSCHI M., *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *DRI*, 2020, n.1

TIRABOSCHI M., *Le politiche del lavoro dopo il referendum costituzionale: ripartire dai territori, rinnovare la rappresentanza*, *Bollettino Adapt*, 2 Dicembre 2016

TIRABOSCHI M., *Primo Rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, *Adapt University Press*, 2018

- TITMUS R., *Essay on the Welfare State*, Allen and Unwin, Londra, 1958, p. 100 (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963,
- TREU T. (a cura di), *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016
- TREU T., *Introduzione al Welfare aziendale*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 297/2016
- TREU T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, 2013
- TURSI A., *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *RPS*, 2012, n.3
- VARDARO G., *Prima e dopo la persona giuridica: sindacati, imprese di gruppo e relazioni industriali*, in *DLRI*, 1988
- ZAN S., *Declino della rappresentanza e disintermediazione degli interessi*, in *Italianieuropei*, 2014, n.5